[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

Analyse des déterminants relationnels, organisationnels et liés à la tâche des comportements de retrait des employés d'un CSSS : le rôle de l'adhésion aux changements et de l'épuisement professionnel

par

Catherine Beaufort

Sciences de la gestion
(Option Développement organisationnel)

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

Décembre 2016
© Catherine Beaufort, 2016

Résumé

Les comportements de retrait tels que l'absentéisme et le roulement du personnel constituent des fléaux qui préoccupent les gestionnaires du secteur de la santé et des services sociaux. À cela s'ajoute le phénomène d'épuisement professionnel qui est de plus en plus répandu au sein des travailleurs de la santé. En outre, dans le contexte actuel où il règne un grand nombre de changements organisationnels qui touchent les organisations de la santé et des services sociaux, il est primordial de cibler les leviers d'actions qui favorisent l'adhésion aux changements des employés et de percevoir les effets engendrés par l'acceptation des initiatives de transformations sur les comportements de retrait manifestés par le personnel. Dans notre recherche, nous nous sommes donc intéressés à l'impact des déterminants organisationnels, relationnels et en lien avec la tâche de l'adhésion aux changements sur la rétention de la main-d'œuvre du secteur de la santé, et ce, tout en considérant l'influence du contexte d'épuisement professionnel que l'on retrouve dans ces organisations publiques. Notre étude a pour but de vérifier l'impact des trois niveaux d'analyse des déterminants soit organisationnels (« *high involvement work practices* »), en lien avec la tâche (les stresseurs de rôle et l'« *empowerment* ») ainsi qu'à l'égard de la relation entretenue avec le supérieur immédiat (le soutien, le leadership transformationnel et la justice organisationnelle) sur les comportements de retrait des employés d'un CSSS tout en observant le rôle médiateur modéré de l'adhésion aux changements, de l'intention de quitter et de notre variable contextuelle, l'épuisement professionnel.

Après avoir réalisé une revue exhaustive de la littérature sur l'ensemble des variables qui constituent notre modèle de recherche, la vérification de nos hypothèses a été effectuée à partir de données préalablement recueillies par questionnaire auprès de l'ensemble du personnel d'un établissement de la santé et des services sociaux de la grande région de Montréal. Les résultats de notre recherche quantitative suggèrent que de réduire l'ambiguïté de rôle au niveau de la tâche des employés et d'accroître l'efficacité des « *high involvement work practices* » au niveau organisationnel favoriseraient, tous deux, le développement de l'adhésion aux changements tout en réduisant l'intention de quitter au sein du personnel. Par le fait même, l'acceptation des initiatives de transformations organisationnelles ferait réduire les départs volontaires des travailleurs du secteur de la santé par l'intermédiaire d'une diminution de l'intention de quitter. Le conflit de rôle ainsi que la justice organisationnelle exerceraient également une influence sur l'intention de quitter manifestée par les employés et les « *high involvement work practices* » feraient aussi osciller négativement l'absentéisme du personnel. Enfin, l'épuisement

professionnel jouerait un rôle uniquement sur deux principaux déterminants en lien avec la tâche soit sur l'influence exercée par l'ambiguïté de rôle et l'« *empowerment* » sur l'adhésion aux changements.

Mots clés : changements, adhésion, stresseurs de rôle, empowerment, high involvement work pratices, soutien, leadership, justice, épuisement, intention de quitter, absentéisme, roulement.

Table des matières

Résumé iii
Table des matières v
Liste des tableaux ix
Liste des figures xi
Remerciements xiii
Introduction 1
Objectif de l'étude et question de recherche 3
Plan du mémoire 8
Chapitre 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE 9
1.1 Adhésion aux changements 9
1.2 Déterminants de l'adhésion aux changements 18
1.2.1 Stresseurs de rôle 18
1.2.2 « Empowerment » 21
1.2.3 « High involvement work practices » 24
1.2.4 Soutien 29
1.2.5 Style de leadership 33
1.2.6 Justice organisationnelle 38
1.3 Conséquences de l'adhésion aux changements 41
1.3.1 Intention de quitter 41
1.3.2 Absentéisme 42
1.3.3 Roulement du personnel 42
1.4 Variable contextuelle : épuisement professionnel 45
Chapitre 2 THÉORIES SOUS-JACENTES 49
2.1 Théorie de la conservation des ressources 49
2.2 Théorie des échanges sociaux 52
Chapitre 3 CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES 55
Chapitre 4 MÉTHODOLOGIE 63
4.1 Devis de recherche 63
4.2 Description de l'échantillon 64

4.3 Instruments de mesure....65
4.3.1 Mesure des variables indépendantes....65
4.3.2 Mesure des variables médiatrices....70
4.3.3 Mesure des variables dépendantes....71
4.3.4 Mesure de la variable contextuelle....73
4.3.5 Mesure des variables de contrôle....74
4.4. Méthodes d'analyse utilisées....76
4.4.1 Analyse factorielle exploratoire....76
4.4.2 Analyse factorielle confirmatoire....79
Chapitre 5 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS....81
5.1 Statistiques descriptives....81
5.2 Analyse de corrélation bivariée....83
5.3 Analyse factorielle confirmatoire....84
5.4 Modèle d'équations structurelles....85
5.4.1 Introduction des variables de contrôle....85
5.4.2 Validation des hypothèses de recherche....85
5.4.3 Effets de modération....89
5.4.4 Retour sur les hypothèses....94
Chapitre 6 DISCUSSION....99
6.1 Retour sur les résultats attendus....99
6.1.1 La relation entre les « high involvement work practices » et l'adhésion aux changements....99
6.1.2 La relation entre les stresseurs de rôle et l'adhésion aux changements....100
6.1.3 La relation entre l'« empowerment » et l'adhésion aux changements....101
6.1.4 La relation entre les déterminants relationnels et l'adhésion aux changements....102
6.1.5 L'adhésion aux changements et l'intention de quitter comme variables médiatrices....103
6.1.6 La relation entre les HIWP et l'absentéisme....105
6.1.7 L'épuisement professionnel comme variable modératrice....105
6.1.8 L'influence des variables de contrôle....107

Conclusion 109
Limitations 109
Implications théoriques et pratiques 112
Avenues de recherche 114
Bibliographie 129

Liste des tableaux

Tableau 4.1 - Questions portant sur les stresseurs de rôle…….……..…p. 66

Tableau 4.2 - Questions portant sur l'« *empowerment* »……...……..…p. 67

Tableau 4.3 - Questions portant sur les « *high involvement work practices* »……..…p. 68

Tableau 4.4 - Questions portant sur le soutien…….…....p. 69

Tableau 4.5 - Questions portant sur le leadership transformationnel……...p. 69

Tableau 4.6 - Questions portant sur la justice organisationnelle…….…p. 70

Tableau 4.7 - Questions portant sur l'adhésion aux changements……..p. 70

Tableau 4.8 - Questions portant sur l'intention de quitter……...p. 71

Tableau 4.9 - Questions portant sur l'épuisement professionnel…….…p. 73

Tableau 4.10 - Description et valeur critique des indices d'ajustements…….p. 80

Tableau 5.1 - Description de l'échantillon……...p. 82

Tableau 5.2 - Indices de correspondance du modèle de mesure de l'analyse factorielle confirmatoire……p. 84

Tableau 5.3 – Indices de correspondance des modèles structurels alternatifs ……p. 85

Tableau 5.4 **–** Indices de correspondance pour établir les effets de médiation….....p. 89

Tableau 5.5 – Résultats de l'analyse de régression modératrice à l'égard de l'épuisement professionnel…….…...p. 90

Tableau 5.6 – Synthèse de la validation des hypothèses……..…..…..p. 94

Liste des figures

Figure 1.1 : Modèle multiniveaux des antécédents et des conséquences de la « *change readiness* » selon Rafferty et al., 2013…….……p. 12

Figure 1.2 : Modèle de la « *change readiness* » selon Stevens, 2013…….……..…p. 15

Figure 3.1 : Cadre conceptuel…….…….p. 56

Figure 5.1 : Modèle structurel final à l'égard de l'adhésion aux changements, de l'intention de quitter et des comportements de retrait ……...……..p. 87

Figure 5.2 : Effet de modération de l'épuisement professionnel dans la relation entre l'ambiguïté de rôle et l'adhésion aux changements……...……..p. 92

Figure 5.3 : Effet de modération de l'épuisement professionnel dans la relation entre l'« *empowerment* » et l'adhésion aux changements……...…….p. 93

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de recherche Monsieur Denis Chênevert qui m'a accompagnée tout au long de la rédaction du mémoire qui s'est avérée être un processus d'apprentissage continu. Sa passion et son expérience pour la recherche ont fait de lui un bon guide pour moi qui n'était qu'une débutante dans le domaine. J'apprécie qu'il ait pris le temps de m'expliquer chaque étape en faisant preuve de beaucoup patience et de compréhension à mon endroit.

Je dois aussi souligner l'aide précieuse que m'a fournie la bibliothécaire, Madame Caroline Archambault, en répondant à mes nombreuses questions à l'égard de la forme de ce mémoire. Vos ateliers ont constitué un excellent point de départ pour moi dans l'élaboration de ce travail de recherche.

J'en profite pour saluer les étudiants avec lesquels j'ai eu le plaisir d'échanger pendant mes études au 2e cycle dont particulièrement Alexandrine pour nos encouragements mutuels dans le processus de rédaction du mémoire.

Je tiens également à remercier chaleureusement mes parents qui m'ont épaulée sans relâche dans tous les défis qui ont parsemé mon parcours universitaire. Votre appui dans les bons moments comme dans les plus difficiles a été primordial dans ma réussite. Je me considère privilégiée d'avoir pu compter sur le soutien inconditionnel de ma famille et de mon amoureux qui ont toujours su croire en moi. Sans oublier les mots d'encouragement de mes amies tout au long de la rédaction de ce mémoire qui ont aussi constitué une belle source de motivation.

