

HEC MONTRÉAL

**Le concept de soi et la rétention de l'individu en contexte de
changements intensifs : l'effet médiateur du sentiment de propriété
psychologique envers l'organisation**

par

Louis-Philippe Savaria

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

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

Septembre 2020
© Louis-Philippe Savaria, 2020

Résumé

Afin de conserver leur compétitivité sur leur marché respectif, les organisations sont vouées aux changements rapides. Ces dernières misent alors sur leurs employés afin d'évoluer et de perdurer dans cet environnement turbulent. Dans ce contexte, la rétention des employés devient alors un enjeu primordial. Basée sur la théorie de l'extension du soi, de la dé-extension du soi, ainsi que sur la littérature de la propriété psychologique, la présente recherche analyse le processus, sous l'angle de l'attachement psychologique, par lequel l'intensité des changements influence le sentiment de propriété psychologique d'un individu, et son attitude envers l'organisation (intention de quitter). Considérant qu'un individu régule son concept de soi afin d'en conserver une signification positive à travers le temps, nous proposons également d'étudier la résilience comme capacité d'adaptation positive potentiellement favorable à cette continuité dans un tel contexte. Nos résultats ont été collectés sur deux temps de mesure, auprès de 347 employés dans une organisation du secteur de la santé et des services sociaux au Québec. Ceux-ci démontrent que la relation entre l'intensité des changements et l'intention de quitter est médiée par le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. De plus, cette relation est modérée par la résilience. Nous démontrons alors l'importance de la régulation et de la perpétration du concept de soi, découlant de l'attachement psychologique, dans le processus de rétention des employés dans un contexte de changements intensifs.

Mots clés : Attachement organisationnel, changements intensifs, fréquence de changement, propriété psychologique, intention de quitter, roulement réel, extension du soi, dé-extension du soi, continuité du concept de soi, possession

Abstract

To maintain their competitiveness in their markets, organizations are doomed to rapid changes. They focus then on their employees to be involved in this turbulent environment. In this context, employee retention becomes a key issue. Based on self-extension theory, self-unextension theory, and the literature of psychological ownership, this research analyzes the process, from an attachment perspective, by which the intensity of change influences the feeling of psychological ownership based on organization, and his attitude towards the organization (intention to quit). Considering that individual regulates his self-concept to retain a positive meaning, we propose to study resilience as an adaptable capacity to a positive self-concept. Our results were collected over two measurement times from 347 employees in a health and social services organization's. Those results demonstrate that relationship between intensity of change and intention to quit was mediated by feeling of psychological ownership based on organization. Moreover, this relationship was moderated by resilience. We demonstrate then the importance of regulation and perpetration of self-concept in the process of retention in a context of intensive change.

Keywords : Organizational attachment, intensive change, frequency of change, psychological ownership, intention to quit, turnover, self-extension, self unextension, self-concept's continuity, possession

Table des matières

Résumé	iv
Abstract	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux et des figures	ix
Avant-propos	xi
Remerciements	xiii
Introduction	1
Chapitre 1 : Revue de la littérature	9
1.1 L'influence d'un contexte de changements intensifs sur l'intention de quitter.....	9
1.2 Le contexte de changements intensifs et l'attachement organisationnel	11
1.2.1 L'extension du soi illustré par le sentiment de propriété psychologique ..	12
1.2.2 Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intensifs	14
1.2.2.1 Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intensifs : les trois chemins de développement	14
1.2.2.2 Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intensifs : les trois ancres motivationnels	17
1.3 Le contexte de changements intensifs sur l'intention de quitter expliqué par le processus de dé-extension du soi	20
1.4 Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intensifs : modération de la capacité de résilience.....	23
1.5 Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation influencé par la capacité de résilience	25
1.6 L'influence de l'intention de quitter sur le roulement réel	28
Chapitre 2 : Méthodologie	31
2.1 Contexte	31
2.2 Participants et procédures	31
2.3 Mesures.....	32
2.4 Procédures de validation.....	35

2.4.1 Analyse factorielle confirmatoire	35
2.4.2 Validité convergente et discriminante	36
2.4.3 Procédures analytiques	37
Chapitre 3 : Résultats.....	39
Chapitre 4 : Discussion	44
4.1 Contributions théoriques.....	45
4.2 Contributions pratiques.....	49
4.2.1 Favoriser le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intensifs par trois leviers : contrôle, connaissances et investissement du soi.....	49
4.2.2 Favoriser le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intensifs par la résilience	51
4.3 Limites et directions pour les recherches futures	52
Conclusion	55
Bibliographies	57
Annexes.....	67
Annexe A : Directives accompagnant le questionnaire.....	67
Annexe B: Échelles de mesure utilisées	68

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 1. Validités convergentes et discriminantes.....	36
Tableau 2. Moyennes, écarts-types, et corrélations bivariées.....	39
Tableau 3. Résultats de la relation de médiation (H1, H2, H3).....	41
Tableau 4. Résultats de la relation de médiation modérée (H4a, H4b, H5).....	43

Liste des figures

Figure 1: Illustration des hypothèses du modèle de médiation modérée.....	29
Figure 2. Illustration de l'effet modérateur de la résilience sur la relation entre la fréquence de changement et le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation.....	42
Figure 3: Illustration des résultats du modèle de médiation modérée.....	43

Avant-propos

Le comité d'éthique en recherche (CER) de HEC Montréal a approuvé, en octobre 2015, ce projet de recherche. Depuis, toutes les autorisations subséquentes ont également été obtenues, et ce jusqu'en 2020. Considéré comme étant une première ébauche d'un article voué à un journal scientifique révisé par les pairs, ce mémoire s'inscrit dans les travaux de recherche du professeur Kevin J. Johnson. Ce mémoire fait ainsi partie du programme de recherche du Centre d'Études en Transformation des Organisations, où un travail collaboratif a été effectué.

Remerciements

Trois personnes ont définitivement changé le cours de ma maîtrise et je tiens à les remercier profondément.

Le professeur Kevin Johnson : quelle belle découverte dans ma maîtrise ! Tu m'as permis d'apprécier l'administration, un domaine qui jadis me semblait incohérent avec mon être. Ton interprétation psychologique du management, mais plus spécifiquement de la gestion des changements, m'a permis de découvrir un monde de possibilités dans lequel je souhaite évoluer. Merci de m'avoir accompagné au cours de mes années à la maîtrise, de m'avoir fait confiance, de croire en mes capacités et pour l'ensemble de ton aide. Faire de la recherche avec Patrick et toi a été un réel plaisir, représentant fort probablement le « highlight » de ma maîtrise. Un doctorat éventuel, et la poursuite de ces recherches naviguent par ailleurs toujours dans mes pensées !

Patrick Groulx : une autre découverte majeure dans ma maîtrise ! Sans toi, je n'aurais pu entamer des recherches en gestion du changement. Tu m'as inclus rapidement dans tes recherches avec Kevin Johnson et je t'en remercie profondément. Nos discussions, nos argumentations et nos entêtements m'ont permis de toujours me questionner, de trouver la raison possible expliquant tel ou tel phénomène. Je n'ai aucun doute que ton avenir sera lumineux à la suite de ton Ph. D.

Ariane Choquette : quelle belle rencontre ! Ton aide et ton support m'ont aidé à cheminer à travers ce voyage qu'est le mémoire. Tu as su m'aider à recentrer mes idées qui parfois pouvaient être grandioses. Tu m'as permis de polir mes différentes « roches mentales » afin celles-ci deviennent de magnifiques diamants ! Vive l'équipe de feu !

Finalement, je tiens également à remercier mes parents, Louise et Marcel, et ma sœur, Élisabeth, pour leur support tout au long de ce processus. Votre soutien dans mon retour aux études en psychologie et par la suite à la maîtrise à HEC Montréal, malgré un emploi prometteur en finance, m'a été d'une grande valeur.

Introduction

Œuvrant dans des environnements turbulents et dynamiques, les organisations sont vouées aux changements rapides (Kumar et Pasumarthi, 2019). Ces changements permettent ainsi d'éviter l'obsolescence de leurs processus organisationnels (Harvey *et al.*, 2019), essentiels à leur compétitivité au sein de leur marché respectif. « L'ère du capital humain » (Burke et Cooper, 2007) amène alors les organisations à miser non seulement sur l'élaboration de nouvelles technologies, mais également sur le développement de leurs employés. Ces individus sont ainsi considérés comme des leviers importants face à ces turbulences (Grotto *et al.*, 2017). Ils permettent d'ailleurs de pallier l'omniprésence des changements organisationnels dû à la compétition de marché (Babalola *et al.*, 2016; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006; Smollan, Sayers et Matheny, 2010; Weber et Weber, 2001). Les organisations tentent alors de comprendre les dynamiques entre les changements et les employés afin de retenir et maintenir les individus dans leur organisation respective.

La normalisation des changements (Heuvel *et al.*, 2017) entraîne les organisations à expérimenter des contextes de changements intensifs (Johnson, 2016). Ces environnements turbulents représentent ainsi des défis majeurs pour les organisations, autant au niveau de leurs performances organisationnelles (Klarner et Raisch, 2013) qu'au niveau de l'expérience vécue par leurs employés (Babalola *et al.*, 2016; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006; Smollan, Sayers et Matheny, 2010). D'ailleurs, ces enjeux liés à l'intensité des changements émergent de plus en plus dans la littérature en gestion du changement.

En effet, il est suggéré que l'intensité des changements, représentant initialement une réponse stratégique à la pérennité des organisations, peut paradoxalement et potentiellement provoquer des effets négatifs à la dynamique interne des organisations (Johnson *et al.*, 2016). Plus spécifiquement, il est observé que l'intensité des changements augmente l'intention de quitter des employés (Babalola *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006), ce qui exacerbe d'autant plus la présence des turbulences reliées aux changements. Par ailleurs, plusieurs études affirment que l'intention de

quitter représente chez l'individu un mécanisme de prévention et de protection face à une menace perçue (Babalola *et al.*, 2016; Cho et Lewis, 2012; de Oliveira *et al.*, 2019; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Hancock *et al.*, 2013; Holtom *et al.*, 2008; Rafferty et Griffin, 2006). En effet, face à un niveau élevé d'anxiété, d'ambiguïté, voir même d'épuisement, découlant d'une hausse de l'intensité des changements, l'individu peut vouloir quitter son organisation (Glick *et al.*, 1990; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006; Weber et Weber, 2001). Ceci dit, il apparaît alors pertinent et nécessaire de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents par lesquels de tels contextes de changement se transforment en roulement réel. Ces changements deviennent alors nuisibles à la compétitivité de l'organisation, ne favorisant pas des comportements adaptés essentiels à la performance organisationnelle et à la santé psychologique individuelle.

L'enjeu de rétention des employés face aux changements intensifs a été étudié empiriquement sous plusieurs angles théoriques, notamment à l'aide de la théorie *demande-ressources*, de la théorie *transactionnelle du stress et de l'adaptation*, et de la théorie de la *conservation des ressources* (Babalola *et al.*, 2016; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006). Toutefois, ces recherches ont exclusivement exploré la notion de roulement comme étant une réaction consécutive à la perception de menaces dans un contexte de changements intensifs. Ainsi, aucune étude, à notre connaissance, n'a analysé cette problématique en fonction d'enjeux relationnels, notamment en ce qui a trait à la relation entre l'individu et l'organisation. Pourtant, la littérature en comportement organisationnel suggère que la rétention de l'individu au sein de l'organisation passe, entre autres, par un attachement psychologique envers cette dernière (Bennett et Durkin, 2000; Visagie et Steyn, 2011).

En ce sens, l'attachement psychologique, selon Bowlby (1973), réfère à une connexion affective qui s'illustre par un désir de proximité avec une entité exogène et une recherche de réconfort chez cette dernière. Dans le contexte du travail, et plus spécifiquement dans celui des changements organisationnels, l'attachement a été principalement analysé par la notion d'engagement (Bennett et Durkin, 2000; Vince et Broussine, 1996), et le concept de l'identification (Choquette, 2020; Sung *et al.*, 2017).

Pourtant, la littérature en psychologie organisationnelle suggère que l'attachement se réfère également à la notion du sentiment de propriété psychologique (Dawkins *et al.*, 2017; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). Aucune étude n'a cependant mis en lumière cette vision de l'attachement dans un contexte de changement (Dawkins *et al.*, 2017). Ainsi, il apparaît important de se pencher sur l'attachement organisationnel basé sur le sentiment de propriété psychologique. En effet, ce dernier renvoie à la continuité du concept de soi pouvant potentiellement être affecté dans un contexte de changements intensifs.

La littérature en psychologie de l'enfance démontre l'importance d'avoir une figure parentale ou significative positive dans le développement et le maintien du concept de soi (Ainsworth, Blehar et Waters, 1978; Bowlby, 1973, 1980). En effet, lorsque cette figure significative est insécurisante, menaçant par exemple l'intégrité de l'enfant, celui-ci en est profondément affecté. Ceci peut se manifester éventuellement par un ensemble de comportements erratiques et désorganisés, comme une crise identitaire (Baumeister, Shapiro et Tice, 1985). En d'autres mots, l'enfant subit une rupture dans la continuité du concept de soi. Ainsi, afin de protéger le concept de soi, l'enfant diminue l'attachement émotionnel et cognitif qu'il porte envers la figure importante (Ainsworth, Blehar et Waters, 1978; Bowlby, 1973, 1980). Par conséquent, cette littérature démontre l'importance d'un environnement stable et sécuritaire dans le maintien d'un sentiment d'attachement émotionnel (Ainsworth, Blehar et Waters, 1978).

Il est alors possible que cette conceptualisation de l'attachement, et ses dynamiques qui en découlent se reflètent dans un environnement de travail, soit entre l'individu et l'organisation (Belk, 1989; Schultz, Kleine et Kernan, 1989). En effet, lorsque l'individu perçoit positivement l'organisation, il est davantage enclin à s'y attacher émotionnellement et cognitivement. Il peut alors développer une extension du soi, illustrée notamment par un sentiment de propriété psychologique (mandataire observable d'une extension du soi) (Baumeister, Shapiro et Tice, 1985; Belk, 1988, 1989, 2018; Dawkins *et al.*, 2017; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004). La dynamique des changements intensifs peut toutefois venir perturber le lien d'attachement envers l'organisation, en le déséquilibrant, et

éventuellement, en le disloquant. Ainsi, l'organisation est susceptible d'être perçue comme une entité exogène menaçante au concept de soi de l'individu dans un tel contexte.

Plus précisément, la théorie de l'extension du soi démontre l'importance d'un lien d'attachement émotionnel envers une entité exogène dans la continuité et la perpétration du concept de soi (Belk, 1988, 1989, 2018). En effet, l'individu qui développe un sentiment d'attachement émotionnel envers une entité exogène significative tend à l'intégrer dans le concept de soi. Ceci s'effectue par trois chemins de développement, soit par l'investissement du soi dans l'entité, par la perception de contrôle sur l'entité, et par la connaissance intime de l'entité (Belk, 1988). Ainsi, lorsque ces trois chemins de développement sont présents, l'entité exogène peut devenir une extension du soi. Cette extension permet alors à l'individu d'ancrer dans le temps différents éléments importants à la définition d'un concept de soi positif, reflétés par l'entité exogène (Belk, 1989, 2018). Selon la littérature sur la propriété psychologie (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003), ces éléments sont définis comme étant des ancrages motivationnels et expliquent la présence du sentiment de propriété psychologique. Ces trois ancrages motivationnels sont l'identité positive, le sentiment élevé d'efficacité personnelle, et l'impression d'avoir une place pour soi (*place to dwell*) (Bernhard et O'Driscoll, 2011; Dawkins *et al.*, 2017; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004). Ces ancrages motivationnels sont d'ailleurs cristallisés et stabilisés dans le concept de soi grâce au sentiment de propriété psychologique, et plus précisément, par les trois chemins de développement du processus d'extension du soi (contrôle, connaissances, et investissement du soi). Le sentiment de propriété psychologique permet ainsi d'orienter l'individu dans ses actions futures afin de perpétrer des routines positives passées, soit des expériences favorables à l'identité, à l'efficacité personnelle, et au sentiment d'avoir une place pour soi, les trois ancrages motivationnels (Neisser, 1988). Par ce processus d'extension du soi, ce sentiment de propriété psychologique, l'individu peut alors conserver à travers le temps un concept de soi positif.

Cependant, lorsque l'entité exogène influence négativement les trois ancrages motivationnels (identité positive, efficacité personnelle élevée, et une place pour soi) ou

les trois chemins de développement (contrôle, investissement du soi, et connaissance), ou menace le concept de soi, cette entité exogène n'est pas intégrée ou est rejetée par un processus de dé-extension du soi (Roster, 2001, 2014). Le niveau du sentiment de propriété psychologique en est alors affecté négativement (Belk, 2018; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). L'abandon psychologique et physique de l'entité exogène permet ainsi de protéger l'individu d'une perpétration négative du concept de soi (Roster, 2014). En contexte de changements intensifs, où l'organisation peut être perçue comme étant une menace au concept de soi, autant au niveau des ancrages motivationnels qu'au niveau des chemins de développement, l'individu risque de rompre l'attachement, le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. D'ailleurs, il est rapporté par plusieurs revues de la littérature, qu'un faible niveau de sentiment de propriété psychologique est relié positivement à l'intention de quitter (Dawkins *et al.*, 2017; Olckers et Du Plessis, 2012). Les dirigeants et gestionnaires des organisations, œuvrant dans ces contextes turbulents, doivent alors porter une attention particulière à cette notion d'attachement, puisqu'il est possible que l'intensité des changements puisse mener à une diminution du sentiment de propriété psychologique (dé-extension du soi), augmentant ainsi l'intention de quitter.