Introduction

Le secteur de la santé au Québec est chapeauté par le ministère de la Santé et des Services sociaux qui oriente les activités de l'ensemble des établissements de soins sur le territoire de la province (MSSS, 2015a). La mission de ce Ministère consiste à « maintenir, améliorer et restaurer la santé et le bien-être de la population québécoise en rendant accessible un ensemble de services de santé et de services sociaux, intégrés et de qualité, contribuant ainsi au développement social et économique du Québec » (MSSS, 2015a, p. 9). Suite à une réorganisation du secteur de la santé dont l'enjeu demeure toujours d'améliorer l'accessibilité aux soins pour la population, on dénombre, au 1er avril 2015, 34 établissements au sein du réseau de la santé et des services sociaux au Québec parmi lesquels on retrouve 13 centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS), 9 centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) ainsi que 12 centres hospitaliers universitaires, instituts universitaires et autres centres de santé qui ne sont pas fusionnés (MSSS, 2015b). Selon les données fournies dans le rapport annuel de gestion du MSSS pour les années 2014-2015, on comptabilise 6,9% de la population active du Québec qui sont des travailleurs dans le réseau de la santé et des services sociaux. Ce nombre d'effectifs doit toutefois avoir fluctué à la baisse suite à la réorganisation qui a été effectuée dernièrement au sein du réseau de la santé et des services sociaux et à travers laquelle on souhaitait réduire les postes de cadres supérieurs et le personnel administratif de façon substantielle (MSSS, 2015b). Néanmoins, les conditions de travail de cette main-d'œuvre semblent difficiles si l'on se fie aux données présentées par le regroupement syndical Front commun (2014) selon lesquelles seulement 42% des salariés dans le réseau de la santé et des services sociaux se disent satisfaits de leur situation de travail comparativement à 62% si on considère l'ensemble de la population active québécoise. Le Front commun (2014) affirme que cette morosité au travail est en lien avec les multiples vagues de compressions auxquelles sont soumis les services publics et qui entraînent des conséquences non négligeables à la fois sur la santé physique et psychologique des personnes salariées, mais également sur le rendement des équipes de travail. Parmi les impacts négatifs que cela engendre sur les équipes de travail, le regroupement syndical fait notamment mention de l'accroissement du roulement de personnel et de l'augmentation de l'absentéisme au travail (Front commun, 2014).

D'une part, le roulement du personnel semble être une préoccupation pour les gestionnaires du secteur de la santé. Le personnel soignant, les aides-infirmiers, les aides-soignants, les préposés

aux bénéficiaires ainsi que les infirmiers auxiliaires constitueraient des emplois de la santé ayant un taux de roulement relativement élevé, alors qu'il y aurait moins de roulement chez les infirmiers autorisés et les médecins spécialistes (Service Canada, 2011). Cependant, selon les dires de Wagner (2010), le roulement au sein du personnel infirmier constituerait un dysfonctionnement qui entraîne des répercussions négatives à la fois sur la performance des ressources humaines, mais également sur le rendement de l'organisation tout entière. Les difficultés de rétention affectent également le personnel d'encadrement dans les établissements de santé dont le taux de roulement qui était de 3,85% en 2005-2006 a grimpé à 12,85% en 2009-2010 (Jean, 2011). Somme toute, en consultant le rapport annuel de gestion du MSSS (2015a), on remarque que l'attraction, la rétention et la contribution optimale des ressources humaines figurent parmi les grands enjeux contenus dans le plan stratégique 2010-2015 du Ministère.

D'autre part, selon le rapport de Shamian *et al.* (2003), le taux d'absentéisme au sein des employés des établissements de la santé serait plus élevé que chez les travailleurs de tout autres secteurs d'activités au Canada. L'absentéisme constitue un fléau qui préoccupe les gestionnaires des établissements de santé ainsi que le Ministère (MSSS, 2015a). Selon le rapport annuel de gestion pour les années 2014-2015 du MSSS (2015a), le ratio entre le nombre d'heures en assurance salaire et le nombre d'heures travaillées était de 6,10%, ce qui représente une légère diminution par rapport à 2013-2014. À cet effet, les organisations du réseau de la santé et des services sociaux et le Ministère travaillent conjointement dans le dossier de la présence au travail en vue d'atteindre le ratio ciblé comme objectif qui est de 5,15% (MSSS, 2015a). Selon les données du MSSS (2014) concernant la gestion de la présence au travail, le ratio d'heures en assurance salaire serait perpétuellement plus élevé, depuis 2008-2009, dans les centres de santé et de services sociaux que dans l'ensemble des établissements du réseau québécois de la santé. Par ailleurs, certains secteurs d'emploi présentent un ratio supérieur aux autres dont les infirmiers auxiliaires, les paratechniques et soins infirmiers (préposés aux bénéficiaires, auxiliaires aux services de santé et sociaux, etc.) (MSSS, 2014). Cette réalité ne touche pas uniquement le personnel soignant, car le taux d'absentéisme est également élevé au sein du personnel d'encadrement (Jean, 2011). Le Front commun (2014) estime que les coûts de l'absentéisme dans le réseau de la santé et des services sociaux sont en croissance perpétuelle depuis les dix dernières années et qu'ils ont atteint plus de 390 millions de dollars en 2013. Des motifs de santé psychologique au travail auraient d'ailleurs justifié 40% de ces absences (Front commun, 2014).

En effet, outre les dangers propres à leur milieu de travail auxquels sont exposés les travailleurs des établissements de santé et de services sociaux, ces derniers sont également plus à risque à l'égard des blessures musculo-squelettiques et surtout, au stress et à l'épuisement professionnel (Institut canadien d'information sur la santé, 2001). Dans un rapport émis par l'Institut canadien d'information sur la santé (2007) concernant les dispensateurs de soins au Canada, on rapporte les résultats d'une enquête menée en 1998-1999 selon lesquels 11% des aides-infirmiers et 9% des techniciens et technologues qui oeuvrent dans le domaine de la santé ont affirmé avoir eu recours aux services d'un professionnel de la santé pour des motifs de santé mentale dans l'année qui précédait l'étude, alors que, à des fins de comparaison, ce pourcentage n'est que de 7% pour l'ensemble de la population âgée de 15 ans et plus au pays. En somme, les études ont révélé que les conditions de travail auxquelles est soumise la main-d'œuvre dans le secteur de la santé avec le stress en milieu de travail, l'insécurité d'emploi qui règne pour certaines professions ainsi que les exigences physiques excessives constituent des facteurs qui ont un impact considérable sur l'épuisement professionnel et l'absentéisme ainsi que sur la satisfaction professionnelle à la baisse favorisant ainsi les difficultés de rétention (Institut canadien d'information sur la santé, 2007). Nous ignorons toutefois l'impact que les changements organisationnels peuvent avoir sur la qualité de vie au travail et sur le rendement du personnel dans le domaine de la santé (Institut canadien d'information sur la santé, 2001) et ce sujet précis sera abordé dans la section suivante.

Objectif de l'étude et question de recherche

L'environnement actuel particulièrement turbulent et complexe dans lequel gravitent les entreprises est caractérisé principalement par une compétition féroce, de multiples fusions et expansions, des avancées technologiques, une nécessité de constamment réduire les coûts et de maintenir une haute qualité de produits (Rafferty, Jimmieson et Armenakis, 2012; Rousseau et Tijoriwala, 1999; Shah et Irani, 2009; Shah et Shah, 2010b; Walinga, 2008). Les entreprises contemporaines ressentent des pressions externes et internes qui les forcent à changer continuellement, entre autres, au niveau de la structure organisationnelle, des stratégies, des politiques, des procédures, de la culture, des produits et services et de la technologie. (D. Miller, Madsen et John, 2006; Shah *et al.*, 2009; Susanto, 2008). Les changements se multiplient au sein des entreprises à un rythme effréné, plus rapide que jamais (By, 2005; Neves et Caetano, 2006;

Wanberg et Banas, 2000) et le succès futur des organisations repose sur leur capacité d'adaptation en vue de demeurer compétitives et d'assurer leur survie (Bareil, Savoie et Meunier, 2007; Hanpachern, Morgan et Griego, 1998; Leiter et Harvie, 1997; Lyons, Swindler et Offner, 2009; Neves *et al.*, 2006; Rafferty *et al.*, 2012; Walker, Armenakis et Bernerth, 2007; Weber et Weber, 2001). Selon les statistiques, actuellement, les compagnies doivent faire des changements modérés ou majeurs au moins tous les 4 à 5 ans (Rafferty *et al.*, 2012). D'ailleurs, aucune entreprise ne semble être épargnée par cette réalité de changement continu (Armenakis et Harris, 2009; Choi et Ruona, 2013), les transformations étant déclenchées à la fois par des facteurs internes et externes et affectant toutes les organisations de toutes les industries confondues (By, 2005). En effet, les entreprises du secteur privé ainsi que les organisations du secteur public subissent cette pression de changement (Oakland et Tanner, 2007). Le secteur de la santé et des services sociaux n'y fait donc pas exception, alors que les gestionnaires de ces établissements s'efforcent d'optimiser et de repenser leurs organisations en vue de s'adapter aux nouveaux enjeux ainsi qu'aux occasions qui surviennent, et ce, tout en considérant le contexte budgétaire avec lequel ils doivent manoeuvrer (Jobin, 2014). Ces organisations publiques ont d'ailleurs procédé à l'implantation de multiples programmes de changements de grande envergure tels que des restructurations ainsi que des initiatives de réingénierie, d'amélioration continue et de gestion de la qualité totale (Narine et Persaud, 2003).

Les organisations éprouvent toutefois des difficultés à réaliser avec succès les transformations entreprises (Choi *et al.*, 2013; Jaros, 2010; Lyons *et al.*, 2009; Stanley, Meyer et Topolnytsky, 2005). En effet, les chercheurs estiment qu'approximativement 70% de toutes les initiatives de changements organisationnels échouent dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques (Armenakis *et al.*, 2009; By, 2005; Choi et Ruona, 2010; Cinite, Duxbury et Higgins, 2009; Washington et Hacker, 2005). Dans les dernières décennies, on a également observé de nombreux échecs dans les multiples tentatives de transformations de grande envergure entreprises dans le secteur public (Cinite *et al.*, 2009). Si on se penche spécifiquement sur le secteur de la santé et des services sociaux, les changements organisationnels qui sont survenus dans les années 90 au sein du réseau de la santé canadien n'ont pas eu que des répercussions positives dans les milieux de travail touchés. Certaines études ont révélé que les transformations dans l'organisation du travail, comme les coupures dans les effectifs et dans le nombre de lits disponibles pour les patients, ont fait émerger chez le personnel soignant des « préoccupations au sujet des répercussions des changements sur leur capacité de dispenser des soins de qualité » (Institut canadien d'information sur la santé, 2001, p. 90). Le secteur de la santé au Québec a également vécu son lot de changements durant les dernières années. Un bon exemple réside dans

l'adoption, en décembre 2003, de la *Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux* qui a mené au nouveau mode d'organisation à travers la formation des CSSS dans le but ultime d'assurer l'accessibilité, la continuité et la qualité des services destinés à la population de son territoire local (Gouvernement du Québec, 2003). Plus récemment, le 7 février 2015, *la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux* a été adoptée par l'Assemblée nationale, ce qui a engendré une réorganisation de l'ensemble du secteur par l'abolition des agences régionales et par la réduction du nombre d'établissements de santé qui est passé de 182 à 34 à travers le regroupement des services de santé et de services sociaux au sein des CISSS et des CIUSSS qui desservent leur territoire respectif (MSSS, 2015b). Cette vague de changements est donc toujours d'actualité, car des projets de changements retentissent encore de nos jours au sein du secteur de la santé et des services sociaux au Québec avec, entre autres, les différentes réformes, les fusions d'établissements, l'approche populationnelle, les nouvelles technologies de l'information et le déploiement du Lean (Parent et Bareil, 2014). Ces organisations publiques sont donc continuellement appelées à vivre des changements de tout ordre et à évaluer les retombées de ces multiples transformations.

Le taux d'échec dans la réalisation des changements demeure assez élevé et le fait que plusieurs de ces diverses transformations impliquent des humains vient accroître le niveau de difficulté (Shah *et al.*, 2009). Selon les écrits, la raison la plus critique pour laquelle il y a autant d'échecs dans la réalisation des changements réside dans l'incapacité des organisations à générer efficacement l'attitude de « *change readiness* » auprès des employés (Cinite *et al.*, 2009; Jones, Jimmieson et Griffiths, 2005; Weiner, 2009). Ainsi, les organisations ont tendance à passer tout de suite à l'implantation du changement avant que les individus soient psychologiquement prêts à y faire face (Jones *et al.*, 2005). C'est alors que les employés feront davantage preuve de scepticisme et de résistance active et/ou passive, ce qui accroît les risques d'échecs des initiatives de changements planifiés et qui affectera par le fait même négativement le moral, la productivité ainsi que la rétention du personnel (Weber *et al.*, 2001). Pour favoriser la réussite des changements organisationnels, il faut s'assurer de gérer efficacement la vulnérabilité émotionnelle des travailleurs face à la mutation en prenant en considération leurs besoins et en les aidant à développer une meilleure compréhension de la transformation convoitée (Lacovini, 1993). Plusieurs auteurs affirment que le développement de l'attitude de « *change readiness* » chez les travailleurs favorise leur participation et leur engagement dans le changement (Hanpachern *et al.*, 1998). Pour assurer leur survie et leur prospérité, les organisations se voient donc dans l'obligation de développer leur capacité d'adaptation en s'assurant que son personnel

est ouvert et prêt à faire face à cette réalité de changements continus (By, 2005; Madsen, Miller et John, 2005). Ainsi, la « *change readiness* » est précurseure de la réussite des initiatives de transformations au sein des entreprises (Armenakis, Harris et Mossholder, 1993), ce qui explique la nécessité de se pencher sur cette attitude du personnel afin d'en avoir une meilleure compréhension. Il est à noter que, pour faciliter la lecture de ce mémoire, nous allons utiliser les termes français « adhésion aux changements » plutôt que l'expression anglaise « *change readiness* », car bien que cette traduction ne soit pas entièrement parfaite, on retrouve tout de même une grande similitude entre ces deux concepts.

Malgré que d'autres théoriciens en développement organisationnel (DO) aient également fait mention de l'adhésion aux changements à partir du milieu du 19e siècle, une des théories classiques en DO et couramment citée dans la littérature comme fondement de ce concept est celle de Lewin (1947, 1951) selon laquelle le changement organisationnel passe par les phases de « *unfreezing – moving – freezing* » (Bernerth, 2004). Selon le cadre théorique de Lewin, les organisations doivent s'efforcer d'altérer les cognitions des travailleurs pour les réorienter vers une attitude qui va faciliter la réalisation de la transformation (Bernerth, 2004; Weiner, 2009). L'adhésion aux changements est donc en lien avec le concept d'« *unfreezing* » de Lewin, c'est-à-dire le processus par lequel les perceptions des travailleurs sont modifiées pour tendre davantage en faveur du changement convoité (Eby *et al.*, 2000; Neves *et al.*, 2006) et c'est d'ailleurs à l'incapacité des organisations de générer efficacement ce processus d'« *unfreezing* » que l'on attribue le taux d'échecs élevé des transformations entreprises (Choi *et al.*, 2013). Le développement de l'adhésion aux changements convient donc à une approche davantage positive pour concrétiser une transformation (Armenakis *et al.*, 2009). Celle-ci est d'ailleurs perçue comme étant à l'opposé de la résistance qui peut être manifestée par les acteurs en regard de la mutation envisagée et qui consomme beaucoup de temps et d'énergie pour les gestionnaires (Rafferty et Simons, 2006b; Susanto, 2008). Bref, selon la littérature, le développement de l'adhésion aux changements au sein des travailleurs concernés accroît les chances de succès des changements entrepris dans les organisations, (Desplaces, 2005; Lyons *et al.*, 2009; Shah *et al.*, 2009; Stevens, 2013) dont celles du secteur de la santé (Weiner, 2009). Dans ce contexte, on peut aisément percevoir l'importance d'identifier les facteurs organisationnels qui contribuent à l'adhésion aux changements des employés afin que les gestionnaires puissent miser sur ces leviers d'action pour préparer son personnel à faire face à ces situations de mutation et ainsi, favoriser le succès des transformations entreprises (D. Miller *et al.*, 2006). Comme nous nous intéressons spécifiquement au réseau de la santé et des services sociaux au Québec, il sera intéressant de mettre en relief l'impact de ces déterminants sur la

rétention de sa main-d'œuvre, et ce, tout en considérant l'influence du contexte d'épuisement professionnel que l'on retrouve dans ces organisations publiques. En effet, les changements organisationnels génèrent leur lot de conditions de travail stressantes pour la main-d'œuvre telles qu'une surcharge dans la quantité de tâches à réaliser ainsi que l'insécurité au travail (NORA Organization of work team members, 2002). Stuart (1996) utilise d'ailleurs les termes assez révélateurs « *the experienced traumas of change* » pour qualifier cette réalité perturbante pour les salariés. Dans le contexte actuel de changements continus, on peut en déduire que les employés sont soumis à un stress chronique au sein de leur organisation et plus de 50% des compagnies ont d'ailleurs révélé dans une étude que des membres de leur personnel avaient été atteints d'épuisement professionnel (Rees et Rumbles, 2012). Ainsi, comme la littérature laisse présager que le « *burnout* » joue un rôle médiateur entre les stratégies de transformations organisationnelles et l'acceptation des changements (Jourdain et Chênevert, 2013), alors il est logique de s'intéresser à l'épuisement professionnel en guise de variable contextuelle pour avoir une meilleure compréhension de son impact sur la réussite de l'implantation des changements organisationnels. Ce mémoire tentera donc de répondre à la question de recherche qui suit :

« Quels sont les déterminants relationnels, organisationnels et liés à la tâche des comportements de retrait des employés d'un CSSS : le rôle de l'adhésion aux changements et de l'épuisement professionnel. »

Les objectifs de notre recherche sont au nombre de quatre soit 1) d'évaluer le lien entre trois niveaux différents d'analyse (relationnel, organisationnel, lié à la tâche) et l'adhésion aux changements, 2) de hiérarchiser ces niveaux d'analyse, 3) de contextualiser ces liens en fonction du degré d'épuisement des employés et 4) d'évaluer l'impact de l'adhésion aux changements sur les mécanismes de retrait du personnel. Il faut également spécifier que, dans la littérature, de nombreuses études ont exploré la résistance aux changements alors qu'il existe beaucoup moins de recherches empiriques qui portent sur les facteurs de succès dans le développement d'une attitude d'adhésion aux changements (Eby *et al.*, 2000; Jones *et al.*, 2005; Rafferty *et al.*, 2012) qui semble être un moteur essentiel dans la réussite d'une transformation (Rafferty *et al.*, 2006b). Les écrits sur ce sujet tendent à s'accroître peu à peu tandis que les chercheurs s'intéressent de plus en plus à la notion d'adhésion aux changements (Peach, Jimmieson et White, 2005) et tentent ainsi progressivement de combler cette lacune de la littérature sur la

gestion du changement. Les écrits portant sur l'adhésion aux changements soutiennent que davantage de recherches empiriques seraient d'ailleurs nécessaires pour explorer ce construit (Choi *et al.*, 2013; Eby *et al.*, 2000; Madsen *et al.*, 2005; Rafferty *et al.*, 2006b; Vakola, 2014). En outre, Jones *et al.* (2005) ajoutent que, dans la plupart des recherches, l'adhésion aux changements a été principalement utilisée comme variable dépendante alors que celle-ci a rarement été considérée en guise de variable médiatrice. Pour ce qui est des trois niveaux d'analyse, ceux-ci se sont dégagés en prenant connaissance de la littérature, car il semble y avoir un besoin de clarifier les regroupements des différents déterminants de l'adhésion aux changements dans les écrits portant sur la gestion du changement.

Plan du mémoire

Le mémoire qui suit est divisé en sept sections. Le premier chapitre constitue une recension des écrits dans laquelle chacune des variables de notre modèle est définie en commençant par la variable centrale soit l'adhésion aux changements suivie de ses déterminants, de ses conséquences sur les mécanismes de retrait et enfin, de la variable contextuelle qui est l'épuisement professionnel. Pour chacun des niveaux d'analyse (relationnel, organisationnel, lié à la tâche), les liens de corrélation établis par des recherches antérieures entre les variables indépendantes et l'adhésion aux changements sont également relatés et il en est de même pour les conséquences sur les mécanismes de retrait ainsi que pour l'épuisement professionnel en guise de variable contextuelle. Le second chapitre expose les deux théories sous-jacentes sur lesquelles s'appuie notre modèle de recherche soit *la théorie de la conservation des ressources* ainsi que *la théorie des échanges sociaux*. Le troisième chapitre comprend notre cadre conceptuel et les hypothèses de recherche que nous avons émises. Le quatrième chapitre présente la méthodologie de recherche utilisée pour expérimenter empiriquement notre modèle de recherche. Le cinquième chapitre consiste en la présentation détaillée des résultats ainsi qu'en l'analyse quantitative de ceux-ci, ce qui nous permettra de vérifier la validité de notre modèle de recherche ainsi que des hypothèses proposées. Le sixième chapitre fait état de la discussion qui découle des résultats obtenus. Il s'ensuit une conclusion du mémoire où les limites de notre recherche, les implications théoriques et pratiques ainsi que les avenues pour les recherches futures seront détaillées.

Chapitre 1
REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1 Adhésion aux changements

Il n'existe pas une définition universelle du concept de changement qui est acceptée de tous dans la littérature (Savolainen, 2013). Dans les écrits sur la gestion du changement, on retrouve toutefois deux perspectives fondamentales adoptées par les auteurs pour représenter un changement organisationnel (Choi *et al.*, 2010). Choi *et al.* (2010) établissent une distinction claire entre la perspective de management stratégique à travers laquelle le changement organisationnel est perçu comme étant un processus d'implantation de la stratégie corporative élaborée par les gestionnaires, alors qu'avec la perspective de développement organisationnel, le changement est considéré comme étant les efforts intentionnels réalisés pour améliorer le milieu de travail afin d'accroître à la fois le développement des individus ainsi que le rendement de l'organisation.