Ainsi, par cette recherche, nous étudions la problématique de rétention des employés en contexte de changements intensifs selon une perspective d'attachement, et ce, à l'aide de la théorie de l'extension du soi de Belk (1988), et de la littérature sur la propriété psychologique de Pierce, Kostova et Dirks (2001). Nous observerons alors comment les changements intensifs engendrent une menace à l'attachement organisationnel, et donc à l'importance que peut prendre l'organisation pour l'individu. Plus précisément, nous analyserons l'influence d'un tel contexte sur la continuité du concept de soi de l'individu ainsi que sur le désir de quitter l'organisation.

Considérant l'individu comme étant un être complexe, ce dernier peut développer des mécanismes d'autorégulation à l'égard du concept de soi, et ce, afin d'évoluer plus sainement à travers de contextes potentiellement menaçants (Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans, Youssef et Avolio, 2007). En effet, appuyé sur la littérature de l'autorégulation (Karoly, 1993), un individu est susceptible d'effectuer des

métacognitions, des distorsions cognitives, et des pensées positives afin de diminuer les effets négatifs d'un environnement potentiellement anxiogène sur le concept de soi (Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans, Youssef et Avolio, 2007). Selon Luthans, Vogelgesang et Lester (2006), ces différents mécanismes constituent entre autres les fondements de la résilience. La résilience est caractérisée comme étant une capacité individuelle d'adaptation positive face à un changement, une adversité ou un risque important (Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006). Nous postulons alors que la résilience exerce une influence sur la stabilité d'un concept de soi positif, modérant l'influence des changements intensifs. Ainsi, l'impact d'un tel contexte sur la relation d'attachement, le sentiment de propriété psychologique (Dawkins *et al.*, 2017; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003), est susceptible de s'amenuiser en fonction du niveau de résilience de l'individu. En effet, la résilience étant une expérience active et dynamique (Bonanno, 2004; Bonanno *et al.*, 2003; Cooke *et al.*, 2019; Hudgins, 2016; Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans, Youssef et Avolio, 2007), en plus d'agir comme un amortisseur de stress – *shock-absorber* – (García-Izquierdo *et al.*, 2018), est dépeinte comme une variable protectrice (Windle, 2011) et promotionnelle (Sameroff, Gutman et Peck, 2003). Ainsi, le croisement théorique entre le construit de la résilience (Luthans *et al.*, 2007; Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans, Youssef et Avolio, 2007), la théorie de l'extension du soi (Belk, 1988, 1989, 2018), et la littérature sur la propriété psychologique (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003), nous permet de suggérer que la résilience sera en mesure d'agir comme un facteur protecteur, mais également comme un facteur promotionnel au sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intensifs.

Cette recherche apporte par ailleurs plusieurs contributions théoriques. Tout d'abord, nous répondons à un appel de Dawkins *et al.* (2017) mobilisant la communauté scientifique à se pencher davantage sur la fluctuation du sentiment de propriété psychologique en contexte de changements organisationnels. Notre contribution spécifique est alors de démontrer l'importance de ce sentiment de propriété psychologique dans le processus de rétention d'un individu en contexte de changements intensifs. Ensuite, par la notion de résilience, nous démontrons que les effets néfastes des changements intensifs peuvent être contraints par une gestion de la relation individu-

organisation à travers une intégration des changements éloquentes et significatives. Nos résultats permettent alors de déterminer quels individus sont enclins à quitter l'organisation en présence de changements intensifs et par quel processus psychologique ceux-ci évoluent.

Pour ce faire, nous avons testé notre modèle de médiation modérée à l'aide d'une méthodologie quantitative à temps de mesure intercalés et multisources, soit par des questionnaires autorapportés et des données réelles. L'échantillon de notre recherche provenait ainsi d'une organisation œuvrant dans le milieu de santé et des services sociaux au Québec, et plus spécifiquement d'un Centre Intégré Universitaire de Santé et de Services Sociaux (CIUSSS). D'ailleurs, cet environnement organisationnel est démontré comme étant propice à l'occurrence de changements intensifs (Richardson et Rothstein, 2008). En effet, cette organisation expérimentait plusieurs changements au moment de notre étude (fusion, améliorations des processus, restructuration, implantations technologiques, et développement de nouvelles pratiques). Nous avons donc mesuré les changements intensifs à l'aide de la fréquence de changement « change frequency » (Rafferty et Griffin, 2006), la relation d'attachement entre l'individu et l'organisation par le sentiment de propriété psychologique « psychological ownership based on organization » (Van Dyne et Pierce, 2004), ainsi que la résilience (Luthans et al., 2007) et l'intention de quitter (Kelloway, Gottlieb et Barham, 1999). Les données du roulement réel, fournies par le département des ressources humaines, ont été collectées à la suite du projet de recherche, soit onze mois suivant la fin de la collecte de données par questionnaire.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

1.1 L'influence d'un contexte de changements intenses sur l'intention de quitter

Basé sur les études de Johnson *et al.* (2016), un contexte de changements intenses est défini comme étant une situation perceptible où plusieurs changements semblent survenir simultanément sans suivre, en apparence, une suite logique et planifiée. La multiplication, la fréquence et la cadence élevée d'implantation des changements induisent ainsi, chez l'individu, une perception de « trop-plein » où l'environnement est considéré comme étant turbulent, soit en surabondance de changements (Babalola *et al.*, 2016; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006; Smollan, Sayers et Matheny, 2010). L'individu rapportant un niveau élevé d'intensité de changement a alors de la difficulté à distinguer, à segmenter, et à singulariser les différents changements encourus dans un échéancier clair, les percevant ainsi comme des événements imprévisibles où il est difficile de s'y adapter (Glick *et al.*, 1990). De plus, l'individu témoigne d'une plus grande fatigue (Glick *et al.*, 1990; Rafferty et Griffin, 2006), perçoit les changements comme étant excessifs (Johnson, 2016), expérimente un niveau élevé d'incertitude (Rafferty et Griffin, 2006), développe un faible « état » d'estime de soi (Ashford, Lee et Bobko, 1989; Moyle et Parkes, 1999), ressent de l'anxiété (Glick *et al.*, 1990), et manifeste une faible satisfaction au travail (Rafferty et Griffin, 2006).

Ainsi, l'intensité des changements, caractérisée dans la littérature comme étant, entre autres, la fréquence de changement, influence la façon dont ces changements sont jugés, interprétés et compris (Abrahamson, 2004; Babalola *et al.*, 2016; Glick *et al.*, 1990; Johnson, 2016; Monge, 1990; Rafferty et Griffin, 2006; Smollan, Sayers et Matheny, 2010). En effet, leurs impacts semblent davantage significatifs et considérables aux yeux de l'individu (Babalola *et al.*, 2016). Ce dernier tend alors à pallier ce contexte anxiogène et nuisible à son intégrité en questionnant sa continuité au sein de l'organisation, désirant davantage quitter l'organisation (Babalola *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006). L'intention de quitter est ainsi décrite par les auteurs comme une réaction de fuite conséquente à la menace, directe ou indirecte, d'un contexte de

changements intensifs (Ashford, Lee et Bobko, 1989; Glick *et al.*, 1990; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006).

D'ailleurs, l'intention de quitter, définie comme étant une volonté consciente d'un individu à vouloir quitter son emploi (Tett et Meyer, 1993), démontre des effets négatifs pour une organisation (Hancock *et al.*, 2013). En effet, l'intention de quitter influence la performance de l'organisation (De Winne *et al.*, 2019; Hancock *et al.*, 2013), tant au niveau des profits, des dépenses, que du service offert la clientèle (de Oliveira *et al.*, 2019; De Winne *et al.*, 2019; Park et Shaw, 2013). Cette intention de quitter engendre également l'exode des talents, ce qui occasionne des coûts faramineux en recrutement et en formation (Hancock *et al.*, 2013). L'individu qui désire quitter sciemment son organisation est décrit, entre autres, comme étant un employé insatisfait (Li *et al.*, 2019; San Park et Kim, 2009), stressé (Jensen, Patel et Messersmith, 2013), et anxieux au travail (Arshadi et Damiri, 2013; Jensen, Patel et Messersmith, 2013; Younju Lee, Lee et Bernstein, 2013). Ainsi, bien que l'intensité des changements permette aux organisations de demeurer compétitives au sein de leur marché respectif en s'adaptant rapidement aux turbulences encourues, ce contexte de changements organisationnels engendre paradoxalement des effets négatifs sur leur dynamique interne (Johnson *et al.*, 2016; Klarner et Raisch, 2013), augmentant alors l'intention de quitter du personnel (Babalola *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006).

En effet, il est démontré empiriquement que l'intensité des changements engendre une augmentation de l'intention de quitter par le niveau accru d'incertitude ressenti dans ce contexte (Rafferty et Griffin, 2006). En ce sens, Babalola *et al.* (2016) suggèrent que la relation entre l'intensité des changements et l'intention de quitter est expliquée par le modèle « *unfolding model* » de l'intention de quitter de Lee et Mitchell (1991). Babalola *et al.* (2016) expliquent alors que ce contexte de changement peut représenter un « shock » influençant le processus décisionnel de l'individu quant aux choix de demeurer ou quitter l'organisation (Babalola *et al.*, 2016; Lee et Mitchell, 1991). Nous appuyons alors les études précédentes en suggérant qu'un individu œuvrant dans un contexte de changements intensifs tend à vouloir quitter son organisation.

Ainsi, basé sur les études précédentes, nous proposons que :

Hypothèse 1 : *Le contexte de changements intensifs est positivement relié à l'intention de quitter.*

1.2 Le contexte de changements intensifs et l'attachement organisationnel

Les auteurs mobilisent des processus d'appréhension et d'adaptation afin de décrire la réaction de l'individu face à un contexte de changements intensifs. Ces auteurs étudient l'incertitude (Rafferty et Griffin, 2006), les appréhensions négatives (Johnson *et al.*, 2016), l'estime de soi (Babalola *et al.*, 2016), et l'épuisement émotionnel (Johnson, 2016) pour expliquer l'augmentation de l'intention de quitter dans un tel contexte. Cependant, la réaction de l'individu peut également être analysée en fonction d'une perspective relationnelle, entre autres, par la théorie de l'extension du soi (Belk, 1988, 1989, 2018), et la littérature sur la propriété psychologique (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). En effet, la littérature en psychologie du travail suggère que les changements peuvent influencer le degré d'attachement organisationnel de l'individu (Bennett et Durkin, 2000; Visagie et Steyn, 2011).

L'attachement psychologique envers l'organisation renvoie au degré d'importance que peut prendre l'organisation pour l'individu, lui permettant de recevoir des éléments favorables comme une perception de sécurité et de soutien psychologique et physique (Bennett et Durkin, 2000; Kelman, 1958; O'Reilly et Chatman, 1986; Visagie et Steyn, 2011). L'individu développe alors un sentiment d'attachement psychologique, influençant par exemple ses comportements envers l'organisation, afin d'obtenir en contrepartie ces éléments favorables (Bennett et Durkin, 2000). Ainsi, selon la théorie de l'extension du soi (Belk, 1988, 1989, 2018) et de la littérature sur la propriété psychologique (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003), l'attachement organisationnel permet la perpétration de ces éléments favorables. Par conséquent, contrairement au processus d'appréhension et d'adaptation, misant principalement sur les besoins individuels, le processus d'attachement organisationnel renvoie aussi aux besoins individuels, mais en incluant l'importance accordée à l'organisation.

Dans un contexte de changements, les auteurs ont déterminé que l'attachement organisationnel peut être influencé négativement par la nature des changements,

notamment au niveau des éléments reçus (Bennett et Durkin, 2000; Kelman, 1958; O'Reilly et Chatman, 1986; Visagie et Steyn, 2011). En d'autres mots, l'individu qui témoigne d'un sentiment d'attachement envers l'organisation sécurisante peut la percevoir comme étant insécurisant à la suite d'un changement. Cependant, contrairement à ces études, la présente recherche analyse l'attachement organisationnel en fonction du contexte de changement (contexte de changements intensifs) plutôt qu'en fonction de la nature des changements.

Ainsi, le contexte de changements intensifs est susceptible d'influencer négativement l'attachement organisationnel, et plus particulièrement, la présence de l'extension du soi envers l'organisation (Belk, 1988, 1989; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003).

1.2.1 L'extension du soi illustré par le sentiment de propriété psychologique

La théorie de l'extension du soi suggère que l'individu intègre des entités exogènes dans le concept de soi. L'entité exogène devient alors une extension du soi. L'extension du soi se développe à l'aide de trois chemins de développement, soit en percevant un contrôle sur l'entité, en ayant une connaissance approfondie de l'entité, et en investissant le soi dans l'entité (Belk, 1988, 1989, 2018). Ainsi, par ces trois chemins de développement, l'individu peut déterminer que l'entité exogène découle du concept de soi, que celle-ci est intégrée au concept de soi, d'où la notion d'extension du soi (Belk, 1988, 1989, 2018; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004). Par ailleurs, cette extension permet à l'individu de définir et perpétuer le concept de soi à travers le temps (Belk, 1988), soit un besoin fondamental de l'être humain (Vallerand, 1997). Les extensions de soi représentent alors des artefacts temporels, symbolisant des aspects essentiels du concept de soi passé (Neisser, 1988). Ainsi, ces aspects essentiels peuvent évoluer dans le temps par ces extensions de soi, permettant de conserver un concept de soi stable (Mehta et Belk, 1991).

Dans le contexte du travail, l'individu peut développer une extension du soi envers l'organisation, illustrée par le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). Le sentiment de propriété psychologique est d'ailleurs la variable observable du concept de l'extension du soi (Pierce, O'Driscoll et

Coghlan, 2004). L'organisation prend alors la forme d'une extension reflétant des caractéristiques importantes au concept de soi de l'individu (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Lin Wang *et al.*, 2019). Ces caractéristiques sont ainsi maintenues dans le temps et « portées en rappel » dans le processus de la mémoire à l'aide de l'extension, soit du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Lin Wang *et al.*, 2019). Ainsi, l'individu qui se perçoit comme performant dans l'organisation sera davantage susceptible d'intégrer l'organisation dans le concept de soi, perpétrant un sentiment élevé d'efficacité personnelle. L'extension du soi envers l'organisation lui renvoie alors à une perception de soi favorable, essentielle au concept de soi positif (Belk, 2018).

Selon la littérature sur la propriété psychologique (Pierce, Kostova et Dirks, 2001), les éléments favorables et reflétés par l'entité exogène pendant un processus d'extension du soi, donc par le sentiment de propriété psychologique, sont définis comme étant des ancrages motivationnels (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). Ces ancrages sont constitués de trois éléments, soit l'identité, le sentiment d'efficacité personnelle, et la perception d'avoir une place pour soi (Pierce, Kostova et Dirks, 2001). Ces trois ancrages motivationnels sont d'ailleurs la raison d'être du sentiment de propriété psychologique (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). Par conséquent, sans la présence de ces trois ancrages, le sentiment de propriété psychologique tend à être faible ou inexistant (Pierce, Kostova et Dirks, 2003). Ainsi, dans un contexte organisationnel, lorsque l'organisation reflète à l'individu une identité positive, un niveau élevé d'efficacité personnelle, et une perception d'avoir une place pour soi, l'individu ressent le besoin de maintenir ces trois ancrages à travers le temps (Bernhard et O'Driscoll, 2011; Dawkins *et al.*, 2017; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004). Toutefois, il ne peut les maintenir que si l'organisation lui offre la possibilité d'avoir une perception de contrôle, des connaissances approfondies et un investissement du soi dans cette organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). Ces trois facteurs représentent d'ailleurs les chemins de développements du sentiment de propriété psychologique (Belk, 2018; Pierce, Kostova et Dirks, 2001). Cela étant dit, les trois chemins de développement permettent la perpétration des trois ancrages motivationnels, par le développement du sentiment de propriété psychologique envers

l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004). L'attachement créé entre l'individu et l'organisation, soit le sentiment de propriété psychologique, permet donc de conserver une connexion intime envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001). Le sentiment de propriété psychologique est alors favorable au maintien du concept de soi positif (Pierce, Kostova et Dirks, 2001).

1.2.2 Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intenses

En contexte de changements intenses, le niveau de sentiment de propriété psychologique envers l'organisation peut varier. Les auteurs suggèrent d'ailleurs que ce sentiment n'est pas présent infiniment, étant dynamique à travers le temps et fluctuant à la suite de contextes différents (Belk, 1988, 1989, 2018; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). En effet, lorsque des changements surviennent au niveau des trois chemins de développement ou au niveau des trois ancrages motivationnels, le niveau de sentiment de propriété psychologique en est affecté, pouvant être diminué (Pierce, Kostova et Dirks, 2003). Ainsi, dans un contexte de changements intenses, où l'individu peut percevoir de l'incertitude (Rafferty et Griffin, 2006) et des informations contradictoires (Glick *et al.*, 1990), peut ressentir de l'épuisement psychologique (Abrahamson, 2000; Rafferty et Griffin, 2006; Stensaker et Meyer, 2012) et de l'anxiété (Johnson *et al.*, 2016), et peut développer un faible niveau de « l'état » d'estime de soi (Babalola *et al.*, 2016), les trois chemins de développement et les trois ancrages motivationnels risquent d'être impactés. Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est donc susceptible de diminuer dans un contexte de changements intenses.