Diverses attitudes peuvent caractériser les réponses individuelles à l'égard d'un changement, dont le déni, le pessimisme, la frustration, le scepticisme, l'opposition, l'indifférence et l'acceptation, pour ne nommer que celles-ci (Narine *et al.*, 2003). L'annonce d'un changement majeur génère presque assurément un certain niveau d'anxiété chez les membres de l'organisation (McNabb et Sepic, 1995) et, dès les premiers balbutiements, un sentiment d'incertitude, de pression et de confusion peut s'installer au sein du personnel (Bernerth, 2004; Shah et Irani, 2010a; Shah *et al.*, 2010b). Néanmoins, une étude réalisée par Bareil *et al.* (2007) a démontré que, contrairement à la croyance populaire, seulement une minorité d'individus ont une prédisposition naturelle à ressentir de l'inconfort face aux changements alors que, pour la majorité des personnes, cet inconfort est situationnel c'est-à-dire qu'il est tributaire du type de changement auquel la personne fait face. En effet, confrontés à trois types de changements distincts, les trois quarts des répondants ont démontré avoir un niveau d'inconfort qui varie selon la nature de la transformation, ce qui laisse présager un apport situationnel considérable dans le développement de la perception des employés face aux changements (Bareil *et al.*, 2007). En révélant que l'humain n'est pas toujours essentiellement prédisposé à être inconfortable face aux changements, ces résultats empiriques amènent à penser que les attitudes

des travailleurs dans ce contexte, dont fait partie l'adhésion aux changements, sont malléables et que les organisations peuvent avoir un impact sur celles-ci à travers les aspects situationnels qui caractérisent la transformation. Un courant de pensée dans la littérature abonde en ce sens en prônant que l'attitude développée par les salariés à l'égard du changement organisationnel ne repose pas sur la personnalité, mais qu'il s'agit plutôt d'une réponse apprise qui repose sur de multiples facteurs contextuels (Choi *et al.*, 2013). Ainsi, les résultats des recherches ont démontré que les organisations doivent mettre en place les conditions de réussite qui supporteront la transformation, car ces facteurs contextuels constitueront des catalyseurs dans la réalisation du changement (Chonko *et al.*, 2002).

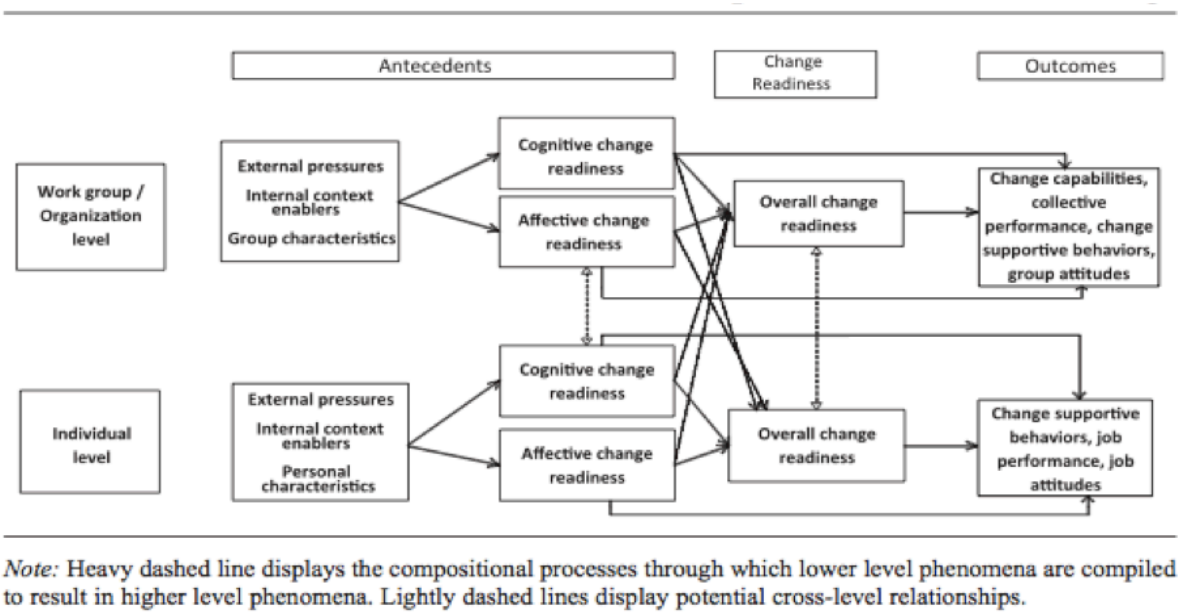
Avant d'aller plus loin, il est de mise de préciser que, dans cette revue de la littérature, nous nous sommes intéressés principalement à l'attitude positive à l'égard d'un changement la plus courante dans les articles soit la « *change readiness* » (Rafferty *et al.*, 2012), et ce, sans toutefois écarter les autres attitudes positives similaires. Ainsi, nous inclurons également les études portant sur l'ouverture, l'engagement ou le support à l'égard des changements. D'ailleurs, Stevens (2013) mentionne que l'on peut établir des distinctions entre ces trois construits en théorie, mais que ceux-ci peuvent être difficiles à différencier dans la pratique. D'une part, l'ouverture à l'égard d'un changement organisationnel est définie à l'aide de deux constituants qui sont « *(a) willingness to support the change and (b) positive affect about the potential consequences of the change* » (V. D. Miller, Johnson et Grau, 1994, p. 60). Le développement de cette attitude est perçu quant à lui comme étant précurseur à l'adhésion aux changements des travailleurs, ce qui favorise le succès de la transformation (V. D. Miller *et al.*, 1994). Stevens (2013) précise que selon certains auteurs, les termes « *openness* » et « *readiness* » sont considérés comme étant des synonymes alors que d'autres auteurs, dont Wanberg *et al.* (2000), considèrent que le premier est une condition « *sine qua non »* du second comme il a été mentionné précédemment. D'autre part, l'engagement dans le changement est perçu comme étant « *a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative* » (Herscovitch et Meyer, 2002, p. 475). On distingue trois formes d'engagement dans le changement selon s'il s'appuie sur le désir de supporter le changement en croyant aux bénéfices que celui-ci peut procurer (engagement affectif), sur la reconnaissance qu'il y aura un prix à payer si l'on va à l'encontre du projet de transformation (engagement de continuité) ou un sentiment d'obligation de devoir supporter l'initiative de changement (engagement normatif) (G. B. Cunningham, 2006; Herscovitch *et al.*, 2002). Stevens (2013) affirme que si on compare cette dernière définition au

concept de « *change readiness* » d'Armenakis et al. (1999), on constate que l'attitude de « *readiness* » précéderait l'adoption du changement et ferait référence au stade d'« *unfreezing* » de Lewin, alors que le « *commitment* » se produirait ensuite lors du « *freezing* », ce qui mènerait à l'implantation du changement. Toutefois, Stevens (2013) précise qu'Herscovitch et Meyer (2002) ont une vision beaucoup plus large de l'engagement dans le changement et que celui-ci pourrait se produire à n'importe quel stade du processus de changement. D'autres auteurs dont Hornung et Rousseau (2007) préfèrent le concept de support envers le changement qui se définit comme étant « *positive beliefs regarding the change's potential outcomes and behavioral intentions to actively participate in it* ». (Hornung *et al.*, 2007, p. 405). Tous ces construits sont donc similaires, car ils représentent tous des attitudes positives et des évaluations cognitives favorables que les individus au sein des organisations peuvent développer à l'égard d'un changement (Choi, 2011; Choi *et al.*, 2013). Choi *et al.* (2013) affirment toutefois que la « *change readiness* » est, parmi ces construits, le plus complet, exhaustif et multifacette, ce qui explique notre décision d'adopter cette variable dans notre recherche. Néanmoins, il est important de réitérer que cette variable sera traduite par l'expression francophone « adhésion aux changements » pour en faciliter la lecture.

En outre, il règne une grande confusion quant à la conceptualisation de l'adhésion aux changements dans la littérature (Bernerth, 2004; Rusly, Corner et Sun, 2012; Stevens, 2013). L'existence d'une multitude d'instruments pour mesurer l'adhésion aux changements démontre bien que ce concept n'a pas encore été clairement défini (Holt *et al.*, 2007b). En effet, différents termes sont utilisés pour capturer ce concept dans les écrits et les auteurs ont recours à une variété de fondements théoriques et pratiques distincts pour représenter cette attitude des travailleurs (Stevens, 2013). Selon Walinga (2008), la grande majorité des modèles représentant l'adhésion aux changements que l'on retrouve dans la littérature partagent deux principaux points communs soit l'importance de générer une conscientisation des individus quant à la nécessité du changement ainsi que de les supporter pour qu'ils aient une perception favorable de leur capacité à changer. Bien que de multiples définitions aient été élaborées pour illustrer ce concept, il n'en demeure pas moins que la définition la plus acceptée dans la littérature est attribuée à Armenakis *et al.* (1993, p. 681) et se résume en ces termes: « *beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization's capacity to successfully undertake those changes* ».

Une seconde définition plus détaillée mérite que l'on y porte une attention particulière, car il s'agit d'un modèle conceptuel qui représente clairement le développement de l'adhésion aux

changements. En effet, en 2012, Rafferty, Jimmieson et Armenakis ont effectué une revue de la littérature à partir de laquelle ils ont élaboré un modèle conceptuel de l'adhésion aux changements en adoptant une perspective multiniveaux et en synthétisant les antécédents et les conséquences de cette attitude tel que représenté dans le schéma ci-dessous :



Note: Heavy dashed line displays the compositional processes through which lower level phenomena are compiled to result in higher level phenomena. Lightly dashed lines display potential cross-level relationships.

Figure 1.1 : Modèle multiniveaux des antécédents et des conséquences de la « *change readiness* » selon Rafferty et al., 2013

Tout d'abord, cette définition distingue la perspective groupale et organisationnelle de la perspective individuelle dans l'étude des antécédents et des conséquences de l'adhésion aux changements tout en considérant l'aspect cognitif et affectif qui lui est associé. Ainsi, on en déduit que l'adhésion aux changements peut se développer chez un individu ou au sein d'un groupe ou d'une organisation dans son ensemble et que les pressions externes et internes ainsi que les caractéristiques propres aux destinataires du changement seront précurseures de leur adhésion, affective et cognitive, qui aura ensuite des répercussions sur les capacités, la performance et les comportements à l'égard de l'initiative de changement. On peut donc voir que le processus de développement de l'adhésion aux changements est le même que l'on soit au niveau individuel que le niveau collectif. En effet, les organisations posent des actes et réalisent des transformations uniquement à travers leurs membres d'où l'importance considérable de s'attarder à la perspective individuelle de l'adhésion aux changements puisque ce sont donc ces

mêmes personnes qui véhiculent ensuite la transformation collectivement (Susanto, 2008; Vakola, 2014). De ce fait, les initiatives de changements organisationnels ne peuvent se concrétiser avec succès que s'il survient des changements individuels (Holt *et al.*, 2007a; Madsen, John et Miller, 2006). Plusieurs auteurs ont d'ailleurs relaté la nécessité d'étudier davantage les changements organisationnels en adoptant une perspective d'analyse individuelle (Foster, 2010). À ce sujet, Holt *et al.* (2007b) précisent que les approches utilisées pour évaluer l'adhésion aux changements vont plutôt mesurer les attitudes et les cognitions des membres individuellement et que l'adhésion aux changements au niveau du groupe de travail et de l'organisation sera représentée par le total de l'adhésion aux changements mesurée au niveau individuel. On peut s'appuyer sur la définition assez exhaustive élaborée par Rafferty *et al.* (2012, p. 116) dans leur méta-analyse sur l'adhésion aux changements qui synthétise ce construit au niveau individuel comme suit : « […]*an individual's overall evaluative judgment that he or she is ready for organizational change is influenced by (1) the individual's beliefs (a) that change is needed, (b) that he or she has the capacity to successfully undertake change, and (c) that change will have positive outcomes for his or her job/role and by (2) the individual's current and future-oriented positive affective emotional responses to a specific change event.* ». Par ailleurs, nous allons inclure dans notre revue de la littérature les recherches empiriques qui traitent de la « *change readiness* » à différents niveaux, c'est-à-dire de l' « *individual readiness to change* », de la « *perceived organizational readiness to change* » ou l' « *actual organizational readiness to change* », car dans les études, on ne parvient pas à différencier clairement la notion multiniveaux de la « *change readiness* » (Vakola, 2014).

Une troisième et dernière définition de l'adhésion aux changements pertinente dans le cadre de notre recherche est celle de Holt *et al.* (2007a) qui va comme suit : « *a comprehensive attitude that is influenced simultaneously by the content (i.e., what is being changed), the process (i.e., how the change is being implemented), the context (i.e., circumstances under which the change is occurring), and the individuals (i.e., characteristics of those being asked to change) involved and collectively reflects the extent to which an individual or a collection of individuals is cognitively and emotionally inclined to accept, embrace, and adopt a particular plan*. » (Holt *et al.*, 2007a, p. 235). À ce propos, les études portant sur les changements organisationnels ont tendance à s'intéresser davantage au contenu de la transformation plutôt qu'au processus pour y parvenir (Bennebroek Gravenhorst, Werkman et Boonstra, 2003). Dans le cadre de ce mémoire, on se réfère à cette définition, car elle met en relief la possibilité dont disposent les organisations de faire osciller l'attitude d'adhésion aux changements en s'appuyant sur divers antécédents

distincts. En effet, on peut exercer un contrôle sur deux catégories de déterminants organisationnels mentionnées dans la définition de Holt et ses collègues (2007) soit le processus d'implantation du changement et le contexte organisationnel dans lequel la transformation a lieu. Ces deux catégories de variables constituent d'ailleurs des directions pratiques claires et précises à suivre dans la gestion du changement (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011b). Par contre, le contenu des réorganisations souvent imposé par les instances gouvernementales aux établissements de la santé et des services sociaux (Chenevert *et al.*, 2013) ainsi que les traits qui caractérisent les individus qui vivent la transformation sont des catégories de déterminants plus ou moins malléables pour générer l'attitude d'adhésion aux changements. De plus, le choix de s'intéresser principalement aux facteurs en lien avec le contexte et le processus qui caractérisent le climat de changement permettra aussi de faire avancer les connaissances sur l'influence centrale qu'exerce le climat de changement dans la gestion d'une transformation organisationnelle (Bouckenooghe et Devos, 2008). Selon les travaux d'Armenakis et ses collègues, l'attitude d'adhésion aux changements précède la manifestation de certains comportements à l'égard de la transformation et les organisations peuvent donc déployer des efforts proactifs en vue de générer cet état psychologique qui supporte l'initiative de changement (Bernerth, 2004). Ainsi, les auteurs affirment que les employés qui adhèrent plus fortement aux changements seront plus enclins à participer et à s'engager dans les initiatives de transformations (Hanpachern *et al.*, 1998). Pour ce faire, les gestionnaires doivent tenter de réduire autant que possible la résistance face à la transformation, convertir les travailleurs en agents de changement et communiquer les comportements qu'ils encouragent à adopter pour assurer le succès de l'implantation du changement organisationnel (Neves, 2009)

En prenant connaissance des écrits, on constate que, depuis les dernières décennies, les chercheurs s'efforcent de cerner les différents déterminants de l'adhésion aux changements des employés, et ce, afin d'être en mesure, par la suite, de mettre sur pied des interventions adéquates pour contribuer au développement de cette attitude favorable aux changements (Madsen *et al.*, 2005; Shah *et al.*, 2009). En consultant la littérature sur le sujet, on remarque qu'il n'y a pas de consensus entre les chercheurs sur les facteurs qui exercent une influence sur l'adhésion aux changements des employés et sur lesquels les organisations pourraient jouer pour favoriser la réussite de leurs projets de changements. (Struckman et Yammarino, 2003). Cependant, on doit faire mention d'un modèle contemporain inspiré de l'ensemble des définitions que l'on peut trouver dans la littérature dont celles mentionnées précédemment et qui constitue une tentative de regroupement des différents déterminants de l'adhésion aux

changements. En effet, la conceptualisation qui suit représente l'adhésion aux changements comme étant un processus dynamique continu qui se situe au niveau de l'individu qui baigne dans un contexte organisationnel qui lui est propre (Stevens, 2013). À l'aide du modèle conceptuel présenté ci-dessous, Stevens (2013) met l'accent sur les conditions initiales (les aspects de l'environnement et de la situation qui concernent le changement) ainsi que la combinaison de trois groupes de facteurs soit individuel, collectif et contextuel, qui influenceront l'évaluation cognitive et affective continue faite par le travailleur pour ensuite, le guider dans sa réponse positive et proactive face au changement, ce qui amène des conditions subséquentes qui engendreront une réévaluation et ainsi de suite.

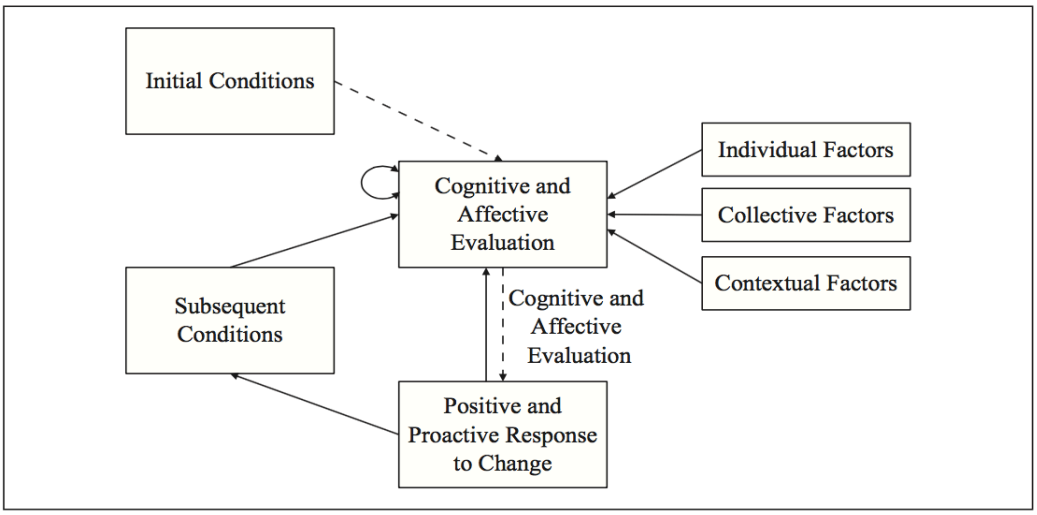


Figure 1.2 : Modèle de la « *change readiness* » selon Stevens, 2013

En se référant au modèle conceptuel de Stevens (2013), on peut donc regrouper les antécédents de l'adhésion aux changements en trois groupes distincts soit les facteurs individuels, collectifs et contextuels. Ainsi, cette conceptualisation propose que la réponse d'un employé à l'égard d'une transformation repose sur une combinaison de déterminants soit les capacités individuelles, collectives (collègues, supérieurs, etc.) et organisationnelles pour supporter ou non le changement en question. Tout d'abord, Stevens (2013) explique que les individus vont évaluer s'ils ont personnellement les traits, les compétences, les habiletés et les connaissances pour être aptes à s'engager dans l'initiative de changement. Ensuite, en ce qui a trait au contexte organisationnel, les individus vont aussi déterminer s'ils perçoivent que leur employeur est en mesure d'offrir les ressources et le support nécessaires, en plus de considérer si la structure

organisationnelle ainsi que les facteurs externes (position sur le marché, etc.) sont en faveur de la transformation. Enfin, au niveau collectif, Stevens (2013) ajoute que les destinataires du changement vont également considérer les caractéristiques propres à leurs collègues et à leurs supérieurs pour se positionner à l'égard du projet de transformation. Sans toutefois prendre en considération tous les multiples aspects abordés dans chacune des catégories du modèle de Stevens (2013), nous allons tout de même nous inspirer de ces trois regroupements pour disposer les antécédents étudiés dans notre recherche en vue de pouvoir hiérarchiser ces différentes catégories de facteurs.

Comme nous nous intéressons principalement à un secteur d'activités spécifique dans le cadre de cette recherche, il est primordial de se pencher sur des variables qui exercent une influence sur les attitudes et les comportements des personnes qui travaillent dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux. En premier lieu, si on se réfère à la littérature qui porte sur les organisations de soins de santé, le personnel semble régulièrement soumis aux stresseurs de rôle dans l'exécution de leurs fonctions (Kilroy *et al.*, 2013). De plus, bien que l'influence de l'« *empowerment* » sur la réalisation des tâches des travailleurs ait été peu étudiée dans les établissements du réseau de la santé, il n'en demeure pas moins que l'on considère que les salariés ayant un fort sentiment d'habilitation seraient plus enclins à adopter des comportements performants au travail (Chênevert, Jourdain et Tremblay, 2013). En s'inspirant de la première catégorie de facteurs de Stevens (2013), on peut regrouper ces deux déterminants qui portent sur la tâche en ce sens où les individus vont évaluer leurs capacités personnelles dans le cadre de leur emploi pour établir s'ils se perçoivent aptes à répondre favorablement au changement organisationnel demandé. Il est à noter que plusieurs écrits abordent les traits qui caractérisent les personnes qui vivent la mutation comme étant des antécédents de l'adhésion aux changements. Par contre, dans notre étude, nous allons nous concentrer sur les variables plus malléables sur lesquelles il est possible d'exercer une influence soit la tâche plutôt que sur les dispositions individuelles, également étudiées dans la littérature, telles que l'estime de soi et l'optimisme pour ne nommer que celles-là (Wanberg *et al.*, 2000).