1.2.2.1 Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intenses : les trois chemins de développement

Les trois chemins de développement, soit la perception de contrôle, les connaissances approfondies, et l'investissement du soi envers l'organisation, permettent le maintien et le développement du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004). Toutefois, les effets d'un contexte de changements intenses risquent d'influencer leur présence, et donc le

niveau du sentiment de propriété psychologique (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004). En effet, ce contexte tend à diminuer les trois chemins de développement.

Premièrement, au niveau de la perception de contrôle sur l'organisation, celle-ci peut s'estomper dû, entre autres, à l'incertitude et au chaos. En effet, Rafferty et Griffin (2006) démontrent que l'intensité des changements engendre de l'incertitude. La littérature suggère que l'incertitude ressentie peut être la source d'une faible perception de contrôle envers l'organisation (Bordia *et al.*, 2004a; Bordia *et al.*, 2004b; Lazarus et Folkman, 1984; Rafferty et Griffin, 2006). Effectivement, l'intensité des changements peut mener l'individu à percevoir son organisation comme étant chaotique (Abrahamson, 2000, 2004; Day, Crown et Ivany, 2017; Johnson, 2016; Monge, 1990). En ce sens, les informations peuvent sembler comme étant contradictoires et difficilement conciliables en une suite d'évènements prédictifs (Abrahamson, 2000, 2004; Day, Crown et Ivany, 2017; Glick *et al.*, 1990; Monge, 1990). Prévoir les actions et utiliser les ressources à sa disposition deviennent alors hasardeux pour l'individu dans un tel contexte (Bordia *et al.*, 2004a; Bordia *et al.*, 2004b; Cramer et Perreault, 2006). L'incertitude et le chaos ressentis dans un contexte de changements intensifs peuvent donc moduler négativement la perception de contrôle de l'individu (Abrahamson, 2000, 2004; Bordia *et al.*, 2004a; Bordia *et al.*, 2004b; Day, Crown et Ivany, 2017; Johnson, 2016; Lazarus et Folkman, 1984; Monge, 1990; Rafferty et Griffin, 2006), le premier chemin de développement. Ceci influence alors négativement le niveau de sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

Deuxièmement, au niveau de la perception des connaissances sur l'organisation, celle-ci peut s'estomper dû, entre autres, à l'incertitude et aux manques d'informations. En effet, selon Bordia *et al.* (2004a), l'intensité des changements, soit la présence constante de changements, peut amener l'individu à se questionner, notamment quant aux raisons derrière les changements, à la planification des activités, à l'orientation future, etc. Ces questionnements peuvent résulter du fait qu'il ne possède pas les informations nécessaires pour bien comprendre la situation (Bordia *et al.*, 2004a; Bordia *et al.*,

2004b). Cette faible connaissance sur l'organisation et sur les changements organisationnels peut alors mener à un sentiment d'incertitude (Babalola *et al.*, 2016; Bordia *et al.*, 2004a; Bordia *et al.*, 2004b; Glick *et al.*, 1990; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006). D'ailleurs, cette incertitude peut aussi engendrer du cynisme chez l'individu dans un tel contexte (Stensaker et Meyer, 2012; Wanous, Reichers et Austin, 2000). Selon les auteurs, ce cynisme est interprété comme étant une incompréhension de l'organisation, soit des actions et changements à l'interne, ou de ses représentants, les gestionnaires (Wanous, Reichers et Austin, 2000). L'incertitude et le manque d'informations dans ce contexte de changements intensifs, en plus du cynisme lié à une incompréhension (Babalola *et al.*, 2016; Bordia *et al.*, 2004a; Bordia *et al.*, 2004b; Glick *et al.*, 1990; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006), peuvent donc moduler négativement la perception de connaissances sur l'organisation, le deuxième chemin de développement. Ceci influence alors négativement le niveau de sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

Troisièmement, au niveau de l'investissement du soi dans l'organisation, celui-ci peut s'estomper dû, entre autres, à la baisse du niveau d'énergie. En effet, selon les auteurs, l'intensité des changements peut affecter négativement l'énergie physique, cognitive, et émotionnelle investie dans l'organisation (Abrahamson, 2000, 2004; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006; Stensaker et Meyer, 2012). Dans un tel contexte, l'individu tend à ressentir davantage de fatigue (Abrahamson, 2000; Rafferty et Griffin, 2006; Stensaker et Meyer, 2012) et de symptômes d'épuisement émotionnel (Abrahamson, 2000, 2004; Johnson, 2016). En ce sens, Simpson (1998) démontre qu'en présence de changements intensifs, l'individu est plus enclin au présentisme. L'individu est alors présent sur les lieux du travail, mais ne s'investit pas cognitivement et physiquement dans l'exécution de son emploi. Le niveau d'énergie étant alors affecté négativement dans ce contexte de changements intensifs (Abrahamson, 2000; Rafferty et Griffin, 2006; Stensaker et Meyer, 2012), il est possible que l'individu diminue son investissement du soi dans l'organisation, le troisième chemin de développement. Ceci influence donc négativement le niveau de sentiment de propriété psychologique envers

l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

En somme, la perception d'incertitude, de chaos, de manque d'informations et le ressenti d'épuisement physique et psychologique pouvant être présents dans un contexte de changements intensifs (Abrahamson, 2000, 2004; Babalola *et al.*, 2016; Glick *et al.*, 1990; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006; Stensaker et Meyer, 2012) sont susceptibles d'impacter négativement les trois chemins de développement. Par la diminution de la perception de contrôle, de connaissances et d'investissement du soi dans l'organisation, il est plus difficile pour l'individu d'intégrer l'organisation dans le concept de soi (Pierce, Kostova et Dirks, 2003). Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation en est alors affecté négativement (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

1.2.2.2 Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intensifs : les trois ancrages motivationnels

Le contexte de changements intensifs peut impacter non seulement les trois chemins de développement, et le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation, mais également affecter les trois ancrages motivationnels. La perception d'identité, le sentiment d'efficacité personnelle et la perception d'avoir une place pour soi sont trois éléments importants au maintien du concept de soi positif (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). Ces trois éléments reflétés par l'organisation sont aussi essentiels à un processus d'attachement, soit le sentiment de propriété psychologique (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). Ils sont d'ailleurs les trois raisons expliquant le fait qu'un individu veuille s'attacher à son organisation, développer un sentiment de propriété psychologique envers celle-ci (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). Toutefois, le contexte de changements intensifs est susceptible d'impacter négativement ces trois ancrages motivationnels.

Premièrement, au niveau de la perception de l'identité, celle-ci peut devenir négative dû, entre autres, à l'incertitude influençant l'« état » d'estime de soi. En effet, selon McAdams (2008), tous les changements engendrent chez l'individu un questionnement identitaire. Face à chaque changement, l'individu réévalue alors son concept de soi. En

ce sens, les auteurs ont démontré que l'incertitude présente dans un contexte de changements intensifs peut influencer négativement l'« état » d'estime de soi de l'individu (Ashford, 1988; Babalola *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006). Cette incertitude empêche ainsi l'individu à prévoir ses prochaines actions, venant perturber son évaluation du concept de soi (Hogg, 2007). Dans ce contexte, l'individu n'est pas certain de la personne qu'il est, ce qui tend à être négatif pour le concept de soi (Hogg, 2007, 2016). L'« état » d'estime de soi est d'ailleurs défini comme étant l'évaluation temporaire, positive ou négative, du concept de soi (Gecas, 1982). De plus, selon Vallerand (1997), l'individu qui demeure dans une situation reflétant un « état » d'estime de soi négatif peut perpétuer ce sens négatif en l'intégrant dans l'estime de soi globale, soit l'évaluation générale du concept de soi. L'« état » d'estime de soi teinte alors l'évaluation de l'estime de soi global de l'individu (Vallerand, 1997). L'influence négative de l'intensité des changements sur l'« état » d'estime de soi dans ce contexte (Babalola *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006) n'encourage pas alors l'individu à développer un sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. Par conséquent, cette absence d'attachement envers l'organisation lui permet de ne pas perpétuer un sens négatif du concept de soi (Brewer et Gardner, 1996; Gecas, 1982; Heatherton et Polivy, 1991; Marsh, 1987; Morris, 1979; Rosenber, 1965; Vallerand, 1997). La présence du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est donc possiblement affectée négativement (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

Deuxièmement, au niveau du sentiment d'efficacité personnelle, celui-ci peut devenir négatif dû, entre autres, à l'émergence de doutes. En effet, selon les auteurs, l'incertitude engendrée par l'intensité des changements peut mener l'individu à développer fréquemment des doutes quant à ses compétences et à sa capacité à répondre aux exigences de l'organisation (Glick *et al.*, 1990; Rafferty et Griffin, 2006). Ces doutes peuvent alors réfréner les efforts de l'individu dans l'accomplissement de ses objectifs, diminuant ainsi son sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1990). De plus, ces doutes peuvent aussi amener l'individu à développer du stress et de l'anxiété (Abrahamson, 2000, 2004; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006). Selon les auteurs, le stress et l'anxiété ressentis dans un contexte de changements organisationnels

sont interprétés comme étant des conséquences à de potentielles menaces au sentiment d'efficacité personnelle (Rothausen *et al.*, 2017; Vardaman *et al.*, 2012). L'individu peut alors déterminer qu'il est dans l'incapacité de s'adapter adéquatement à ces différents changements, diminuant ainsi son sentiment d'efficacité personnelle (Rothausen *et al.*, 2017; Vardaman *et al.*, 2012). L'influence négative de l'intensité des changements sur le sentiment d'efficacité personnelle dans ce contexte (Babalola *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006) n'encourage pas alors l'individu à développer un sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. Par conséquent, cette absence d'attachement envers l'organisation lui permet de ne pas perpétuer un faible sentiment d'efficacité personnelle (Brewer et Gardner, 1996; Gecas, 1982; Heatherton et Polivy, 1991; Marsh, 1987; Morris, 1979; Rosenber, 1965; Vallerand, 1997) et donc un concept de soi négatif (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). La présence du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est donc possiblement affectée négativement (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

Troisièmement, au niveau de la perception d'avoir une place pour soi, celle-ci peut devenir négative dû, autre autres, à l'insécurité et à l'anxiété. Selon Pierce, Kostova et Dirks (2003), la perception d'avoir une place pour soi est définie comme étant la motivation d'un être humain à posséder un endroit qualifié de « maison », où il peut trouver une sécurité physique et psychologique, nécessaire au ressourcement. Dans le contexte du travail, l'organisation peut représenter cet endroit (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004). Cela étant dit, selon les auteurs, la perception d'incertitude, engendrée par l'intensité des changements, peut être accompagnée d'une perception de stress, d'anxiété et d'insécurité (Abrahamson, 2000, 2004; Babalola *et al.*, 2016; Burgard, Brand et House, 2009; Glick *et al.*, 1990; Heaney, Israel et House, 1994; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006; Sverke et Hellgren, 2002). Dans ce contexte, l'individu a de la difficulté à s'adapter, ne pouvant prévoir les événements futurs (Lazarus et Folkman, 1984; Sverke et Hellgren, 2002). Ainsi, cette insécurité et ces émotions négatives ne permettent pas à l'individu de se sentir à la « maison » lorsqu'il pense à son organisation (Sverke et Hellgren, 2002). L'influence négative de l'intensité des changements sur la perception d'avoir une place pour soi dans ce contexte (Abrahamson, 2000, 2004; Babalola *et al.*, 2016; Glick *et al.*,

1990; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006) n'encourage pas alors l'individu à développer un sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. Par conséquent, cette absence d'attachement envers l'organisation lui permet de ne pas perpétrer une faible perception d'avoir une place pour soi (Brewer et Gardner, 1996; Gecas, 1982; Heatherton et Polivy, 1991; Marsh, 1987; Morris, 1979; Rosenber, 1965; Vallerand, 1997) et donc un concept de soi négatif (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). La présence du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est donc possiblement affectée négativement (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

En somme, la perception d'un faible niveau d'«état » d'estime de soi et le ressenti de doutes, d'incertitude, d'insécurité et d'anxiété pouvant être présents dans un contexte de changements intenses (Abrahamson, 2000, 2004; Babalola *et al.*, 2016; Glick *et al.*, 1990; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006; Stensaker et Meyer, 2012) sont susceptibles d'impacter négativement les trois ancrages motivationnels. Par le sens négatif accordé à l'identité, au sentiment d'efficacité personnelle, et à la perception d'avoir une place pour soi, l'individu n'a ainsi aucune raison valable d'intégrer l'organisation dans le concept de soi (Pierce, Kostova et Dirks, 2003). Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation en est alors affecté négativement (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

Ainsi, basé sur les arguments précédents, nous proposons que :

Hypothèse 2 : *Le contexte de changements intenses est négativement relié au sentiment de propriété psychologique envers l'organisation.*

1.3 Le contexte de changements intenses sur l'intention de quitter expliqué par le processus de dé-extension du soi

Les auteurs suggèrent que le sentiment de propriété psychologique représente un facteur important à la rétention d'un individu dans plusieurs secteurs d'activités (Woon, Tan et Nasurdin, 2017), comme le pharmaceutique, l'éducation (Jeswani, Dave et Shankaracharya, 2012), le manufacturier (Lu, Liu et Zhao, 2017), la technologie (Peng

et Pierce, 2015), les services professionnels (Olckers et Enslin, 2016), les organisations familiales (Bernhard et O'Driscoll, 2011), et les organisations à but non lucratif (Knapp, Smith et Sprinkle, 2014). En effet, le sentiment de propriété psychologique tend à influencer positivement les attitudes et les comportements de l'individu envers l'organisation (Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004). Les auteurs ont ainsi démontré que ce sentiment augmente la satisfaction au travail (Knapp, Smith et Sprinkle, 2014; Peng et Pierce, 2015; Sieger, Bernhard et Frey, 2011), l'engagement organisationnel (Han, Chiang et Chang, 2010; Van Dyne et Pierce, 2004), l'engagement affectif (Liu *et al.*, 2012), les comportements citoyens (Lin Wang *et al.*, 2019), et l'identification organisationnelle (Olckers et Du Plessis, 2012). Plusieurs revues de la littérature démontrent par ailleurs des évidences quant aux liens entre le sentiment de propriété psychologique et l'intention de quitter (Dawkins *et al.*, 2017; Olckers et Du Plessis, 2012).

L'intention de quitter est d'ailleurs représentée comme étant une réaction conséquente à la perception de menaces dans un contexte de changements intensifs (Babalola *et al.*, 2016; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006). Cette menace peut être expliquée, selon la littérature sur la propriété psychologique (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003), par l'effet négatif de la relation d'attachement, entre l'individu et l'organisation, sur la perpétration positive du concept de soi dans un tel contexte. En effet, lorsque l'organisation reflète un sens négatif aux trois ancrages motivationnels, soit une identité négative, un faible sentiment d'efficacité personnelle, et une faible perception d'avoir une place pour soi, l'individu tend à diminuer le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation afin d'éviter une perpétration négative du concept de soi (Belk, 1988, 1989, 2018; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). Dans ce contexte, l'individu peut alors désirer quitter l'organisation (Dawkins *et al.*, 2017; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). Il tentera donc de se trouver une autre organisation afin d'obtenir un sens positif à ces trois ancrages motivationnels, et ainsi perpétrer un concept de soi positif (Dawkins *et al.*, 2017; Lu, Liu et Zhao, 2017).

Selon la théorie sur la dé-extension du soi (Roster, 2001, 2014), une entité exogène et « significative » qui engendre une perpétration négative du concept de soi tend à redevenir

une entité « non significative » prête à être disposée. Dans ce contexte, la passation de « significative » vers « non significative » est expliquée par le processus de dé-extension du soi (Kleine, Kleine et Allen, 1995; Roster, 2001, 2014). En d'autres mots, l'entité exogène qui était intégrée dans le concept de soi est rejetée, et donc le niveau de sentiment de propriété psychologique passe d'élevé à faible. Ce processus de dé-extension du soi comprend deux sous-processus, soit la dépossession de l'entité exogène et « significative », ainsi que la disposition de celle-ci (Roster, 2001, 2014). Plus précisément, la dépossession est décrite comme le rejet de l'entité exogène « significative » du concept de soi, et la disposition fait référence à la séparation physique entre l'entité exogène et l'individu (Roster, 2001, 2014). Le processus de dé-extension du soi permet donc à l'individu de protéger la perpétration positive du concept de soi, par la dépossession et la disposition d'une entité exogène et « significative » menaçante (Roster, 2001, 2014).

Dans un contexte de changements intensifs, le concept de soi peut être possiblement affecté négativement (Dawkins *et al.*, 2017). Ainsi, l'individu peut effectuer un processus de dé-extension du soi envers l'organisation afin de protéger la perpétration positive du concept de soi (Roster, 2001, 2014). L'organisation risque alors d'être rejetée du concept de soi par le sous-processus de dépossession, diminuant le niveau de sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). L'individu risque donc d'entamer aussi une séparation physique avec l'organisation, par le sous-processus de disposition, s'illustrant notamment par un niveau élevé d'intention de quitter (Cho et Lewis, 2012; Dawkins *et al.*, 2017; de Oliveira *et al.*, 2019; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Hancock *et al.*, 2013; Holtom *et al.*, 2008; Lu, Liu et Zhao, 2017; Olckers et Enslin, 2016). Cette intention de quitter est d'ailleurs un précurseur au roulement réel (Cho et Lewis, 2012; de Oliveira *et al.*, 2019; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Hancock *et al.*, 2013; Holtom *et al.*, 2008).

En somme, dans un contexte de changements intensifs, il est possible que l'intention de quitter soit une réaction conséquente à la menace quant à la perpétration positive du concept de soi. L'intention de quitter peut donc être expliquée par le processus de dé-extension du soi (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Roster, 2001, 2014).