En second lieu, les écrits sur le management mettent en relief l'influence exercée par les pratiques de gestion à haute implication sur les attitudes, les comportements et la performance au travail des employés (Chênevert *et al.*, 2013; Chênevert, Jourdain et Vandenberghe., 2016). Les « *high involvement work practices* » (HIWP) sont d'ailleurs reconnues comme étant une ressource non négligeable pour les travailleurs de la santé (Chênevert *et al.*, 2016; Kilroy *et al.*, 2013). Les politiques et les pratiques organisationnelles constitueront donc une seconde

catégorie de facteurs qui s'entrecoupent avec les facteurs contextuels de Steven (2013). Ainsi, la perception des employés à l'égard des systèmes de gestion des ressources humaines mis en place dans leur établissement pourrait également faire osciller leur adhésion aux changements.

En troisième lieu, les recherches en gestion du changement ont étudié différents facteurs collectifs qui exercent une influence sur des regroupements de travailleurs. Certains écrits suggèrent que le supérieur immédiat joue un rôle critique en période de changements organisationnels étant donné que celui-ci est physiquement et psychologiquement plus proche des travailleurs comparativement à la haute direction (Hill *et al.*, 2012; Seo *et al.*, 2012). Pourtant, contrairement aux cadres de haut niveau, peu de recherches sur le changement se sont penchées spécifiquement sur les supérieurs immédiats des différents groupes de travail au sein de l'organisation, et ce, malgré la proximité qui leur procure une position avantageuse pour influencer la réaction de son personnel à l'égard du changement (Hill *et al.*, 2012). De surcroît, bien que certaines études empiriques existantes se soient intéressées à la fois au superviseur ainsi qu'au groupe de travail (Stinglhamber, De Cremer et Mercken, 2006), pour notre part, nous nous sommes concentrés uniquement sur la cible de proximité que constitue le supérieur immédiat dans le cadre de notre recherche. La raison pour laquelle nous nous attardons spécifiquement au supérieur immédiat dans l'étude des facteurs au niveau collectif repose sur le fait que cette cible de proximité est interprétée comme étant un représentant de l'organisation, et ce, en plus d'être considérée comme étant la plus probante dans le développement des attitudes et des comportements des employés en contexte de travail (Dorris, 2012). Cela explique pourquoi nous nous penchons spécifiquement sur le supérieur immédiat plutôt que sur d'autres acteurs organisationnels dans le cadre de notre recherche. Par ailleurs, comme l'a démontré l'étude de Tremblay *et al.* (2010), l'implantation de « *high involvement work practices* » doit être accompagnée d'une perception de justice et de soutien pour générer davantage de comportements performants au travail au sein des salariés d'un établissement de soins. En outre, plusieurs écrits ont également associé le style de leadership comme étant un levier primordial pour exercer une influence sur l'adoption par les salariés d'attitudes et de comportements favorables au travail (Gaudet, Tremblay et Doucet, 2009). On peut donc supposer qu'il en sera de même dans les milieux organisationnels du réseau de la santé et des services sociaux. Ainsi, inspiré de la troisième catégorie de Stevens (2013) qui fait référence aux personnes que l'on côtoie au sein d'une organisation, les caractéristiques du supérieur immédiat soit le soutien, le style de leadership et la justice perçue feront partie du dernier regroupement de déterminants étudiés.

En dernier lieu, il est particulièrement pertinent que les études s'intéressent à l'épuisement professionnel en contexte de santé, car cette problématique est grandissante au sein des organisations de ce secteur d'activités (Kilroy *et al.*, 2013). Cette réalité est préoccupante puisque, lorsqu'on tente d'implanter un changement organisationnel dans une entreprise où les travailleurs souffrent d'épuisement professionnel, on doit alors s'attendre à faire face à une forte résistance à l'égard de la réorganisation convoitée (Jourdain *et al.*, 2013). Dans les pages qui suivent, il sera présenté une revue de la littérature concernant les déterminants de l'adhésion aux changements subdivisés en trois niveaux distincts soit en lien avec la tâche, organisationnel et relationnel.

1.2 Déterminants de l'adhésion aux changements

Niveau tâche

En prenant connaissance des études portant sur la gestion du changement, nous avons ressorti principalement deux facteurs en lien avec la tâche qui semblent être des antécédents à considérer dans le développement de l'adhésion aux changements. Il s'agit des stresseurs de rôle ainsi que de l'« *empowerment* ». Dans les sections présentées ci-après, ces deux concepts seront d'abord définis pour ensuite relater les études pertinentes qui établissent un lien entre ces déterminants et l'adhésion aux changements.

1.2.1 Stresseurs de rôle

Les stresseurs de rôle ont été grandement explorés dans la littérature et trois principales composantes leur sont associées soit l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle ainsi que la surcharge de travail. Tout d'abord, l'ambiguïté de rôle est caractérisée par des attentes vagues et imprécises à l'égard des employés dans l'exécution de leurs fonctions (Katz et Kahn, 1978). Pour sa part, le conflit de rôle se définit comme étant des demandes ainsi que des attentes simultanées et contradictoires en provenance de différents acteurs au sein de l'organisation, ce qui sème la confusion pour l'employé qui y est soumis dans le cadre de son travail (Katz *et al.*, 1978; Rizzo, House et Lirtzman, 1970). Enfin, la surcharge de travail fait référence à

l'impression d'avoir davantage de demandes en termes de responsabilités et de tâches à effectuer que de ressources disponibles pour y parvenir (ex : temps, habiletés et autres contraintes) (Katz *et al.*, 1978). Dans les paragraphes ci-dessous, nous allons aborder les recherches qui ont traité de l'influence qu'exercent les différentes composantes des stresseurs de rôle détaillées précédemment sur l'ouverture des employés face aux changements.

Liens avec l'adhésion aux changements

D'une part, on retrouve dans la littérature certaines recherches qui traitent spécifiquement de l'influence des deux composantes des stresseurs de rôle qui sont l'ambiguïté et le conflit de rôle sur l'adhésion aux changements du personnel. Le chercheur Yousef (2000) a d'ailleurs porté son attention sur ces deux stresseurs de rôle dans le cadre d'une étude réalisée à l'aide d'un questionnaire acheminé à un échantillon aléatoire d'employés qui œuvrent dans des organisations arabes des secteurs manufacturier ou de services. À cet effet, les résultats de recherche obtenus par Yousef (2000) ont révélé que l'ambiguïté et le conflit de rôle, pris indépendamment, font varier négativement les attitudes cognitives et les tendances comportementales à l'égard du changement alors qu'il y a uniquement l'ambiguïté de rôle qui affecterait à la baisse les attitudes affectives face à la transformation organisationnelle. On en comprend donc que ces deux stresseurs de rôle feront osciller les opinions qui seront développées et les actions qui seront posées par les employés en faveur de l'initiative de changement. En outre, l'étude d'Iverson (1996) a révélé que le conflit de rôle vécu par les employés dans l'exécution de leurs fonctions avait un impact direct et négatif sur l'acceptation d'un changement organisationnel. Iverson (1996) explique ses résultats par le fait que si les employés sont déjà aux prises avec des demandes incompatibles en contexte de travail, alors ceux-ci vont fort probablement se montrer résistants à l'égard de transformations organisationnelles qui risqueraient d'accroître ce conflit de rôle.

D'autre part, les cinq recherches présentées chronologiquement dans cette section ont exploré le lien entre la composante des stresseurs de rôle que constitue la surcharge de travail et l'adhésion aux changements des travailleurs. Tout d'abord, l'étude effectuée par Hanpachern *et al*. (1998) auprès de 131 employés à temps plein d'une compagnie manufacturière en Amérique du Nord a établi un lien entre la variable « *job demands* » et l'attitude de « *change readiness* ». Selon les résultats obtenus par ces chercheurs, une organisation pourrait amener ces employés à être davantage prêts face au changement en diminuant leur charge de travail (Hanpachern *et al*.,

1998). Vakola et Nikolaou (2005) tendent dans la même direction à travers leur étude réalisée au sein de plusieurs organisations en Grèce qui a indiqué qu'une surcharge de travail des employés nuit au développement d'une attitude favorable pour supporter l'initiative de changement. Par contre, la recherche empirique réalisée par D. Miller *et al*. (2006) qui ont sondé par questionnaire les employés de quatre compagnies à but lucratif de différentes industries situées dans le nord de l'Utah, a obtenu des résultats plus ou moins concluants quant à l'impact de la variable « *job demands* » sur l'attitude de « *change readiness* » des employés, puisque ce lien s'est avéré non-significatif dans leur étude. Pour poser leur hypothèse, ces chercheurs considéraient qu'un travailleur qui occupe un emploi actif dans lequel il y a une plus grande quantité de tâches stimulantes à réaliser serait alors plus réceptif à l'égard d'un changement organisationnel. Ainsi, on peut supposer que leur hypothèse concernant les « *job demands* » n'a pas été supportée, car une surcharge de travail, comme il est défini dans les stresseurs de rôle, se résume à avoir davantage de demandes sur le plan des tâches à accomplir que de ressources disponibles pour y arriver, ce qui laisse présager que l'employé, déjà dépassé dans l'exécution de ses fonctions, ne sera pas ouvert au projet de changement n'étant pas en mesure de s'y investir. Pour leur part, les résultats de la recherche de Cinite *et al*. (2009) réalisée par entrevues suivies de questionnaires au sein de cinq organisations publiques canadiennes ont démontré qu'une surcharge dans les tâches de travail incite les employés à percevoir leur organisation comme n'étant pas prête à effectuer une transformation. À l'inverse, Branch, Lingham et Lyytinen (2013) ont constaté dans leur étude quantitative auprès du personnel de plusieurs écoles de gestion en Amérique du Nord que l'inconfort relié, entre autres, à l'augmentation de la charge de travail, faisait étonnamment accroître l'adhésion aux changements des individus. Ces chercheurs précisent toutefois qu'il y a une limite à ne pas franchir en ce sens où, si les gestionnaires en demandent trop à leur personnel dans l'exécution de leurs tâches jusqu'à générer de la frustration au sein des employés, alors ceux-ci risqueront de chercher davantage à nuire aux initiatives de changements convoitées plutôt que de les supporter (Branch *et al*., 2013). Bref, les résultats de la grande majorité de ces recherches nous portent à croire que les stresseurs de rôle auront un impact sur l'adhésion aux changements des employés. En effet, on estime que le travailleur qui baigne dans la confusion en ne pouvant pas s'appuyer sur des attentes claires et précises dans l'exécution de ses fonctions et qui est débordé par sa charge de travail éprouvera de la difficulté à participer activement dans l'initiative de changement. N'étant pas en contrôle dans la réalisation de ses tâches en raison des stresseurs de rôle qui nuisent à son efficacité, il y a fort à parier que le salarié disposera difficilement des ressources nécessaires (temps, énergie, etc.) pour s'investir dans la transformation convoitée par son organisation.