Ainsi, basé sur les arguments précédents, nous proposons que :

Hypothèse 3 : *Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation médie la relation entre le contexte de changements intensifs et l'intention de quitter, où lorsque l'intensité des changements est élevée, le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est faible, et l'intention de quitter élevée.*

1.4 Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intensifs : modération de la capacité de résilience

La littérature sur la propriété psychologique (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003) suggère que des différences individuelles permettent de moduler le sentiment de propriété psychologique (Belk, 1988, 1989; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). En effet, selon les auteurs, les individus qui développent des ressources psychologiques permettant l'augmentation positive des trois chemins de développement (contrôle, connaissance, et investissement du soi) ainsi qu'une vision positive du concept de soi, nonobstant le contexte, sont susceptibles de favoriser le développement et le maintien du sentiment de propriété psychologique (Dawkins *et al.*, 2017; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004). Ainsi, il est possible que la résilience, représentant une différence individuelle quant à la régulation du concept de soi (Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans, Youssef et Avolio, 2007), influence la relation entre le contexte de changements intensifs et le niveau de sentiment de propriété psychologique envers l'organisation.

Selon les études, la résilience est conceptualisée comme étant un trait (Block et Kremen, 1996; Connor et Davidson, 2003; Tugade et Fredrickson, 2004), un processus (Luthans, Cicchetti et Becker, 2000), ou une capacité (Luthans et al., 2007; Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Des évidences empiriques démontrent que le niveau de résilience fluctue chez l'individu à travers le temps (Kossek et Perrigino, 2016; Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Ainsi, dans le cadre de cette recherche nous adoptons une conceptualisation de la résilience comme étant une capacité émergente facilitant l'adaptation positive envers le changement, l'adversité et le risque (Luthans, 2002).

Cela étant dit, la résilience renvoie à un ensemble d'habiletés mentales qui sont favorables au développement et au maintien de ressources personnelles, comme les émotions positives (Fletcher et Sarkar, 2013). Ces ressources sont utilisées par l'individu afin de cheminer à travers des contextes potentiellement anxio-gènes et menaçants (Fletcher et Sarkar, 2013). En effet, dans ces contextes, l'individu peut effectuer des métacognitions, soit des réflexions sur ses processus cognitifs, affectifs et comportementaux (Livingston, 2003). Ainsi, il chemine en questionnant sa façon d'interpréter, de juger, et de percevoir le stress potentiel (Luthans, Youssef et Avolio, 2007). La résilience incite alors l'individu à capitaliser consciemment sur ses forces et compétences plutôt que sur ses faiblesses, lui permettant ainsi de développer des émotions positives (Hudgins, 2016). Son concept de soi, tout comme la situation potentiellement anxio-gène, sont donc perçus de manière plus positive (Bonanno, 2004; Bonanno *et al.*, 2003; Cooke *et al.*, 2019; Hudgins, 2016; Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans, Youssef et Avolio, 2007).

Les auteurs démontrent que l'intensité des changements n'influence pas toujours négativement le concept de soi (Babalola *et al.*, 2016). En effet, en présence de ressources suffisantes, l'individu peut s'adapter plus facilement au contexte de changements intensifs. Ce contexte peut ainsi paraître moins menaçant pour le concept de soi, résultant alors par une évaluation davantage positive du concept de soi (Babalola *et al.*, 2016). En ce sens, Skerratt (2013) démontre l'importance de la capacité de résilience, représentant une ressource psychologique (Hobfoll, 2011), dans la diminution des perceptions négatives d'un environnement menaçant. Cette diminution peut être attribuée au développement d'un état positif à travers la capacité de résilience (Bonanno *et al.*, 2003; Fredrickson *et al.*, 2003; Kidd et Shahar, 2008; Zautra, Johnson et Davis, 2005). Skerratt (2013) observe également que la résilience engendre la proactivité des actions pouvant maintenir un niveau élevé de sentiment de propriété psychologique envers une entité exogène. Ainsi, dans un contexte de changements intensifs, la capacité de résilience peut agir à titre de ressource psychologique permettant la modération des effets d'un tel contexte.

En effet, la capacité de résilience peut agir à titre de ressource psychologique, notamment en favorisant la perception positive des trois ancrages motivationnels, des éléments essentiels au sentiment de propriété psychologique (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). Ainsi, plus l'individu est résilient, plus sa vision positive (Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006) peut teinter sa perception d'identité, son sentiment d'efficacité personnelle et sa perception d'avoir une place pour soi, ces trois ancrages motivationnels étant reflétés par l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). Dans ce contexte, un sens davantage positif des trois ancrages motivationnels peut permettre un maintien d'un niveau plus élevé du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). La résilience est donc susceptible de modérer la relation entre le contexte de changements intenses et le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation, où la diminution du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est atténuée.

En somme, le niveau du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est alors susceptible d'être plus élevé chez les individus à capacité de résilience élevée dans un contexte de changements intenses. En effet, dans ce contexte, la résilience peut favoriser une vision des trois ancrages motivationnels davantage positive, permettant ainsi le maintien d'un niveau élevé du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation.

Ainsi, basé sur les arguments précédents, nous proposons que :

Hypothèse 4a : La résilience modère négativement les effets d'un contexte de changements intenses sur le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation, de sorte que lorsque la résilience est élevée, le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est plus élevé.

1.5 Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation influencé par la capacité de résilience

En plus de modérer potentiellement les effets d'un contexte de changements intenses sur le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation, la résilience peut également influencer directement ce sentiment de propriété psychologique. En effet, la

résilience est susceptible d'impacter non seulement la vision positive du concept de soi, mais également les trois chemins de développement du sentiment de propriété psychologique (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). La résilience peut alors influencer le niveau de propriété psychologique.

En ce sens, les fondements de la résilience et ceux du sentiment de la propriété psychologique tendent à se ressembler (Belk, 1988; Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans, Youssef et Avolio, 2007; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). En effet, la littérature sur la propriété psychologique suggère que l'individu intègre des entités exogènes dans son concept de soi en étant actif, soit en augmentant sa perception de contrôle, de connaissances et d'investissement de soi envers l'entité exogène, représentant les trois chemins de développement (Belk, 1988, 1989; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003). Quant à la résilience, celle-ci est conceptualisée comme étant une expérience active où l'individu est proactif afin de maintenir, entre autres, une vision positive du concept de soi (Bonanno, 2004; Bonanno *et al.*, 2003; Cooke *et al.*, 2019; Hudgins, 2016; Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans, Youssef et Avolio, 2007). Ainsi, cette expérience active de la résilience favorise la perception de contrôle, de connaissance et de l'investissement du soi envers l'organisation, les trois chemins de développement du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation.

Premièrement, au niveau de la perception de contrôle, celle-ci peut être plus élevée en présence de résilience due, entre autres, à la modification des perceptions envers l'organisation. En effet, selon les auteurs, l'individu avec une résilience élevée tend à modifier ses perceptions d'évènements potentiellement anxiogènes, lui permettant d'avoir une vision positive de ceux-ci (Tugade et Fredrickson, 2004; Zhe Wang, Lu et Wang, 2019). Selon Hobfoll *et al.* (2003), l'individu qui modifie ses perceptions peut croire détenir plus de contrôle sur son environnement externe. Dans le contexte du travail, l'individu peut alors déterminer qu'il possède davantage d'influence sur ses actions, tout comme sur l'organisation (Hobfoll, 2011; Hobfoll *et al.*, 2003; Tugade et Fredrickson, 2004; Zhe Wang, Lu et Wang, 2019). Ainsi, la modification des perceptions par la capacité de résilience peut moduler positivement la perception de contrôle de l'individu (Hobfoll, 2011; Hobfoll *et al.*, 2003; Tugade et Fredrickson,

2004; Zhe Wang, Lu et Wang, 2019), le premier chemin de développement. Ceci influence alors positivement le niveau de sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

Deuxièmement, au niveau de la perception de connaissances, celle-ci peut être plus élevée en présence de résilience due, entre autres, aux réflexions et à la recherche d'informations sur l'organisation. En effet, selon les auteurs, la résilience peut permettre l'émergence de réflexions, comme des métacognitions, de l'autoévaluation, et de l'autoréflexion, afin de favoriser l'adaptation de l'individu aux événements potentiellement menaçants (Luthans, Youssef et Avolio, 2007). Ces réflexions nécessitent alors que l'individu développe des pensées sur ses forces et ses faiblesses, mais également sur l'environnement externe, comme l'organisation (Luthans, Youssef et Avolio, 2007). Dans ce contexte, l'individu peut être davantage curieux et ouvert face à l'organisation, cherchant à recueillir plus d'informations sur celle-ci afin de mieux la comprendre (Cooke *et al.*, 2019; Hudgins, 2016; Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans et Youssef-Morgan, 2017; Luthans, Youssef et Avolio, 2007; Reivich et Shatte, 2002). Ainsi, la présence de réflexions menant à la recherche d'informations à l'égard de l'organisation peut moduler positivement la perception de connaissances de l'individu (Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans et Youssef-Morgan, 2017; Luthans, Youssef et Avolio, 2007), le deuxième chemin de développement. Ceci influence alors positivement le niveau de sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

Troisièmement, au niveau de l'investissement du soi, celui-ci peut être plus élevé en présence de résilience due, entre autres, à l'énergie investie envers l'organisation. En effet, selon les auteurs, la résilience peut nécessiter une utilisation accrue d'énergie cognitive, émotionnelle et comportementale dans l'organisation (Fletcher et Sarkar, 2013; Shin, Taylor et Seo, 2012; Mi Yu et Lee, 2018). L'individu tend alors à s'investir davantage au travail afin de s'adapter à son environnement organisationnel (Fletcher et Sarkar, 2013; Shin, Taylor et Seo, 2012; Mi Yu et Lee, 2018). Cette énergie investie dans l'organisation favorise alors l'engagement (Cooke *et al.*, 2019; Othman et Nasurdin,

2011) et l'implication envers celle-ci (Stephens, 2013; Youssef et Luthans, 2007; Shengxian Yu *et al.*, 2019). Ainsi, l'énergie investie envers l'organisation peut moduler positivement la perception d'investissement du soi de l'individu (Fletcher et Sarkar, 2013; Shin, Taylor et Seo, 2012; Mi Yu et Lee, 2018), le troisième chemin de développement. Ceci influence alors positivement le niveau de sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

En somme, la capacité de résilience permettant la modification des perceptions, la recherche d'informations et l'investissement d'énergie dans l'organisation (Fletcher et Sarkar, 2013; Hobfoll, 2011; Hobfoll *et al.*, 2003; Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans et Youssef-Morgan, 2017; Luthans, Youssef et Avolio, 2007; Shin, Taylor et Seo, 2012; Tugade et Fredrickson, 2004; Zhe Wang, Lu et Wang, 2019; Mi Yu et Lee, 2018) est susceptible d'impacter positivement les trois chemins de développement. Par l'augmentation de la perception de contrôle, de connaissances et d'investissement du soi dans l'organisation, il est plus favorable pour l'individu d'intégrer l'organisation dans le concept de soi (Pierce, Kostova et Dirks, 2003). Le développement du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation en est alors affecté positivement (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

Ainsi, basé sur les arguments précédents, nous proposons que :

Hypothèse 4b : *La résilience est positivement reliée au sentiment de propriété psychologique envers l'organisation.*

1.6 L'influence de l'intention de quitter sur le roulement réel

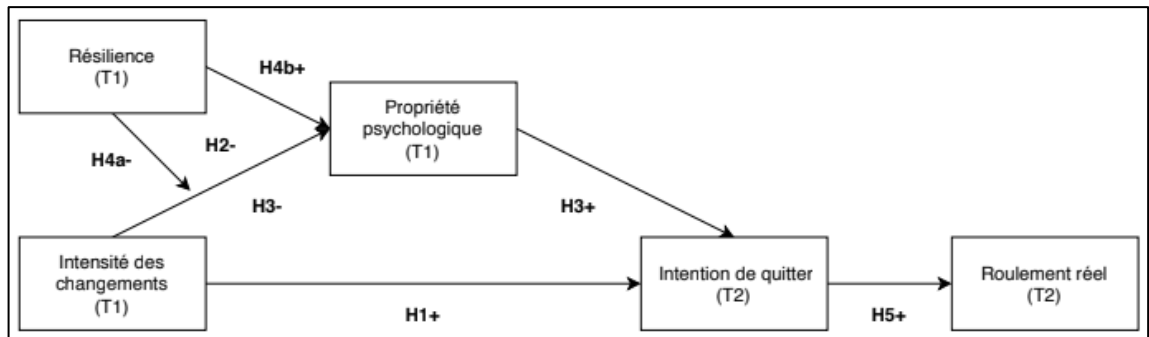
Selon la littérature sur la rétention de l'individu, l'intention de quitter est un facteur précurseur au roulement réel (Cho et Lewis, 2012; de Oliveira *et al.*, 2019; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Hancock *et al.*, 2013; Holtom *et al.*, 2008). En effet, selon les auteurs, l'intention de quitter est conceptualisée comme étant une attitude, soit un ensemble de cognitions, d'affects et de conations (Lu, Liu et Zhao, 2017). Ainsi, en

fonction du modèle tripartite (Zanna et Rempel, 1988), l'attitude précède le comportement réel. Par conséquent, l'intention de quitter précède le roulement réel.

Ainsi, basé sur l'argument précédent, nous proposons que :

Hypothèse 5 : *L'intention de quitter est positivement liée au roulement réel.*

Figure 1 : *Illustration des hypothèses du modèle de médiation modérée*



Chapitre 2 : Méthodologie

2.1 Contexte

Cette recherche a été réalisée dans une organisation publique québécoise dans le secteur de la santé et des services sociaux, plus spécifiquement, dans l'un des Centres Intégrés Universitaires de Santé et de Services Sociaux (CIUSSS). Depuis 2015, cette organisation entreprend des transformations majeures. En effet, le gouvernement du Québec, par son ministère de la santé et des services sociaux, a modifié l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé en imposant la loi 10. Celle-ci avait pour objectif d'améliorer l'accès aux soins de santé et de contribuer à leur amélioration en termes de qualité et de sécurité, en augmentant l'efficacité et l'efficience de ce réseau (Nationale, 2015). Ainsi, entre 15 et 25 installations par région du Québec ont fusionné afin de créer des entités centralisées autour de directions uniques, représentant les CIUSSS.

2.2 Participants et procédures

Nous avons collecté des données, sur deux temps de mesures, à l'aide d'une méthode basée sur des questionnaires auto rapportés. Deux questionnaires ont été administrés aux individus/employés à intervalle d'une année entre ceux-ci. Onze mois suivant la fin du deuxième temps de mesure, le département des ressources humaines nous a fourni le roulement externe réel volontaire et involontaire des individus afin d'observer leur rétention. Une analyse de temps intercalés a été utilisée. Cette méthode permet d'ailleurs de réduire l'effet de variance commune (Podsakoff *et al.*, 2003). Comme dans tous les systèmes de santé, les changements organisationnels font partie intégrant du travail quotidien de nos participants (Pomare *et al.*, 2019). Leurs fusions, en 2015, sous une direction unique contenant 16 sous-directions en font une population appropriée pour l'analyse d'un contexte de changements intensifs sur la rétention des individus.

La direction de l'organisation nous a fourni des informations détaillées à propos des différentes directions ainsi que de leurs membres respectifs. Un échantillonnage par grappe a été effectué afin de former l'échantillon de mesure. Ainsi 10% des individus de chacune des 16 sous-directions ont été aléatoirement ciblés, permettant ainsi une

représentativité de la population étudiée. Dans le premier temps de mesure, 912 questionnaires ont été envoyés électroniquement via courriel et par version papier aux individus des différentes directions. Une agrégation des réponses a été effectuée à l'aide d'un identifiant unique et a supprimé une fois leur pairage effectué, soit entre le second temps de mesure et les données RH. Les individus ont été informés du volontarisme de leur participation et de la confidentialité de leurs réponses. Finalement, un pairage de 347 individus a été effectué à l'aide des 416 réponses (45.61%) obtenues en temps 1 et des 347 réponses (83%) en temps 2 formant ainsi l'échantillon de mesures. L'âge moyen des individus de l'échantillon de mesure était de 44.86 ans (ÉT= 10.05). Ceux-ci occupaient différents postes, soit gestionnaire (15%), technicien et professionnel de la santé (39.8%), personnel auxiliaire (4.9%), personnel administratif (23.1%), soin infirmier (17%) et médecin (0.3%). Comme normalement observés dans le secteur de la santé, 25.3% des individus possédaient une maîtrise ou un doctorat (PhD), 38.3% un baccalauréat, 24.8% un diplôme d'études collégiales et techniques, et 5.8% un diplôme d'études secondaires. De plus, de ces 347 individus, 285 étaient des femmes (82.1%) ayant un âge moyen de 44.56 ans (ÉT=10.26) et une ancienneté moyenne de 14.21 ans (ÉT = 9.92). Les hommes avaient un âge moyen de 46.24 ans (ÉT=8.96) et ancienneté moyenne de 13.28 ans (ÉT = 9.11).

2.3 Mesures

Le premier questionnaire incluait les mesures de la variable indépendante, médiatrice, et modératrice, soit la fréquence de changement (intensité des changements), le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation, et la résilience. Par la suite, la mesure de la variable dépendante, soit l'intention de quitter, a été mesurée à l'aide de second questionnaire. Finalement, à la suite du deuxième temps de mesure, soit 11 mois suivant ce dernier, le département des ressources humaines nous a remis le roulement externe réel (volontaire et involontaire), la variable dépendante réelle.

L'intensité des changements. Au temps 1, la fréquence de changement (*frequent change*), utilisé comme mandataire d'un contexte de changements intensifs et représentant la variable indépendante, a été mesurée à l'aide des trois items de l'échelle de Rafferty et Griffin (2006). La fréquence de changement mesure la quantité de

changements perçus par l'individu (Rafferty et Griffin, 2006). Selon la littérature, la fréquence de changement représente le construit le plus approprié quant à la mesure d'un contexte de changements intensifs (Abrahamson, 2004; Babalola *et al.*, 2016; Glick *et al.*, 1990; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Monge, 1990; Rafferty et Griffin, 2006; Smollan, Sayers et Matheny, 2010). Les items mesurant la fréquence de changement sont : « Le changement est fréquent dans mon unité de travail », « Il est difficile d'identifier quand les changements débutent et se terminent », et « On a l'impression d'être toujours en changement ». Ceux-ci ont été évalués à l'aide d'une échelle de Likert à 7 points, allant de 1 (*fortement en désaccord*) et 7 (*fortement en accord*). Le coefficient de l'alpha de Cronbach est de 0.83.

La propriété psychologique basé sur l'organisation. Au temps 1, le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (*psychological ownership based on organization*), comme variable médiatrice, a été mesuré à l'aide des quatre items de l'échelle de Brown, Pierce et Crossley (2014), adaptée de Van Dyne et Pierce (2004). Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation mesure le degré d'attachement cognitif et émotionnel de l'individu envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004). Les items mesurant le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation sont : « Cette organisation est mon organisation », « Je sens que cette organisation est la nôtre », « Je sens un très haut degré d'appropriation, de propriété personnelle envers cette organisation », et « Je sens qu'elle est mon organisation au final ». Ceux-ci ont été évalués à l'aide d'une échelle de Likert à 6 points, allant de 1 (*fortement en désaccord*) et 6 (*fortement en accord*). Le coefficient de l'alpha de Cronbach est de 0.93.

La résilience. Au temps 1, la résilience (*resilience*), comme variable modératrice, a été mesurée à l'aide de trois items de la résilience de l'échelle du capital psychologique de Luthans *et al.* (2007). La résilience mesure le niveau la capacité favorable de l'individu à s'adapter à une situation potentiellement anxiogène (Luthans *et al.*, 2007). Les items mesurant la résilience sont : « Ces temps-ci, quand j'ai un revers au travail, j'ai du mal à surmonter cette épreuve et à continuer (item inverse) », « J'ai l'habitude de gérer les difficultés au travail d'une façon ou d'une autre », et « Je pense que je peux gérer

plusieurs choses à la fois dans mon travail ». Ceux-ci ont été évalués à l'aide d'une échelle de Likert à 6 points, allant de 1 (*fortement en désaccord*) et 6 (*fortement en accord*). À la suite d'une analyse factorielle confirmatoire, l'item: « Ces temps-ci, quand j'ai un revers au travail, j'ai du mal à surmonter cette épreuve et à continuer (item inverse) » a révélé une faible puissance statistique, nous incitant alors à le supprimer de notre analyse. Le coefficient de l'alpha de Cronbach est de 0.66.

L'intention de quitter. Au temps 2, l'intention de quitter (*intention to quit*), comme variable dépendante, a été mesurée à l'aide des trois items de l'échelle utilisée par Bautista *et al.* (2020) et adaptée de Kelloway, Gottlieb et Barham (1999). L'intention de quitter mesure le désir de l'individu à vouloir quitter l'organisation. Les items mesurant l'intention de quitter sont : « Je prévois quitter mon emploi d'ici un an », « Je cherche activement d'autres emplois », et « Je souhaite garder mon emploi (item inversé) ». Ceux-ci ont été évalués à l'aide d'une échelle de Likert à 6 points, allant de 1 (*fortement en désaccord*) et 6 (*fortement en accord*). Le coefficient de l'alpha de Cronbach est de 0.84.

Roulement réel. 11 mois suivant le temps 2, le roulement réel comme variable dépendante réelle a été fourni par le département des ressources humaines. Le roulement réel représente alors si un individu a quitté réellement l'organisation de façon volontaire et involontaire, ou si ce dernier y travaille toujours. Une échelle binaire, où 1 représentait le roulement externe d'un employé et 0, la présence actuelle de ce dernier au sein de l'organisation, a été utilisée.

Les variables contrôles. Basé sur la littérature sur la propriété psychologique (Peng et Pierce, 2015; Van Dyne et Pierce, 2004), notre modèle a été contrôlé à l'aide de trois variables normalement utilisées, soit le genre, l'âge, et l'ancienneté.

Le genre. Le genre a été mesuré à l'aide d'une échelle binaire où 1 représentait un homme et 2, une femme. Cela étant dit, dans une société patriarcale, comme celle implantée en Amérique du Nord, la présence d'une ségrégation de genre au travail, notamment dans les postes occupés, les salaires, et les responsabilités, peut occasionner des différences au niveau de la gestion du stress (Sloan, 2012). Cette différence de

gestion peut influencer le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation, ce dernier pouvant être influencé par le degré de stress (Pierce, Kostova et Dirks, 2003).

L'Âge. L'âge a été mesuré à l'aide d'une échelle en continu. Selon Inceoglu, Segers et Bartram (2012), l'âge est un facteur démographique qui influence le niveau d'investissement du soi et d'énergie au travail. En effet, il est observé que les jeunes individus désirent davantage investir des ressources personnelles dans leur organisation respective comparativement aux individus plus âgés (Inceoglu, Segers et Bartram, 2012). Cette différence d'investissement peut impacter le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001).

L'ancienneté. L'ancienneté a été évaluée à l'aide d'une échelle en continu. Celle-ci permet de mesure, chez l'individu, le nombre d'années de service au sein de l'organisation. Selon Thornton *et al.* (2016), les individus qui ont une ancienneté plus élevée détiennent généralement des postes stratégiques, étant alors présents dans des niveaux hiérarchiques supérieurs. Ces postes stratégiques peuvent entre autres influencer la perception de contrôle, de connaissance et d'investissement du soi de l'individu envers l'organisation. Ainsi, l'ancienneté peut impacter le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001).

2.4 Procédures de validation

2.4.1 Analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire (*confirmatory factor analysis* - CFA) est un outil statistique permettant l'analyser de variables latentes, en validant leur construction respective. Plus spécifiquement, l'analyse factorielle confirmatoire examine les hypothèses a priori au sein des relations entre les variables observables et leurs facteurs latents (Jackson, Gillaspay et Purc-Stephenson, 2009), tout en prenant en compte des mesures d'erreurs susceptibles de biaiser les résultats (Yang, 2010). Le logiciel Amos 26 a été utilisé afin de modéliser les construits latents (fréquence de changement, sentiment de propriété psychologique envers l'organisation, résilience et intention de quitter) avec leurs items observables. Chacune des variables était susceptible de covarier entre elles. Cela étant dit, afin d'évaluer le *good-of-fit* du modèle, différents indices ont été calculés,

soit le *chi-square* divisé par son degré de liberté associé (CMIN/df = 1.88), le *comparative fit index* (CFI=.98), l'*incremental fit index* (IFI = .98), le *root mean square error of approximation* (RMSEA = .05), et le *standardized root mean square residual* (SRMR = .04). Selon les critères établis par Kline (2015), notre modèle est satisfaisant, où le CMIN/df est inférieur à 3, CFI et IFI sont supérieurs à 0.90, et RMSEA et SRMR sont inférieurs à 0.08.

2.4.2 Validité convergente et discriminante

À l'aide de SPSS, une analyse factorielle a été effectuée afin de calculer la variance extraite moyenne (*average variance extracted* - AVE), l'indice composé de fiabilité (*composite reliability* - CR) et la variance partagée maximum (*maximum shared variance* - MSV) (Fornell et Larcker, 1981) pour la variable indépendante (fréquence de changement), modératrice (résilience), intermédiaire (propriété psychologique) et dépendante (intention de quitter). Cependant, le roulement réel n'a pas été inclus dans l'analyse factorielle, étant une variable réelle. Comme illustré dans le tableau 1, les indices de variance extraite moyenne (AVE) étaient tous plus élevés que 0.50. Quant aux indices de composé de fiabilité (CR), ceux-ci étaient supérieurs à 0.70. Le respect de ces eux indices signifie une validité convergente satisfaisante. Quant aux indices de variance partagée maximum (MSV), tous les indices de variance extraite moyenne (AVE) en étaient respectivement plus élevés, démontrant la validité discriminante présente dans le modèle.

Tableau 1. Validités convergentes et discriminantes

Variables	AVE	CR	MSV
Fréquence de changement (3 items)	.74	.90	.47
Propriété psychologique (4 items)	.84	.95	.47
Résilience (2 items)	.75	.85	.41
Intention de quitter (3 items)	.80	.90	.51

2.4.3 Procédures analytiques

La relation entre la fréquence de changement et l'intention de quitter (hypothèse 1), ainsi que la relation entre la fréquence de changement et le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (hypothèse 2) ont été testées à l'aide de régressions linéaires. Les hypothèses 3, 4a et 4b ont été testées à l'aide de la technique bootstrap (PROCESS : Hayes 2013) sur 5 000 échantillons à un intervalle de confiance de 95%. Une analyse de médiation (Modèle 4 : Hayes 2013) a été utilisée afin d'analyser l'effet médiateur du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (hypothèse 3). Par la suite, une analyse de médiation modérée (Modèle 7 : Hayes 2013) a été utilisée afin d'analyser l'effet de modulation (hypothèse 4a) et l'effet direct (hypothèse 4b) de la résilience dans la médiation précédente. Finalement, l'analyse des effets médiateurs et modérateurs du modèle global (Hypothèse 5), comportant la fréquence de changement, la résilience, le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation, l'intention de quitter et le roulement externe réel, a été testée à l'aide d'une analyse de régression hiérarchique, à partir du logiciel Amos 26. Il est à noter que toutes les analyses précédentes ont été effectuées avec les variables contrôles, soit l'âge, le genre, et l'ancienneté.

Chapitre 3 : Résultats

Les moyennes, les écarts-types et les corrélations bivariées ont été calculés pour toutes les variables du modèle, soit la variable indépendante, la variable modératrice, la variable intermédiaire, la variable dépendante et la variable dépendante réelle. Les résultats sont rapportés dans le tableau 2.

Tableau 2. Moyennes, écarts-types, et corrélations bivariées

	M	ÉT	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Genre	1.82	.38	1							
2. Âge	44.86	10.50	-.06	1						
3. Ancienneté	14.05	9.78	.04	.60**	1					
4. Fréquence de changement	5.03	1.36	.00	-.11*	-.09	(.83)				
5. Propriété psychologique	3.38	1.26	.00	.05	.00	-.22**	(.93)			
6. Résilience	4.84	.70	-.14*	.05	.08	.07	.17**	(.66)		
7. Intention de quitter	2.23	1.20	-.03	-.04	-.05	.18**	-.17**	-.07	(.84)	
8. Roulement réel	.06	.23	.02	.14**	.05	.04	-.01	.08	.26**	1

Notes : $n = 347$. Alpha de Cronbach entre les parenthèses, M = moyenne, ÉT = écart type, * $p < .05$; ** $p < .01$

À la lumière de ces résultats, outre les variables de contrôles, les relations les plus fortes sont entre l'intention de quitter et le roulement réel ($r = .26$, $p < .01$, $n = 347$), la fréquence de changement et le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation ($r = -.22$, $p < .01$, $n = 347$), et la fréquence de changement et l'intention de quitter ($r = .18$, $p < .01$, $n = 347$). Également, plus la résilience est élevée, plus le degré de sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est élevé ($r = .17$, $p < .01$, $n = 347$). Enfin, plus le niveau de sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est élevé, plus le degré d'intention de quitter est faible ($r = -.17$, $p < .01$, $n = 347$). Étant donné que la fréquence de changement et la résilience sont reliées au sentiment de propriété psychologique envers l'organisation, et que ce sentiment est lié à l'intention de quitter, celle-ci étant corrélée au roulement réel, il est pertinent d'analyser leurs relations dans un modèle global et intégrateur. Quant aux variables contrôles,

l'ancienneté n'a pas démontré de relation significative avec les variables primaires du modèle à l'étude. Cependant, il est observé que plus l'âge est élevé, plus le degré de fréquence de changement est faible ($r = -.11, p < .05, n = 347$). De plus, il est rapporté que plus l'âge est élevé, plus le niveau de roulement réel est élevé ($r = .14, p < .01, n = 347$). Finalement, il est observé, dans ce contexte précis et à un degré faible de signification, que le sexe est négativement relié à la résilience ($r = -.14, p < .05, n = 347$).

L'hypothèse 1 propose que la fréquence de changement est positivement liée à l'intention de quitter. En élaborant une régression linéaire hiérarchique, la fréquence de changement permet de prédire l'intention de quitter ($B = .15, t = 3.29, p < .01$). Ceci supporte H1. Voir les résultats complets dans le tableau 3.

L'hypothèse 2 propose que la fréquence de changement est négativement liée au sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. En élaborant une régression linéaire hiérarchique, la fréquence de changement permet de prédire le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation ($B = -.22, t = -4.2, p < .01$), comme il est rapporté dans le tableau 3. Ceci supporte H2.

L'hypothèse 3 propose que le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation médie la relation entre la fréquence de changement et l'intention de quitter. L'effet total de la fréquence de changement sur l'intention de quitter par le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est significatif ($B = .18, t = 3.29, p < .01$). Ainsi, les effets indirects de cette relation indiquent un effet de .03 ($Z = 1.96, LLCI = .0034, ULCI = .0678$). Ceci supporte H3.

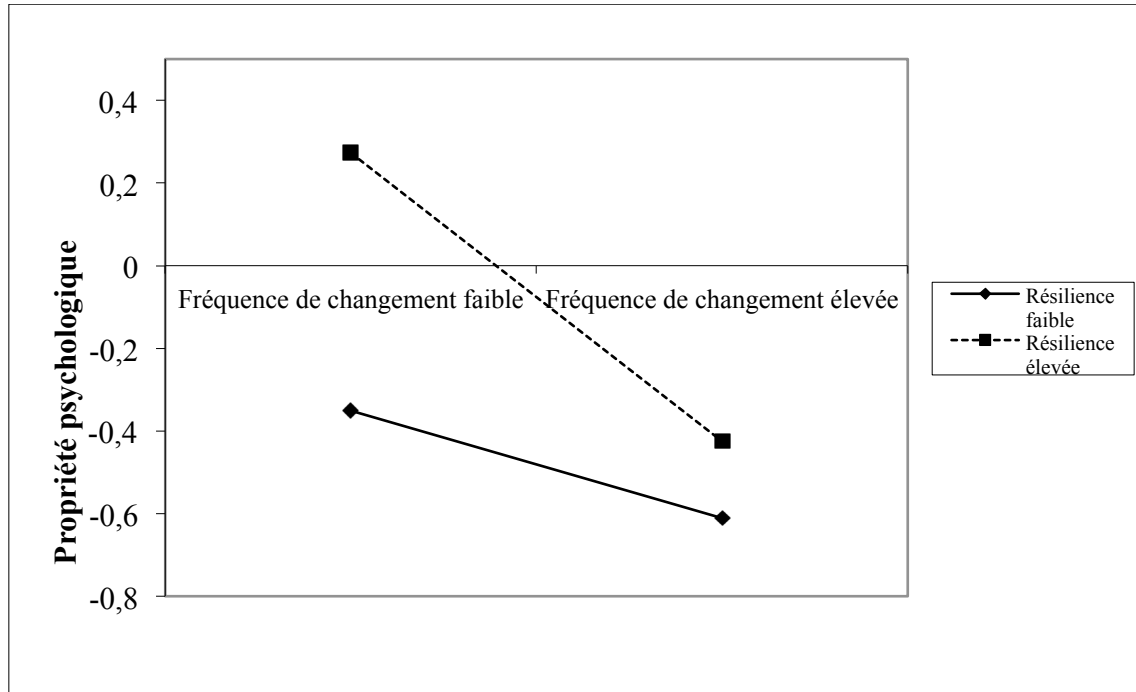
Tableau 3. Résultats de la relation de médiation (H1, H2, H3)

	Propriété psychologique (Médiateur)		Intention de quitter (Variable dépendante)	
	β	sig.	β	sig.
Genre	.01	.92	-.07	.62
Âge	.01	.43	.00	.96
Ancienneté	-.01	.43	.00	.55
Fréquence de changement	-.22	.00	.15	.01
Propriété psychologique			-.14	.01

Notes : $n = 347$.

L'hypothèse 4a propose que la résilience modère la relation entre la fréquence de changement et le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation, ainsi que l'effet de cette relation sur l'intention de quitter. À l'aide d'un modèle de médiation modérée, l'effet modérateur de la résilience sur la relation entre la fréquence de changement et le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est significatif ($B = -.11$, $t = -2.17$, $p < .05$), avec une augmentation de R-squared ($\Delta R^2 = .05$). L'analyse des effets conditionnels de la modulation démontre des effets significatifs lorsque la résilience est à un niveau (écart-type = 0) intermédiaire ($B = -.24$ (.05), $p < .01$) et à un niveau (écart-type = +1) élevé ($B = -.35$ (.07), $p < .01$), mais non significatifs à un niveau (écart-type = -1) faible ($B = -.13$ (.07), $p = .07$). Comme illustré à la figure 2, la relation entre la fréquence de changement et le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est plus forte lorsque la résilience est faible comparativement à lorsque la résilience est élevée. Il est à noter que la médiation reste telle que testé précédemment (H3), les résultats étant rapportés dans le tableau 4. L'effet de la relation de médiation modérée du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation par l'interaction de la fréquence de changement et de la résilience sur l'intention de quitter est également significative avec un index de médiation modérée de $\gamma = .02$ (.01), LLCI = .0004, ULCI = .0419. Ceci supporte H4a. Finalement, comme proposée dans l'hypothèse 4b, la résilience est également, dans ce modèle, un prédicteur de la propriété psychologique, ayant un effet direct significatif ($B = .20$, $t = 3.85$, $p < .01$). Ceci supporte H4b. Les résultats sont rapportés au tableau 4.