Dans la section qui suit, nous aborderons la seconde variable liée à la tâche soit le concept de l'« *empowerment* » en présentant sa définition puis les recherches en gestion du changement qui ont étudié l'impact de cette variable indépendante.

1.2.2 « Empowerment »

Conger et Kanungo (1988) percevaient l' « *empowerment* » comme un processus motivationnel en lien avec la « *self-efficacy* » des travailleurs que l'on peut traduire comme étant le sentiment d'efficacité personnel qui les habite. Thomas et Velthouse (1990) ont ensuite élaboré davantage la définition de ce concept multifacette qu'ils ont caractérisé comme étant l'accroissement de la motivation intrinsèque à exécuter des tâches et qui repose sur quatre principales composantes soit le sens, la compétence, l'auto-détermination ainsi que l'impact. En premier lieu, le sens consiste en la valeur qu'un employé accorde à son rôle au travail en fonction des idéaux et des standards qui lui sont propres (Spreitzer, 1995). En second lieu, la compétence fait référence à la « *self-efficacy* » mentionné précédemment et se définit comme étant la croyance d'un travailleur en ses capacités à agir efficacement dans l'exécution de ses fonctions (Spreitzer, 1995). En troisième lieu, l'auto-détermination représente la perception d'un salarié de bénéficier d'une autonomie lui permettant de faire des choix dans la réalisation de ses tâches de travail (Spreitzer, 1995). En quatrième lieu, l'impact signifie l'influence qu'une personne peut exercer sur les retombées organisationnelles dans son contexte de travail (Spreitzer, 1995). Ainsi, les résultats des études qui se sont intéressées à l'influence exercée par l'« *empowerment* » sur l'adhésion aux changements seront relatés ci-dessous.

Liens avec l'adhésion aux changements

Selon certains écrits recensés dans la littérature, il semble que le concept de l'« *empowerment* », par l'intermédiaire de ses composantes, ferait osciller l'adhésion aux changements des travailleurs. On peut donc établir un lien entre les variables utilisées dans certaines études et l'une ou l'autre des composantes de l'« *empowerment* ». Pour leur part, Leiter *et al.* (1997) ont constaté dans leur recherche dans un milieu hospitalier en Ontario que l'acceptation du changement était associée à quelques facteurs organisationnels dont le « *work meaningfulness* », ce qui laisse présager un lien probable avec l'« *empowerment* » en considérant le fait que le sens fait partie intégrante des composantes de l' « *empowerment* ». À ce sujet, les chercheurs

précisent que le « *work meaningfulness* » est d'autant plus important dans un contexte hospitalier où les professionnels de la santé doivent être animés par la valeur accordée à leur travail. De plus, Mangundjaya (2014) a effectué une recherche auprès du personnel de deux sociétés financières indonésiennes appartenant à l'État à travers laquelle l'impact significatif de l'« *empowerment* » psychologique sur l'engagement envers le changement organisationnel a été démontré. Le chercheur précise que toutes les dimensions de l'« *empowerment* » contribuent d'une manière non négligeable à cette relation en insistant sur le fait que la plus grande influence est toutefois exercée par la composante « sens » (Mangundjaya, 2014). À cela s'ajoute, l'étude quantitative effectuée par Khammarnia, Ravangard et Asadi (2014) auprès de travailleurs de la santé en Iran dont les résultats ont révélé que l'« *empowerment* » psychologique faisait varier positivement l'adhésion aux changements des travailleurs. En effet, ces chercheurs expliquent qu'un accroissement des dimensions de l'« *empowerment* » que sont l'impact et la compétence feraient augmenter significativement l'acceptation des transformations organisationnelles par le personnel (Khammarnia *et al*., 2014). Dans cet article, on précise également que le sens, c'est-à-dire la valeur accordée à son rôle au travail, exercerait aussi un effet sur l'adhésion aux changements des travailleurs (Khammarnia *et al*., 2014).

De leur côté, les trois prochaines études se sont penchées spécifiquement sur la composante « compétence » de l'« *empowerment* ». Il est intéressant de porter une attention particulière aux résultats obtenus dans une étude de Hanpachern *et al.* (1998) réalisée auprès de 131 participants volontaires au sein d'une compagnie manufacturière de la région des montagnes Rocheuses. En effet, cette enquête par questionnaire a établi un lien de corrélation positif significatif entre la combinaison des variables « *job knowledge and skills* » et « *management-leadership relations* » sur l'attitude de « *change readiness* » du personnel (Hanpachern *et al*., 1998). Hanpachern *et al*. (1998) ajoutent que les connaissances et les habiletés des travailleurs dans l'exécution de leurs fonctions constituent un facteur clé en ce qui a trait à l'adhésion aux changements et que ces compétences sont aussi perçues comme étant particulièrement importantes aux yeux des employés. Cela va dans le même sens que les résultats obtenus dans le cadre de la recherche de D. Miller *et al.* (2006) au sein de quatre entreprises en Utah où leurs résultats se sont avérés significatifs à l'égard de l'impact positif des « *job knowledge and skills* » sur la « *change readiness* ». Ces chercheurs affirment d'ailleurs que les gestionnaires devraient s'assurer que les emplois de leurs subordonnés soient stimulants, et ce, tout en les responsabilisant. Les deux études relatées précédemment utilisent la variable « *job knowledge and skills* », ce qui fait référence au savoir-faire des individus à travers ses connaissances et ses habiletés dans

l'exécution de ses fonctions et ce concept s'entrecoupe donc avec la composante de l'« *empowerment* » qu'est la compétence. Dans le même ordre d'idées, la recherche de Kwahk et Lee (2008) effectuée par questionnaire auprès du personnel de 72 entreprises coréennes touchées par l'implantation d'un changement organisationnel a confirmé leur hypothèse selon laquelle la « *perceived personal competence* » fait accroître la « *change readiness* ». Ainsi, ces résultats de recherche indiquent que plus les travailleurs se sentent compétents dans leur rôle au travail, plus ils seront enclins à accepter le changement souhaité par l'entreprise.

D'autres études se sont plutôt attardées à des facteurs qui sont similaires à la composante de l'« *empowerment* » qui est l'auto-détermination. Pour leur part, dans leur recherche quantitative réalisée auprès du personnel d'un hôpital situé au Canada, les résultats obtenus par C. E. Cunningham *et al.* (2002) indiquent que les travailleurs qui occupent des « *active job* », c'est-à-dire qui bénéficient de davantage de contrôle sur leurs tâches et de latitude dans la prise de décisions dans l'exercice de leurs fonctions, étaient associés à une plus grande adhésion face aux changements organisationnels. Dans le même ordre d'idées, Parish, Cadwallader et Busch (2008) ont constaté dans leur recherche par questionnaire effectuée dans une grande organisation américaine à but non lucratif, que les employés qui disposent d'une plus grande autonomie dans leur rôle au travail étaient plus disposés à s'engager positivement dans le changement. En somme, à partir de ces recherches qui se sont intéressées aux différentes composantes de l'« *empowerment* », on peut en déduire que cette dernière variable en lien avec la tâche exercera une influence sur l'adhésion aux changements des salariés. Cela nous porte à croire qu'un travailleur qui considère que son rôle au travail a de la valeur à ses yeux, qu'il a les capacités requises et suffisamment d'autonomie pour être efficace dans ses fonctions et qu'il peut faire une différence au sein de son organisation, celui-ci sera davantage porté à s'investir dans un projet de changement. En effet, il est fort probable que la perception favorable d'un employé quant à son rôle au sein de son milieu organisationnel animera sa volonté à investir des efforts dans un changement qui pourrait améliorer la situation de son organisation. Dans la section ci-après, nous explorerons maintenant les « *high involvement work practices* » à l'aide de la définition de ce construit et de la présentation des résultats de recherches qui ont mis en relief leur influence sur l'adhésion aux changements du personnel.

Niveau organisationnel

Au niveau organisationnel, la littérature sur la gestion du changement nous porte à croire que les politiques et procédures organisationnelles constituent des antécédents non négligeables de l'adhésion aux changements des employés. Parmi celles-ci, on retrouve les pratiques de gestion des ressources humaines également connues sous le nom des « *high involvement work practices* ».

1.2.3 « High involvement work practices »

Les « *high involvement work practices* » sont perçus comme étant des systèmes en gestion des ressources humaines (RH) qui regroupent un ensemble de pratiques distinctes, mais interreliées qui permettent de favoriser à la fois le développement des travailleurs, leur rétention et leur motivation (Luna-Arocas et Camps, 2008). D'ailleurs, ces pratiques RH sont qualifiées communément dans la littérature de « *high performance work systems* », de « *high commitment HR practices* » ou de « *high involvement work practices* » sans faire de distinction claire entre ces appellations (Kilroy *et al.*, 2014). Toutefois, Macky et Boxall (2008) mettent en relief l'importance des « *high involvement work practices* » en contexte de changements organisationnels. Selon le « *high-involvement management model* » développé par Lawler (1986), il existe quatre principales pratiques RH sur lesquelles les organisations peuvent s'appuyer pour exercer une influence sur leur personnel soit le partage de l'information, le partage du pouvoir, le développement des compétences ainsi que la reconnaissance. L'influence dont il est question réside dans le fait qu'en implantant ce système de pratiques RH, l'employeur favorise de meilleures conditions de travail pour le personnel, ce qui génère chez les employés une forme d'obligation de redonner en agissant dans l'intérêt de son organisation (Chênevert *et al.*, 2013). Nous allons maintenant définir ce en quoi consistent ces quatre pratiques RH contenues dans le modèle de Lawler. Tout d'abord, le partage de l'information fait référence à toutes les méthodes de communication bidirectionnelle mises en œuvre pour diffuser de l'information, c'est-à-dire transmettre et clarifier des attentes ainsi que recevoir des renseignements à l'égard des préoccupations du personnel (Tremblay *et al.*, 2005). La qualité des communications permettra d'ailleurs au personnel d'avoir une meilleure compréhension de la transformation, ce qui est essentiel pour générer l'adhésion aux changements des destinataires (Bouckenooghe *et al.*, 2008). Cela peut sembler simple, mais pourtant selon les dires de Collerette, Schneider et Legris (2003) les problèmes de communication constituent