Figure 2 : Illustration de l'effet modérateur de la résilience sur la relation entre la fréquence de changement et le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation



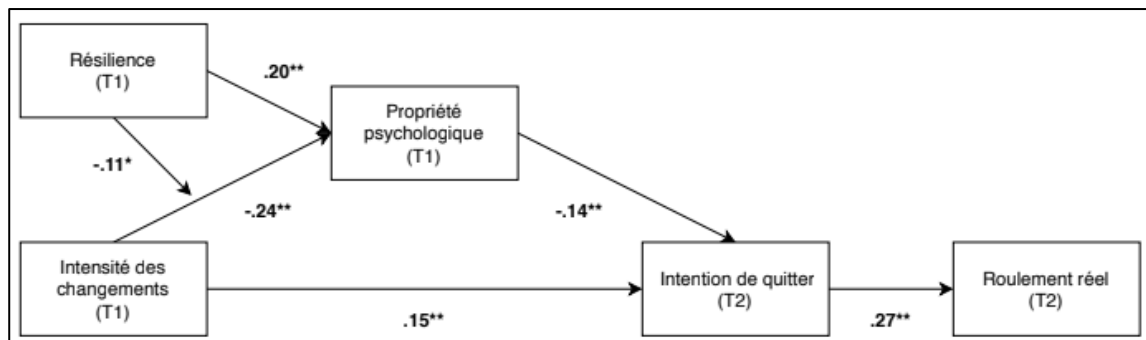
L'hypothèse H5 propose que l'intention de quitter est positivement liée au roulement réel. En réalisant une régression linéaire hiérarchique, l'intention de quitter permet de prédire le roulement réel ($B = .27, z = 4.45, p < .01$). Ceci supporte H5. Voir les résultats complets dans le tableau 5. Par ailleurs, les effets indirects de la fréquence de changement sur le roulement réel par le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation et l'intention de quitter sont significatifs ($B = .04, LLCI = .01, ULCI = .07$). Cependant, bien que les effets indirects de la résilience (variable modératrice) sur l'intention de quitter soient significatifs ($B = .02, LLCI = .00, ULCI = .04$), les effets indirects sur le roulement réel sont non significatifs.

Tableau 4. Résultats de la relation de médiation modérée (H4a, H4b, H5)

	PP (Médiateur)		IntQ (VD)		RR (VDr)	
	β	sig.	β	sig.	β	sig.
Genre	.09	.50	-.10	.49	.13	.33
Âge	.01	.45	.00	.95	.02	.01
Ancienneté	-.01	.28	.00	.63	.00	.44
Fréquence de changement	-.24	.00	.15	.01	.02	.76
Résilience	.20	.00				
Fréquence de changement x Résilience	-.11	.03				
Propriété psychologique			-.14	.01		
Intention de quitter					.27	.00
r^2 (d.f.)	.10 (6)					
F	6.27					

Notes : $n = 347$. PP = Propriété psychologique; IntQ = Intention de quitter; RR = Roulement réel; VD = Variable dépendante; VDr = Variable dépendante réelle.

Figure 3 : Illustration des résultats du modèle de médiation modérée



Chapitre 4 : Discussion

L'objectif de cette étude était d'observer pourquoi et comment un individu, œuvrant dans un contexte de changements intensifs, en vient à vouloir quitter son organisation. Nous proposons une explication alternative à ce qui est évoqué dans la littérature, en analysant les effets de ce contexte sur le degré d'attachement organisationnel de l'individu. Nous nous appuyons alors sur la théorie de l'extension du soi (Belk, 1988) et de la littérature sur la propriété psychologique (Pierce, Kostova et Dirks, 2001). Plus particulièrement, nous avons analysé l'influence du contexte de changements intensifs dans le maintien de la continuité du concept de soi qui est possible grâce au sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce et Gardner, 2004; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004). Ainsi, nous avons confirmé empiriquement les hypothèses de notre modèle proposant qu'un contexte de changements intensifs influence le roulement réel de l'individu par la diminution du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation et par l'augmentation de l'intention de quitter.

Par ailleurs, en considérant que l'individu a des différences individuelles, nous avons exploré l'influence de la résilience comme capacité positive au concept de soi, et facteur important au développement et au maintien du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. Ainsi, nous avons observé que la résilience modère la relation entre le contexte de changements intensifs et le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation, de sorte que cette relation est présente uniquement lorsque la résilience est à un niveau intermédiaire ou élevé, mais non significative à un niveau inférieur. De plus, dû aux croisements théoriques entre la résilience et la théorie de l'extension du soi, nous avons analysé et validé empiriquement l'influence de la résilience sur la rétention d'un individu par l'interaction avec le sentiment de propriété psychologique.

Ainsi, à l'aide de cette recherche, il est davantage évident que la problématique de rétention en contexte de changements intensifs ne réside pas uniquement au niveau de l'individu (appréhension, ressources, et adaptation), mais en est également conséquente

à un processus d'attachement émotionnel et cognitif entre l'individu et l'organisation. Notre étude permet ainsi d'élargir l'analyse de cette problématique de rétention par l'hypothèse de la dé-extension du soi comme processus sous-jacent à la relation entre le contexte de changements intensifs et l'intention de quitter. De plus, cette recherche répond à l'appel effectué par Dawkins *et al.* (2017), en démontrant qu'un contexte de changements intensifs inhibe la présence du sentiment de propriété psychologique. Cela étant dit, dans cette section, nous aborderons des contributions théoriques et pratiques de cette recherche.

4.1 Contributions théoriques

Notre recherche contribue aux littératures sur la gestion du changement et sur la propriété psychologique.

Les études précédentes ont analysé l'enjeu de rétention dans un contexte de changements intensifs uniquement en étudiant les aspects individuels, sans s'attarder à l'importance de l'organisation pour l'individu. Ainsi, en mobilisant les appréhensions individuelles (Rafferty et Griffin, 2006), les ressources personnelles (Babalola *et al.*, 2016), et les réactions adaptatives (Johnson *et al.*, 2016), les auteurs ont expliqué pourquoi et comment l'individu est davantage enclin à quitter l'organisation dans un tel contexte.

Notre présente recherche s'inscrit alors dans cette littérature en démontrant également que ce contexte de changements intensifs influence la rétention de l'individu. Cependant, notre étude propose une explication alternative à cette problématique de rétention, et ce, en l'analysant selon une perspective relationnelle, où l'intention de quitter est observée comme étant une attitude conséquente à une menace au concept de soi positif. Ainsi, en étudiant la variable du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation, soit la relation d'attachement entre l'individu et l'organisation, cette recherche permet d'accentuer notre compréhension de cet enjeu de rétention. Par conséquent, plutôt que de se pencher sur *ce dont un employé a besoin et ce qu'il ressent*, comme abordé dans la littérature, nous étudions *la place que prend l'organisation et l'importance de celle-ci pour l'individu* dans ce contexte spécifique de changements intensifs.

Dans la littérature sur la gestion du changement, les études ont analysé l'attachement organisationnel en fonction d'un changement précis (Bennett et Durkin, 2000; Visagie et Steyn, 2011), plutôt que selon un contexte de changements, impliquant plusieurs changements simultanés. Notre étude intègre alors un nouvel élément à cette littérature, soit le contexte de changements intensifs. Ainsi, nos résultats démontrent empiriquement que l'attachement organisationnel est influencé par l'intensité des changements, notamment par l'incertitude, le chaos, l'anxiété et l'épuisement générés dans ce contexte (Abrahamson, 2000, 2004; Babalola *et al.*, 2016; Glick *et al.*, 1990; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006; Stensaker et Meyer, 2012). En d'autres mots, nous démontrons qu'il n'y a pas que la nature des changements, soit *le contenu*, qui influence l'attachement organisationnel, comme démontré par Visagie et Steyn (2011), mais que le contexte, soit *le contenant*, peut également avoir des impacts sur l'attachement de l'individu envers l'organisation.

De plus, le concept d'attachement en contexte de changements organisationnels a été abordé et associé principalement à l'engagement (Bennett et Durkin, 2000; Vince et Broussine, 1996), et à l'identité organisationnelle (Sung *et al.*, 2017). Ainsi, notre étude permet d'intégrer une perspective différente de l'attachement dans ce contexte en utilisant le sentiment de propriété psychologique comme lien relationnel entre l'individu et l'organisation. Basé sur la théorie de l'extension du soi (Belk, 1988, 1989) et sur la littérature sur la propriété psychologique (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003), les auteurs suggèrent qu'un individu développe un sentiment de propriété psychologique en intégrant des entités exogènes significatives dans son concept de soi afin de maintenir et de perpétuer un concept de soi positif. Ce sentiment de propriété psychologique se développe et se maintient à l'aide de trois chemins de développement (la perception de contrôle, de connaissances et d'investissement du soi dans l'entité) et de trois ancrages motivationnels (une identité positive, un sentiment d'efficacité personnelle, et une place pour soi) (Belk, 1988, 1989; Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003).

Notre recherche suggère alors qu'un contexte de changements intensifs influence les trois chemins de développement ainsi que les trois ancrages motivationnels. Cependant, nous ne pouvons conclure avec certitude que tous sont influencés à parts égales dans ce

contexte, même si les études antérieures démontrent des évidences empiriques en ce sens. En effet, en ce qui a trait aux trois chemins de développement, les études antérieures démontrent des éléments en contexte de changements intensifs susceptibles d'influencer les trois chemins. En effet, par la perception d'incertitude, de chaos, de manque d'informations et le ressenti d'épuisement physique et psychologique pouvant être présents dans un contexte de changements intensifs (Abrahamson, 2000, 2004; Babalola *et al.*, 2016; Glick *et al.*, 1990; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006; Stensaker et Meyer, 2012), les trois chemins de développement sont susceptibles d'être impactés négativement. Quant aux ancrages motivationnels, la perception d'un faible niveau d'«état » d'estime de soi et le ressenti de doutes, d'incertitude, d'insécurité et d'anxiété pouvant être présents dans un contexte de changements intensifs (Abrahamson, 2000, 2004; Babalola *et al.*, 2016; Glick *et al.*, 1990; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006; Stensaker et Meyer, 2012) sont susceptibles d'impacter négativement les trois ancrages motivationnels. Ainsi, il est possible qu'un contexte de changements intensifs puisse potentiellement impacter les ancrages de l'identité, de l'efficacité personnelle, et d'une place pour soi. Ainsi, il est possible que les changements intensifs puissent diminuer la perception de contrôle, de connaissances et d'investissement du soi dans l'organisation, en plus d'accorder un sens négatif à l'identité, au sentiment d'efficacité personnelle et à la perception d'avoir une place pour soi. Le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est alors possiblement affecté négativement dans un tel contexte.

En outre, nos résultats permettent d'observer empiriquement la menace potentielle du contexte de changements intensifs sur le concept de soi, et ce, par la diminution du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. Cette diminution s'inscrit dans la proposition de Dawkins *et al.* (2017) évoquant la possibilité que les changements organisationnels influencent le sentiment de propriété psychologique. De plus, cette diminution peut être expliquée par le processus de dé-extension du soi de Roster (2014), où lorsqu'une entité exogène menace le concept de soi, l'individu entame un processus de dépossession et de disposition afin de conserver un concept de soi positif. Il est alors plus enclin à quitter l'organisation.

Par ailleurs, notre recherche s'inscrit également dans les études sur le « *unfolding model* » de l'intention de quitter de Lee et Mitchell (1991), où l'individu tend à quitter son organisation lorsque les informations découlant d'un « *shock* » (changements intensifs) ne concordent pas avec l'une ou plusieurs de ces trois images (*value image*, *trajectory image*, et *strategic image*) essentielles à l'atteinte de ses objectifs au travail (Harman *et al.*, 2007). En effet, nos résultats indiquent que le contexte de changements intensifs peut être perçu comme un « *shock* », ne concordant pas avec l'image positive du concept de soi de l'individu.

De plus, nous contribuons à la littérature sur la propriété psychologique en démontrant l'importance de la résilience comme modérateur et antécédent au sentiment de propriété psychologique. En effet, nos résultats suggèrent que la résilience a une influence sur le sentiment de propriété psychologique dans un contexte de changements intensifs. Nos observations proposent d'ailleurs que l'expérience active de la résilience (Fletcher et Sarkar, 2013; Shin, Taylor et Seo, 2012; Mi Yu et Lee, 2018) permet le maintien du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intensifs. De plus, par la modification des perceptions, la recherche d'informations et l'investissement d'énergie dans l'organisation accompagnant la résilience (Fletcher et Sarkar, 2013; Hobfoll, 2011; Hobfoll *et al.*, 2003; Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans et Youssef-Morgan, 2017; Luthans, Youssef et Avolio, 2007; Shin, Taylor et Seo, 2012; Tugade et Fredrickson, 2004; Zhe Wang, Lu et Wang, 2019; Mi Yu et Lee, 2018), les trois chemins de développement risquent d'être impactés positivement. Ainsi, nous démontrons que la résilience peut être un antécédent au sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. Ceci s'inscrit dans la littérature de propriété psychologique suggérant que les différences individuelles modulent le sentiment de propriété psychologique.

Enfin, par nos résultats, nous démontrons empiriquement l'influence d'un contexte de changements intensifs sur le roulement réel. Bien que les études antérieures aient relié le contexte de changements intensifs à l'intention de quitter (Babalola *et al.*, 2016; Johnson, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006), notre étude semble la première à démontrer un lien entre ce contexte et le roulement réel.

4.2 Contributions pratiques

Nos résultats mettent en lumière la relation entre un contexte de changements intensifs et la rétention de l'individu par le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. Plus spécifiquement, cette recherche démontre la menace potentielle du contexte de changements intensifs sur le concept de soi positif. De plus, le rôle de la résilience est analysé dans un tel contexte, favorisant le maintien du concept de soi positif, diminuant ainsi la menace potentielle perçue. À la lumière de ces informations, différentes pratiques managériales sont proposées dans cette section afin de diminuer le roulement réel de l'individu.

4.2.1 Favoriser le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intensifs par trois leviers : contrôle, connaissances et investissement du soi

La rétention de l'individu dans une organisation en changements repose, entre autres, sur sa perception du contexte de changements (Babalola *et al.*, 2016; Johnson *et al.*, 2016; Rafferty et Griffin, 2006). Par notre recherche, nous sommes davantage conscients que la perception d'un contexte de changements intensifs joue un rôle important dans la continuité du concept de soi de l'individu. Les organisations doivent donc s'assurer que l'implantation de leurs différents changements soit bien perçue et comprise par les individus. En d'autres mots, ce contexte ne doit pas menacer l'identité de l'individu, son sentiment d'efficacité personnelle, ainsi que son sentiment d'avoir une place pour soi. Cette absence de menaces est importante pour le développement et le maintien du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. Pour ce faire, les organisations devront miser sur trois leviers importants, soit le contrôle, la connaissance et l'investissement du soi de l'individu afin de minimiser l'influence d'un tel contexte sur l'attachement organisationnel de celui-ci.

Basé sur le modèle *demande-contrôle* de Karasek (1979), un individu possédant une liberté au niveau de ses choix décisionnels et discrétionnaires dans la réalisation et la planification de ses tâches est plus enclin à percevoir davantage de contrôle sur son environnement de travail. Ainsi, il est important d'inclure l'individu dans le processus

d'élaboration des changements, dans la planification des échéanciers, et dans la stratégie d'implantation, afin d'augmenter sa perception de contrôle en contexte de changements (Day, Crown et Ivany, 2017). En permettant à l'individu d'être un acteur du changement plutôt qu'un figurant, ce dernier peut prévoir les étapes, les moduler en fonction de sa réalité et de les réaliser selon ses stratégies.

Également, selon Daly et Geyer (1994), le gestionnaire détient un rôle important sur cette perception de contrôle de l'individu en période de changements. En effet, le gestionnaire peut fournir des ressources aux individus (Babalola *et al.*, 2016), leur permettant de répondre aux demandes du contexte. Ainsi, en encourageant la perception de contrôle de l'individu, le sentiment de propriété psychologique peut être favorisé, permettant une perpétration positive du concept de soi (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

De plus, afin de diminuer la perception de menace dans un contexte de changements intensifs, l'individu doit détenir des connaissances sur l'organisation et sur les changements. Ainsi, l'individu doit être informé sur les objectifs organisationnels, les stratégies d'implantation, et les impacts potentiels des changements. En effet, plus l'individu connaît en détail son environnement de travail, plus il est en mesure de s'y adapter (Dijkstra et Homan, 2016) et de donner un sens à ses actions. Dans ce contexte, les gestionnaires devraient créer un sens afin que chaque changement soit identifié, intégré, compris et segmenté. En traduisant les changements verticalement (démontrer une logique formelle des projets de changement), et en les intégrant horizontalement (aborder les irritants, les enjeux passés, les solutions amenées par les changements, et les objectifs visés), ceux-ci peuvent être abordés suivant une logique systémique en incluant l'individu au cœur du processus d'implantation des différents changements (Johnson, Groulx et Gril, 2020). Par conséquent, en possédant davantage d'informations sur les différents changements, l'individu sera porté à mieux se familiariser avec l'organisation (manières de faire, stratégies, objectifs, etc.), et à développer une connexion plus intime avec celle-ci, ce qui est favorable au sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

Enfin, en ce qui a trait à l'investissement du soi, ces informations peuvent aussi favoriser l'engagement et l'implication de l'individu au sein de l'organisation (Johnson, Groulx et Gril, 2020). Ainsi, l'individu peut vouloir davantage investir son énergie physique et mentale dans les différents changements, s'il comprend ces derniers et qu'il est mobilisé et reconnu comme un levier essentiel à la réalisation de ces changements. Par conséquent, cette mobilisation de l'énergie favorise le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003; Pierce, O'Driscoll et Coghlan, 2004).

En somme, en agissant sur les leviers de contrôle, de connaissances et d'investissement du soi, l'individu est moins susceptible de percevoir l'organisation comme une menace dans un contexte de changements intensifs. Ceci est alors bénéfique à la relation d'attachement entre l'individu et l'organisation, soit au sentiment de propriété psychologique envers l'organisation et au maintien du concept de soi positif.

4.2.2 Favoriser le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation dans un contexte de changements intensifs par la résilience

Au niveau individuel, afin de réduire les effets du contexte de changements intensifs sur le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation, l'organisation doit favoriser un contexte permettant le développement et le maintien de la résilience chez l'individu. En effet, cette capacité permet de maintenir un concept de soi positif, et ce, malgré la présence de menace possible dans un tel contexte (Hudgins, 2016). Par la résilience, l'individu peut capitaliser davantage sur ses forces plutôt que sur ses faiblesses, notamment par des processus de métacognitions, d'autoréflexions et d'autoanalyses (Luthans, Youssef et Avolio, 2007).

Ainsi, les gestionnaires au sein de l'organisation peuvent favoriser cette capacité de résilience en permettant des moments de paroles à la suite de périodes difficiles, en offrant des rétroactions constructives sur les forces et en attribuant les résultats à une performance d'équipe, plutôt qu'à une performance individuelle (Hartmann *et al.*, 2019). Ces différentes actions sont alors bénéfiques pour les processus de métacognitions, d'autoréflexions et d'autoanalyses individuels (Luthans, Youssef et Avolio, 2007).

D'ailleurs, la résilience influence positivement les trois leviers nommés précédemment, soit le contrôle, les connaissances et l'investissement du soi. En effet, par des rétroactions constructives du gestionnaire, l'individu peut modifier ses perceptions initiales, lui donnant une impression de contrôle (Hobfoll, 2011; Hobfoll *et al.*, 2003; Tugade et Fredrickson, 2004; Zhe Wang, Lu et Wang, 2019). De plus, par des réflexions et analyses individuelles, l'individu est porté à recueillir de l'information sur l'organisation, augmentant sa perception de connaissances sur cette dernière. Enfin, en misant sur les forces, le gestionnaire met en lumière les compétences de l'individu sur lesquelles il peut s'appuyer pour s'adapter au contexte.

En somme, grâce à la résilience, l'individu peut s'adapter plus facilement au contexte de changements intensifs, le percevant comme moins menaçant, et favorisant son sentiment de sécurité psychologique envers l'organisation, ainsi que sa rétention.

4.3 Limites et directions pour les recherches futures

Comme toutes recherches, notre étude comporte des limites et offre des possibilités à de nouvelles recherches.

Premièrement, les effets du contexte de changements intensifs sur la perception de contrôle, de connaissances et d'investissement du soi (trois chemins de développement), ainsi que sur la perception de l'identité, sur le sentiment d'efficacité personnelle, et sur la perception d'avoir une place pour soi (trois ancrages motivationnels) sont expliqués par la littérature existante. Ces effets demeurent ainsi des explications théoriques, soit comportant des limites, permettant de justifier l'influence négative du contexte de changements intensifs sur le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. En effet, les variables de ces trois chemins de développement et de ces trois ancrages motivationnels n'ont pas été mesurées dans le modèle à l'étude. Le niveau d'influence de ce contexte sur chacune de ces variables ne peut alors être conclu avec certitude. Par conséquent, nous proposons aux recherches futures d'analyser le contexte de changements intensifs en fonction de la perception de contrôle, de connaissances et d'investissement du soi de l'individu, soit les trois chemins de développement du sentiment de propriété psychologique, et également, en fonction de la perception de

l'identité, du sentiment de propriété psychologique et de la perception d'avoir une place pour soi, les trois ancrages motivationnels de ce sentiment (Pierce, Kostova et Dirks, 2001, 2003).

Deuxièmement, notre étude s'inscrit dans les recherches ayant une méthodologie à temps intercalé plutôt que longitudinale, réduisant ainsi les erreurs communes de la méthode, en diminuant, entre autres, l'effet de variance commune dans les résultats (Podsakoff *et al.*, 2003). Cependant, ces résultats contiennent tout de même certaines limites. En effet, malgré l'utilisation d'une méthode quasi expérimentale et une standardisation des résultats, les résultats représentent des mesures de variables latentes et autorapportées, comportant ainsi plusieurs biais d'interprétation. Par ailleurs, notre modèle est basé sur les théories de l'extension du soi de Belk (1988) et de la dé-extension du soi de Roster (2014), ainsi que sur la littérature sur la propriété psychologique de Pierce, Kostova et Dirks (2003), nous permettant de positionner les variables comme présentées. Cependant, nous ne pouvons pas conclure qu'il y a l'existence de relations de causalité. En effet, il se peut que le faible niveau de sentiment de propriété psychologique envers l'organisation influence l'individu à percevoir les changements comme étant intenses, ce dernier n'ayant pas d'intérêt à effectuer les changements. Cet individu pourrait ainsi percevoir les changements comme étant un ensemble d'évènements perturbateurs, lui demandant de l'énergie psychologique et physique. Par conséquent, nous proposons aux études futures de développer une méthodologie longitudinale afin d'observer l'ordonnement entre les variables d'un contexte de changements intenses et du sentiment de propriété psychologique envers l'organisation.

Troisièmement, les résultats de cette recherche ont été récoltés dans le secteur de la santé, où il y a présence de nombreux changements intenses (Pomare *et al.*, 2019). Ces résultats sont ainsi difficilement généralisables dans d'autres secteurs d'activité ayant des dynamiques de fonctionnement interne différentes. En effet, la majorité de nos participants de notre étude étaient des femmes, ayant une scolarité élevée, ce qui ne représente pas la population générale de la société. Ainsi, nous suggérons d'effectuer

cette étude dans différents secteurs d'activités afin d'obtenir une représentation de la société.

Finalement, pour les recherches futures, il serait intéressant d'observer le sentiment de propriété psychologique envers des entités exogènes autres que l'organisation en contexte de changements intensifs. En effet, selon Pierce, Kostova et Dirks (2003), le sentiment de propriété psychologique peut se développer envers une entité exogène globale, comme l'organisation, mais également envers certaines de ses parties, comme les tâches, le département, et les installations. Ces différentes parties peuvent donc être des explications possibles à l'augmentation de l'intention de quitter en contexte de changements intensifs.

Conclusion

Notre recherche met en lumière l'influence négative d'un contexte de changements intensifs sur la rétention d'un individu à travers d'un processus d'attachement émotionnel et cognitif, soit le sentiment de propriété psychologique. En effet, nous démontrons empiriquement que le contexte de changements intensifs menace la continuité du concept de soi positif, illustré par un faible niveau de sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. Ce sentiment permet ainsi à l'individu de perpétuer le concept de soi en intégrant des éléments favorable et reflété par l'organisation, soit la perception de l'identité positive, d'un sentiment élevé d'efficacité personnelle, et d'avoir une place pour soi, soit les ancrages motivationnels. Ces ancrages sont d'ailleurs intégrés dans le concept de soi par les trois chemins de développement du sentiment de propriété psychologique, soit la perception de contrôle, de connaissances et d'investissement du soi. Nous démontrons alors qu'un contexte de changements intensifs peut influencer négativement le sens accordé aux trois ancrages motivationnels et la présence des trois chemins de développement, diminuant ainsi le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. De plus, notre étude démontre que dans un tel contexte, le niveau de sentiment de propriété psychologique envers l'organisation est plus élevé chez l'individu détenant une capacité de résilience. En effet, la résilience encourage l'individu à se percevoir plus positivement, et ce malgré la présence d'un contexte de changements intensifs potentiellement menaçant. Par ailleurs, dans ce contexte, il est observé que la résilience agit pas uniquement comme facteur protecteur au contexte de changements intensifs, mais également comme un facteur promotionnel au sentiment de propriété psychologique envers l'organisation. En effet, l'expérience active de la résilience influence potentiellement positivement les trois chemins de développement du sentiment de propriété psychologique (contrôle, connaissance, et investissement du soi). Finalement, notre recherche démontre l'importance de se pencher sur le processus d'attachement basé sur le sentiment de propriété psychologique envers l'organisation afin de comprendre davantage la rétention de l'individu dans un contexte de changements intensifs.

Bibliographies

- Abrahamson, Eric (2000). « Change without pain », *Harvard business review*, vol. 78, no 4, p. 75-79.
- Abrahamson, Eric (2004). « Avoiding repetitive change syndrome », *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, no 2, p. 93.
- Ainsworth, Mary D Salter, Mary C Blehar et Everett Waters (1978). « Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation ».
- Arshadi, Nasrin et Hojat Damiri (2013). « The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of obse », *Procedia-Social Behavioral Sciences*, vol. 84, p. 706-710.
- Ashford, Susan J (1988). « Individual strategies for coping with stress during organizational transitions », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 24, no 1, p. 19-36.
- Ashford, Susan J, Cynthia Lee et Philip Bobko (1989). « Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test », *The Academy of Management Journal*, vol. 32, no 4, p. 803-829.
- Babalola, Mayowa T., Mayowa T. Babalola, Jeroen Stouten, Jeroen Stouten, Martin Euwema et Martin Euwema (2016). « Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership », *Journal of Business Ethics*, vol. 134, no 2, p. 311-322.
- Bandura, Albert (1990). « Perceived self-efficacy in the exercise of personal agency », *Journal of applied sport psychology*, vol. 2, no 2, p. 128-163.
- Baumeister, Roy F, Jeremy P Shapiro et Dianne M Tice (1985). « Two kinds of identity crisis », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, no 3, p. 407-424.
- Bautista, John Robert, Percy Aiggie S. Lauria, Maria Cecilia S. Contreras, Maheni Micarla G. Maranion, Hermeliza H. Villanueva, Robert C. Sumaguingsing, *et al.* (2020). « Specific stressors relate to nurses' job satisfaction, perceived quality of care, and turnover intention », vol. 26, no 1, p. e12774.
- Belk, Russell W (1988). « Possessions and the extended self », *Journal of Consumer Research*, vol. 15, no 2, p. 139-168.
- Belk, Russell W (1989). « Extended self and extending paradigmatic perspective », *Journal of consumer research*, vol. 16, no 1, p. 129-132.
- Belk, Russell W (2018). « Ownership: The extended self and the extended object », dans Joann Peck et Suzanne B. Shu (dir.), *Psychological ownership and consumer behavior*, Cham, Springer International Publishing, p. 53-67.
- Bennett, Haydn et Mark Durkin (2000). « The effects of organisational change on employee psychological attachment an exploratory study », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15, no 2, p. 126-146.
- Bernhard, Fabian et Michael P. O'Driscoll (2011). « Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors », *Group & Organization Management*, vol. 36, no 3, p. 345-384.

- Block, Jack et Adam M. Kremen (1996). « Iq and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 70, no 2, p. 349-361.
- Bonanno, George A (2004). « Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? », *American Psychologist*, vol. 59, no 1, p. 20-28.
- Bonanno, George A, Jennie G Noll, Frank W Putnam, Michelle O'Neill et Penelope K Trickett (2003). « Predicting the willingness to disclose childhood sexual abuse from measures of repressive coping and dissociative tendencies », *Child Maltreatment*, vol. 8, no 4, p. 302-318.
- Bordia, Prashant, Elizabeth Hobman, Elizabeth Jones, Cindy Gallois et Victor J Callan (2004a). « Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies », *Journal of business psychology*, vol. 18, no 4, p. 507-532.
- Bordia, Prashant, Elizabeth Hunt, Neil Paulsen, Dennis Tourish et Nicholas DiFonzo (2004b). « Uncertainty during organizational change: Is it all about control? », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 13, no 3, p. 345-365.
- Bowlby, John (1973). « Attachment and loss: Volume ii: Separation, anxiety and anger », dans *Attachment and loss: Volume ii: Separation, anxiety and anger*, London: The Hogarth Press and the Institute of Psycho-Analysis, p. 1-429.
- Brewer, Marilyn B. et Wendi Gardner (1996). « Who is this 'we'? Levels of collective identity and self representations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, no 1, p. 83-93.
- Brown, Graham, Jon L. Pierce et Craig Crossley (2014). « Toward an understanding of the development of ownership feelings », vol. 35, no 3, p. 318-338.
- Burgard, Sarah A., Jennie E. Brand et James S. House (2009). « Perceived job insecurity and worker health in the united states », *Social Science & Medicine*, vol. 69, no 5, p. 777-785.
- Burke, Ronald J. et Cary L. Cooper (2007). *Building more effective organizations: Hr management and performance in practice*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Cho, Yoon Jik et Gregory B. Lewis (2012). « Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 32, no 1, p. 4-23.
- Choquette, Ariane (2020). « L'autorégulation des équipes et l'identification du gestionnaire en période de changements organisationnels : La prédiction du soutien envers le changement, de la résistance collective et du taux de roulement », *Mémoire*.
- Connor, Kathryn M. et Jonathan R. T. Davidson (2003). « Development of a new resilience scale: The connor-davidson resilience scale (cd-risc) », *Depression and Anxiety*, vol. 18, no 2, p. 76-82.
- Cooke, Fang Lee, Brian Cooper, Tim Bartram, Jue Wang et Hexuan Mei (2019). « Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in china », *The*

- International Journal of Human Resource Management*, vol. 30, no 8, p. 1239-1260.
- Cramer, Kenneth M et Lynn A Perreault (2006). « Effects of predictability, actual controllability, and awareness of choice on perceptions of control », *Current Research in Social Psychology*, vol. 11, no 8, p. 111-126.
- Daly, Joseph P. et Paul D. Geyer (1994). « The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations », vol. 15, no 7, p. 623-638.
- Dawkins, Sarah, Amy Wei Tian, Alexander Newman et Angela Martin (2017). « Psychological ownership: A review and research agenda », vol. 38, no 2, p. 163-183.
- Day, Arla, Sarah N. Crown et Meredith Ivany (2017). « Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control », *Safety Science*, vol. 100, p. 4-12.
- de Oliveira, Manoela Ziebell, Manoela Ziebell de Oliveira, Alexsandro Luiz de Andrade, Alexsandro Luiz de Andrade, Francielle Machado Beria, Francielle Machado Beria, *et al.* (2019). « Models for antecedents of turnover intention and behavior among brazilian employees », *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, vol. 19, no 3, p. 363-389.
- De Winne, Sophie, Elise Marescaux, Luc Sels, Ilke Van Beveren et Stijn Vanormelingen (2019). « The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: A flexible non-linear approach », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 30, no 21, p. 3049-3079.
- Dijkstra, M. T. M. et A. C. Homan (2016). « Engaging in rather than disengaging from stress: Effective coping and perceived control », *Frontiers in Psychology*, vol. 7.
- Dirks, Kurt T, Larry L Cummings et Jon L Pierce (1996). *Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change*.
- Fletcher, David et Mustafa Sarkar (2013). « Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory », *European Psychologist*, vol. 18, no 1, p. 12-23.
- Fornell, Claes et David F. Larcker (1981). « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error », *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no 1, p. 39-50.
- Fredrickson, Barbara L, Michele M Tugade, Christian E Waugh et Gregory R Larkin (2003). « What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the united states on september 11th, 2001 », *Journal of personality social psychology*, vol. 84, no 2, p. 365.
- García-Izquierdo, Mariano, Mariano Meseguer de Pedro, M^a Isabel Ríos-Risquez et M^a Isabel Soler Sánchez (2018). « Resilience as a moderator of psychological health in situations of chronic stress (burnout) in a sample of hospital nurses », vol. 50, no 2, p. 228-236.
- Gecas, Viktor (1982). « The self-concept », *Annual review of sociology*, vol. 8, no 1, p. 1-33.

- 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.
- Griffeth, Rodger W., Peter W. Hom et Stefan Gaertner (2000). « A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium », vol. 26, no 3, p. 463-488.
- Grotto, Angela R, Patrick K Hyland, Anthony W Caputo et Carla Semedo (2017). « Employee turnover and strategies for retention », *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection, Employee Retention*, p. 443-472.
- Han, Tzu-Shian, Hsu-Hsin Chiang et Aihwa Chang (2010). « Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: Mediating role of organizational commitment in taiwanese high-tech organizations », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no 12, p. 2218-2233.
- Hancock, Julie I., David G. Allen, Frank A. Bosco, Karen R. McDaniel et Charles A. Pierce (2013). « Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance », *Journal of Management*, vol. 39, no 3, p. 573-603.
- Harman, Wendy S., Thomas W. Lee, Terence R. Mitchell, William Felts et Bradley P. Owens (2007). « The psychology of voluntary employee turnover », vol. 16, no 1, p. 51-54.
- Hartmann, Silja, Matthias Weiss, Alexander Newman et Martin Hoegl (2019). « Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis », vol. n/a, no n/a.
- Harvey, Jean-François, Kevin J. Johnson, Kate S. Roloff et Amy C. Edmondson (2019). « From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning », *Human Relations*, vol. 72, no 11, p. 1726-1751.
- Heaney, Catherine A., Barbara A. Israel et James S. House (1994). « Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health », *Social Science & Medicine*, vol. 38, no 10, p. 1431-1437.
- Heatherton, Todd F. et Janet Polivy (1991). « Development and validation of a scale for measuring state self-esteem », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 60, no 6, p. 895-910.
- Heuvel, Sjoerd van den, Charissa Freese, Rene Schalk et Marcel van Assen (2017). « How change information influences attitudes toward change and turnover intention: The role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 38, no 3, p. 398-418.
- Hobfoll, Stevan E (2011). « Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience », *The Oxford handbook of stress, health, coping*, vol. 127, p. 147.
- Hobfoll, Stevan E, Robert J Johnson, Nicole Ennis et Anita P Jackson (2003). « Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women », *Journal of personality social psychology*, vol. 84, no 3, p. 632.
- Hogg, Michael A (2007). « Uncertainty–identity theory », dans *Advances in experimental social psychology*, vol 39, Academic Press, p. 69-126.

- Hogg, Michael A (2016). « Social identity theory », dans *Understanding peace and conflict through social identity theory*, Springer, p. 3-17.
- Holtom, Brooks C., Terence R. Mitchell, Thomas W. Lee et Marion B. Eberly (2008). « 5 turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future », *The Academy of Management Annals*, vol. 2, no 1, p. 231-274.
- Hudgins, Tracy Ann (2016). « Resilience, job satisfaction and anticipated turnover in nurse leaders », vol. 24, no 1, p. E62-E69.
- Inceoglu, Ilke, Jesse Segers et Dave Bartram (2012). « Age-related differences in work motivation », vol. 85, no 2, p. 300-329.
- 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.
- Jensen, Jaelyn M., Pankaj C. Patel et Jake G. Messersmith (2013). « High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions », vol. 39, no 6, p. 1699-1724.
- Jeswani, Saket, Sumita Dave et S Shankaracharya (2012). « A study on the impact of predictors of psychological ownership on turnover intention among faculty members », vol. 2, no 2, p. 1-22.
- 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*.
- Johnson, Kevin J., Patrick Groulx et Emmanuelle Gril (2020). « Le sens, gardien de la cohérence », *Gestion*, vol. 46, no 2, p. 72.
- Karasek, Robert A (1979). « Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign », *Administrative science quarterly*, p. 285-308.
- Karoly, Paul (1993). « Mechanisms of self-regulation: A systems view », vol. 44, no 1, p. 23-52.
- Kelloway, E Kevin, Benjamin H Gottlieb et Lisa Barham (1999). « The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation », *Journal of occupational health psychology*, vol. 4, no 4, p. 337.
- Kelman, Herbert C (1958). « Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change », *Journal of conflict resolution*, vol. 2, no 1, p. 51-60.
- Kidd, Sean et Golan Shahar (2008). « Resilience in homeless youth: The key role of self-esteem », vol. 78, no 2, p. 163-172.
- Klarner, Patricia et Sebastian Raisch (2013). « Move to the beat—rhythms of change and firm performance », *The Academy of Management Journal*, vol. 56, no 1, p. 160-184.
- Kleine, Susan Schultz, Robert E Kleine et Chris T Allen (1995). « How is a possession “me” or “not me”? Characterizing types and an antecedent of material possession attachment », *Journal of consumer research*, vol. 22, no 3, p. 327-343.

- Kline, Rex B (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*, Guilford publications.
- Knapp, Joshua R., Brett R. Smith et Therese A. Sprinkle (2014). « Clarifying the relational ties of organizational belonging: Understanding the roles of perceived insider status, psychological ownership, and organizational identification », vol. 21, no 3, p. 273-285.
- Kossek, Ellen Ernst et Matthew B. Perrigino (2016). « Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach », *The Academy of Management Annals*, vol. 10, no 1, p. 729-797.
- Kumar, Puneet et Srinivas Subbarao Pasumarthi (2019). « A review on impact of organisational changes on employees stress and leadership behaviour », vol. 6, no 2, p. 10.
- Lazarus, Richard S et Susan Folkman (1984). *Stress, appraisal, and coping*, New York, Springer.
- Lee, Thomas W et Terence R Mitchell (1991). « The unfolding effects of organizational commitment and anticipated job satisfaction on voluntary employee turnover », *Motivation and Emotion*, vol. 15, no 1, p. 99-121.
- Lee, Younju, Miyoung Lee et Kunsook Bernstein (2013). « Effect of workplace bullying and job stress on turnover intention in hospital nurses », *Journal of Korean Academy of Psychiatric Mental Health Nursing*, vol. 22, no 2, p. 77-87.
- Li, Na, Lichuan Zhang, Guangqing Xiao, Jie Chen et Qian Lu (2019). « The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses », *International emergency nursing*, vol. 45, p. 50-55.
- Liu, Jun, Hui Wang, Chun Hui et Cynthia Lee (2012). « Psychological ownership: How having control matters », *Journal of Management Studies*, vol. 49, no 5, p. 869-895.
- Livingston, Jennifer A (2003). « Metacognition: An overview ».
- Lu, Lu, Jun Liu et Na Zhao (2017). « Why employees stay: The roles of psychological ownership, territoriality and work relationship closeness in affecting employee turnover intention », *Frontiers of Business Research in China*, vol. 11, no 1, p. 1-16.
- Luthans, Fred (2002). « The need for and meaning of positive organizational behavior », vol. 23, no 6, p. 695-706.
- 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.
- Luthans, Fred, Gretchen R. Vogelgesang et Paul B. Lester (2006). « Developing the psychological capital of resiliency », vol. 5, no 1, p. 25-44.
- Luthans, Fred et Carolyn M. Youssef-Morgan (2017). « Psychological capital: An evidence-based positive approach », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 4, no 1, p. 339-366.
- Luthans, Fred, Carolyn M Youssef et Bruce J Avolio (2007). « Psychological capital: Developing the human competitive edge ».
- Luthar, Suniya S., Dante Cicchetti et Bronwyn Becker (2000). « The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work », vol. 71, no 3, p. 543-562.

- Marsh, Herbert W. (1987). « The hierarchical structure of self-concept and the application of hierarchical confirmatory factor analysis », *Journal of Educational Measurement*, vol. 24, no 1, p. 17-39.
- McAdams, Dan P (2008). « Personal narratives and the life story », *Handbook of personality: Theory research*, vol. 3, p. 242-262.
- Mehta, Raj et Russell W Belk (1991). « Artifacts, identity, and transition: Favorite possessions of indians and indian immigrants to the united states », vol. 17, no 4, p. 398-411.
- Monge, Peter R. (1990). « Theoretical and analytical issues in studying organizational processes », *Organization Science*, vol. 1, no 4, p. 406-430.
- Morris, Rosenberg (1979). « Conceiving the self ».
- Moyle, Penny et Katharine Parkes (1999). « The effects of transition stress: A relocation study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, no 5, p. 625-646.
- Nationale, Assemblée (2015). « Projet de loi 10 : Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales. ».
- Neisser, Ulric (1988). « Five kinds of self-knowledge », *Philosophical psychology*, vol. 1, no 1, p. 35-59.
- O'Reilly, Charles A et Jennifer Chatman (1986). « Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior », *Journal of applied psychology*, vol. 71, no 3, p. 492.
- Olckers, Chantal et Yvonne Du Plessis (2012). « The role of psychological ownership in retaining talent : A systematic literature review : Original research », *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 10, no 2, p. 1-18.
- Olckers, Chantal et Claire Enslin (2016). « Psychological ownership in relation to workplace trust and turnover intent », *Journal of Psychology in Africa*, vol. 26, no 2, p. 119-126.
- Othman, Noraini et Aizzat Mohd Nasurdin (2011). « Work engagement of malaysian nurses: Exploring the impact of hope and resilience », *World Academy of Science, Engineering Technology*, vol. 5, no 12, p. 391-395.
- Park, Tae-Youn et Jason D. Shaw (2013). « Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis », *The Journal of applied psychology*, vol. 98, no 2, p. 268-309.
- Peng, He et Jon Pierce (2015). « Job- and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 30, no 2, p. 151-168.
- Pierce, Jon L. et Donald G. Gardner (2004). « Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature », *Journal of Management*, vol. 30, no 5, p. 591-622.
- Pierce, Jon L., Tatiana Kostova et Kurt T. Dirks (2001). « Toward a theory of psychological ownership in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 26, no 2, p. 298-310.
- Pierce, Jon L., Tatiana Kostova et Kurt T. Dirks (2003). « The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research », *Review of General Psychology*, vol. 7, no 1, p. 84-107.

- Pierce, Jon L., Michael P. O'Driscoll et Anne-marie Coghlan (2004). « Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control », *The Journal of Social Psychology*, vol. 144, no 5, p. 507-534.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee et Nathan P. Podsakoff (2003). « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 879-903.
- Pomare, Chiara, Kate Churruca, Janet C. Long, Louise A. Ellis et Jeffrey Braithwaite (2019). « Organisational change in hospitals: A qualitative case-study of staff perspectives », *BMC Health Services Research*, vol. 19, no 1, p. 840.
- 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. 1154-1162.
- Reivich, Karen et Andrew Shatte (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*, Broadway Books.
- Richardson, Katherine M et Hannah R Rothstein (2008). « Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis », *Journal of occupational health psychology*, vol. 13, no 1, p. 69.
- Rosenber, Morris (1965). « Society and the adolescent self-image », *Princeton University Press*.
- Roster, Catherine A. (2001). « Letting go: The process and meaning of dispossession in the lives of consumers », *ACR North American Advances*.
- Roster, Catherine A. (2014). « The art of letting go: Creating dispossession paths toward an unextended self », *Consumption Markets & Culture*, vol. 17, no 4, p. 321-345.
- Rothausen, Teresa J, Kevin E Henderson, James K Arnold et Avinash Malshe (2017). « Should i stay or should i go? Identity and well-being in sensemaking about retention and turnover », *Journal of Management*, vol. 43, no 7, p. 2357-2385.
- Sameroff, Arnold, Leslie Morrison Gutman et Stephen C Peck (2003). « Adaptation among youth facing multiple risks: Prospective research findings », *Resilience vulnerability: Adaptation in the context of childhood adversities*, vol. 1, p. 364-391.
- San Park, Jae et Tae Hyun Kim (2009). « Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? », *Leadership in Health Services*.
- Schultz, Susan E, Robert E Kleine et Jerome B Kernan (1989). « 'These are a few of my favorite things': Toward an explication of attachment as a consumer behavior construct », *Advances in consumer research*, vol. 16, no 1, p. 359-366.
- 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 », *The Academy of Management Journal*, vol. 55, no 3, p. 727-748.
- Sieger, Philipp, Fabian Bernhard et Urs Frey (2011). « Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership », *Journal of Family Business Strategy*, vol. 2, no 2, p. 78-89.

- Simpson, Ruth (1998). « Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers », vol. 9, no 1, p. 37-50.
- Skerratt, Sarah (2013). « Enhancing the analysis of rural community resilience: Evidence from community land ownership », *Journal of Rural Studies*, vol. 31, p. 36-46.
- Sloan, Melissa M. (2012). « Controlling anger and happiness at work: An examination of gender differences », vol. 19, no 4, p. 370-391.
- Smollan, Roy K., Janet G. Sayers et Jonathan A. Matheny (2010). « Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change », vol. 19, no 1, p. 28-53.
- Stensaker, Inger G et Christine B Meyer (2012). « Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change », *Personnel review*.
- Sung, Wookje, Meredith L Woehler, Jesse M Fagan, Travis J Grosser, Theresa M Floyd et Giuseppe Joe (2017). « Employees' responses to an organizational merger: Intraindividual change in organizational identification, attachment, and turnover », vol. 102, no 6, p. 910.
- Sverke, Magnus et Johnny Hellgren (2002). « The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium », vol. 51, no 1, p. 23-42.
- Tett, Robert. et John. Meyer (1993). « Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings », vol. 46, no 2, p. 259-293.
- Thornton, Melanie A., Melanie A. Thornton, James Herndon et James Herndon (2016). « Emotion regulation in police officers following distress: Effects of tenure and critical incidents », *Journal of Police and Criminal Psychology*, vol. 31, no 4, p. 304-309.
- Tugade, Michele M. et Barbara L. Fredrickson (2004). « Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 86, no 2, p. 320-333.
- Vallerand, Robert J. (1997). « Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation », dans Mark P. Zanna (dir.), *Advances in experimental social psychology*, vol 29, Academic Press, p. 271-360.
- Van Dyne, Linn et Jon L. Pierce (2004). « Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior », vol. 25, no 4, p. 439-459.
- Vardaman, James M, John M Amis, Benedict P Dyson, Paul M Wright et Robert Van de Graaff Randolph (2012). « Interpreting change as controllable: The role of network centrality and self-efficacy », *Human Relations*, vol. 65, no 7, p. 835-859.
- Vince, Russ et Michael Broussine (1996). « Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change », vol. 17, no 1, p. 1-21.
- Visagie, CM et C Steyn (2011). « Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study », *Southern African Business Review*, vol. 15, no 3, p. 98-121.

- Wang, Lin, Kenneth S Law, Melody Jun Zhang, Yolanda Na Li et Yongyi (2019). « It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement », vol. 104, no 2, p. 229.
- Wang, Zhe, Hongxu Lu et Xiaoxuan Wang (2019). « Psychological resilience and work alienation affect perceived overqualification and job crafting », *Social Behavior and Personality: An International Journal*, vol. 47, no 2, p. 1-10.
- Wanous, John P., Arnon E. Reichers et James T. Austin (2000). « Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates », vol. 25, no 2, p. 132-153.
- Weber, Paula S. et James E. Weber (2001). « Changes in employee perceptions during organizational change », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, no 6, p. 291-300.
- Windle, Gill (2011). « What is resilience? A review and concept analysis », *Reviews in clinical gerontology*, vol. 21, no 2, p. 152-169.
- Woon, Winnie, Cheng-Ling Tan et Aizzat Mohd Nasurdin (2017). « Linking organizational climate, psychological ownership, and intention to stay: A proposed model », *Global Business Management Research*, vol. 9.
- Yang, Keming (2010). *Making sense of statistical methods in social research*, Los Angeles, SAGE.
- Youssef, Carolyn M et Fred Luthans (2007). « Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience », *Journal of management*, vol. 33, no 5, p. 774-800.
- Yu, Mi et Haeyoung Lee (2018). « Impact of resilience and job involvement on turnover intention of new graduate nurses using structural equation modeling », vol. 15, no 4, p. 351-362.
- Yu, Shengxian, Chang-e Liu, Hui Yang Xiao Yuan Jianxin (2019). « Work-related identity discrepancy and employee turnover intention: The mediation effect of job satisfaction », vol. 10, no 11.
- Zanna, Mark P et John K Rempel (1988). « Attitudes: A new look at an old concept ».
- Zautra, Alex J, Lisa M Johnson et Mary C Davis (2005). « Positive affect as a source of resilience for women in chronic pain », *Journal of consulting clinical psychology*, vol. 73, no 2, p. 212.

Annexes

Annexe A : Directives accompagnant le questionnaire

DIRECTIVES ACCOMPAGNANT UN QUESTIONNAIRE ANONYME

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

Par la participation à cette étude, nous vous demandons de vous identifier à l'aide d'un code. L'identifiant permettra à l'équipe de recherche d'effectuer certaines corrélations entre des dimensions par participant et à retracer la composition des équipes de chacun des gestionnaires. Si vous aviez déjà répondu à l'un de nos questionnaires précédents, il est primordial de garder le même identifiant afin de jumeler vos réponses.

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

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

Merci de votre précieuse collaboration !

Kevin J. Johnson
Professeur adjoint
HEC Montréal
kevin.johnson@hec.ca

Annexe B: Échelles de mesure utilisées

La fréquence de changement; échelle de Rafferty et Griffin (2006)

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

	1	2	3	4	5	6	7
Le changement est fréquent dans mon unité de travail							
Il est difficile d'identifier quand les changements débutent et se terminent							
On a l'impression d'être toujours en changement							

La propriété psychologique; échelle de Brown, Pierce et Crossley (2014), adaptée de Van Dyne et Pierce (2004)

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

	1	2	3	4	5	6
Cette organisation est mon organisation						
Je sens que cette organisation est la nôtre						
Je sens un très haut degré d'appropriation, de propriété personnelle envers cette organisation						
Je sens qu'elle est mon organisation au final						

La résilience; échelle de Luthans *et al.* (2007)

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

	1	2	3	4	5	6
Ces temps-ci, quand j'ai un revers au travail, j'ai du mal à surmonter cette épreuve et à continuer						
J'ai l'habitude de gérer les difficultés au travail d'une façon ou d'une autre						
Je pense que je peux gérer plusieurs choses à la fois dans mon travail						

L'intention de quitter; échelle de Bautista et al. (2020) et adaptée de Kelloway, Gottlieb et Barham (1999)

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

	1	2	3	4	5	6
Je prévois quitter mon emploi d'ici un an						
Je cherche activement d'autres emplois						
Je souhaite garder mon emploi						