habituellement ce sur quoi vont porter les premiers commentaires énoncés par les travailleurs lorsque ceux-ci relatent leurs expériences de changements. Ensuite, le partage du pouvoir consiste à favoriser la participation des employés, les impliquer dans la prise de décisions et leur déléguer l'exécution de certaines tâches (Doucet *et al.*, 2015). Ainsi, les individus auront plus tendance à adhérer aux changements lorsque ceux-ci ont le sentiment de faire partie des décisions qui ont été prises (Bouckenooghe *et al.*, 2008). En outre, le développement des compétences inclut les pratiques formelles et informelles pour déployer les capacités de son personnel, dont la formation et les autres activités de développement offertes aux travailleurs (Doucet *et al.*, 2015). Le fait de permettre aux individus d'accroître leurs connaissances à travers des formations et des activités de développement devrait d'ailleurs générer davantage d'adhésion face aux changements (Rusly *et al.*, 2012). Enfin, les pratiques de reconnaissance et de récompenses pécuniaires et non pécuniaires (ex. félicitations, remerciements, etc.) permettent à l'organisation de démontrer son appréciation à l'égard de la performance individuelle ou collective de sa main-d'oeuvre (Doucet *et al.*, 2015; Tremblay *et al.*, 2005). À propos de cette dernière pratique RH, Atchison (1999) synthétise bien l'importance de la reconnaissance en période de changement : « *The guiding principle for the use of feedback and recognition during a change process is that it is very hard to over-recognize but very easy to under-recognize more desirable behaviors* » (Atchison, 1999, p. 28). Les paragraphes qui suivent nous permettront d'en savoir plus sur les recherches qui ont vérifié empiriquement l'impact de ces pratiques RH sur l'adhésion aux changements.

Liens avec l'adhésion aux changements

Les premières recherches abordées, en ordre chronologique, dans cette section traitent des politiques organisationnelles dans leur ensemble, ce qui englobe par le fait même, les pratiques RH. Parmi celles-ci, il y a la recherche de Eby *et al.* (2000) au sein d'organisations d'envergure nationale dans le secteur de la vente où les politiques et procédures flexibles supportant les changements se sont avérées avoir un impact positif sur la perception de « *change readiness* » des employés. L'étude de Rafferty *et al.* (2006b) a aussi considéré l'influence des différents systèmes et procédures organisationnels sur l'attitude d'adhésion aux changements des travailleurs, et ce, par rapport à deux types de changements distincts soit des réglages d'une ampleur moindre ainsi que des transformations organisationnelles à plus grande échelle. La population étudiée était constituée d'employés dans les secteurs administratifs, financiers et de gestion des ressources humaines au sein de cinq organisations australiennes publiques et privées.

Les résultats indiquent que les politiques et procédures flexibles ont favorisé l'adhésion aux changements organisationnels majeurs (Rafferty *et al.*, 2006b).

Les autres études empiriques qui suivent se sont concentrées sur certains systèmes organisationnels spécifiques. Pour leur part, les recherches mentionnées ci-après se sont axées sur les pratiques de partage de l'information. L'étude de Leiter *et al.* (1997) auprès du personnel oeuvrant au sein d'un hôpital en Ontario a établi un lien direct entre une communication efficace et l'acceptation du changement. Wanberg *et al.* (2000) ont, entre autres, porté leur attention sur le partage d'information avec le personnel que l'on peut relier aux « *high involvement work pratices* ». Cette recherche effectuée auprès des membres d'une association professionnelle américaine a démontré que davantage d'informations transmises à l'égard des changements envisagés favorisent leur acceptation auprès du personnel concerné. De plus, Chawla et Kelloway (2004) ont réalisé une étude par questionnaire avec des employés de deux organisations qui venaient de vivre une fusion d'entreprises et leurs résultats ont indiqué que la communication influençait positivement l'ouverture à l'égard du changement. La recherche quantitative réalisée par Bouckenooghe *et al.* (2008) au sein de 53 compagnies belges qui vivaient une transformation organisationnelle n'a pas obtenu des résultats aussi révélateurs en ce sens où l'hypothèse selon laquelle les communications de qualité allaient favoriser l'adhésion aux changements n'a été que partiellement supportée. À cet effet, les chercheurs indiquent dans leur article que les communications de qualité contribueraient considérablement à la « *readiness* » que l'on peut qualifier comme étant émotionnelle, en ayant toutefois un impact limité sur la « *readiness* » de type intentionnel (Bouckenooghe *et al.*, 2008). Étant donné que cette dernière forme de « *readiness* » peut être interprétée comme étant la forme d'adhésion qui mène à des actions concrètes en faveur de l'initiative de changement, cela peut expliquer les résultats mitigés obtenus par Bouckenooghe *et al.* (2008) dans leur étude. Dans le même ordre d'idées, l'étude qualitative puis quantitative effectuée au sein de cinq organisations gouvernementales canadiennes a permis aux chercheurs Cinite *et al.* (2009) de déduire que de mauvaises pratiques communicationnelles entraînent le développement de la perception auprès des travailleurs que l'organisation n'est pas prête à faire face à un changement. Il en est de même pour Rafferty et Restubog (2009) qui, à l'aide d'une étude par questionnaire réalisée auprès du personnel d'une firme dans les Philippines, au cours d'un processus de fusion d'entreprises, ont établi une relation positive et significative entre la perception des salariés de recevoir des informations de qualité à travers des communications appropriées concernant le changement et l'engagement affectif dans la transformation. Rafferty *et al.* (2009) affirment dans leur article que cela inclut à la fois le processus de communication formel et informel à

l'égard de l'initiative de changement, et ce, en insistant sur l'impact non négligeable à long terme des échanges informels sur les départs volontaires. De plus, l'étude qualitative réalisée par Savolainen (2013) à travers des entrevues avec des individus qui oeuvrent au sein d'une organisation industrielle a aussi révélé le rôle crucial que joue le partage d'information pour que les destinataires veuillent bien participer au changement tout en insistant sur l'importance d'une communication directe, bidirectionnelle, face à face, et ce, de façon continue tout au long de l'initiative de transformation. Enfin, les résultats de la recherche de Vakola (2014) au sein d'une entreprise dans le secteur des technologies située en Grèce ont également révélé qu'un climat axé sur la communication était relié à la « *change readiness* » des individus. D'un côté plus théorique, en réalisant leur revue de la littérature portant sur l'adhésion aux changements, Rafferty *et al.* (2012) en sont également venus à la conclusion qu'une communication efficace est particulièrement importante en période de transformations organisationnelles et il en est de même pour Bernerth (2004) qui perçoit la communication à l'égard du changement comme étant un mécanisme essentiel pour favoriser l'adhésion aux changements du personnel. Kotter (1995), spécialiste en gestion du changement, prône d'ailleurs l'importance d'une communication transparente, claire et précise pour favoriser la réussite des projets de transformations. L'information ainsi véhiculée permet aux employés d'en savoir plus sur les changements à venir, ce qui réduit leur incertitude en rendant les évènements plus prévisibles (Bouckenooghe, 2012). L'ensemble de ces constats empiriques et théoriques laisse donc présager que le partage de l'information, qui fait partie intégrante des HIWP, constitue un antécédent à considérer dans le développement de l'adhésion aux changements du personnel.

À cela s'ajoutent des études qui se sont penchées plus particulièrement sur les composantes des HIWP que sont les pratiques de développement des compétences ainsi que de reconnaissance. À cet effet, la recherche de Jones *et al.* (2005) au sein d'un département gouvernemental en Australie a confirmé leur hypothèse selon laquelle les employés qui perçoivent la culture organisationnelle de leur division comme prônant les relations humaines, c'est-à-dire en misant sur le développement des individus, la communication ouverte et la participation à la prise de décisions, seront davantage prêts à changer préalablement à l'implantation de la transformation. Dans le même ordre d'idées, une recherche a été effectuée par Shah *et al.* (2009) à l'aide de questionnaires distribués auprès de participants volontaires parmi les employés à temps plein de différents établissements publics pakistanais d'enseignement supérieur. Cette étude a démontré que la « *change readiness* » est positivement influencée par la perception des employés que leur organisation mise adéquatement sur la formation et le développement des compétences ainsi que par l'attachement financier des salariés envers leur organisation ce qui inclut salaire,

rémunération, avantages sociaux et perception des possibilités de promotions à l'interne (Shah *et al.*, 2009). Ces dernières hypothèses font référence au développement des compétences et à la reconnaissance qui, lorsque ces pratiques organisationnelles semblent combler les besoins de leurs travailleurs, favoriseraient leur adhésion aux changements (Shah *et al.*, 2009).

Enfin, certaines recherches ont étudié davantage la composante des HIWP qui réside dans le partage du pouvoir. Parmi celles-ci, Sagie et Koslowsky (1994) ont effectué une étude dans laquelle participaient des répondants provenant de cinq organisations israéliennes qui vivaient des changements planifiés et les résultats obtenus ont démontré que, dans quatre des cinq organisations, la participation dans la prise de décisions de type tactique encore plus que de type stratégique favorisait l'acceptation du changement, ce qui implique que la possibilité des employés d'avoir de l'impact sur les décisions accroit leur adhésion au projet de changement. On retrouve également une étude réalisée par Coyle-Shapiro (1999) au sein d'une manufacture au Royaume-Uni où l'hypothèse selon laquelle le style de gestion participatif du supérieur immédiat avant l'implantation d'un changement fera varier positivement la participation ultérieure de ses subordonnés dans l'initiative de transformation a bel et bien été fondée. On peut également faire mention de l'étude réalisée par Chawla *et al.* (2004) qui s'est avérée moins révélatrice à ce sujet en ce sens où, selon leurs résultats, la participation ne ferait pas varier directement l'ouverture à l'égard du changement, mais uniquement de façon indirecte via la justice procédurale. Chawla *et al.* (2004) précisent donc que les possibilités de participer aux initiatives de transformations organisationnelles doivent être perçues comme étant justes et équitables par les employés pour que ces derniers s'y investissent. Il y a également une recherche effectuée par questionnaire auprès d'étudiants qui complètent des études supérieures en gestion et qui détiennent un minimum de deux ans d'expérience sur le marché du travail dont les résultats ont indiqué que la participation dans la prise de décisions ainsi que la qualité de la communication favorisaient considérablement la « *change readiness* » des individus (Soumyaja, Kamalanabhan et Bhattacharyya, 2011). Globalement, les recherches tendent à démontrer que les pratiques RH à haute implication favoriseront l'adhésion aux changements du personnel. Ainsi, un milieu de travail dans lequel on retrouve des pratiques de partage de l'information, de partage du pouvoir, de développement des compétences et de reconnaissance serait plus adéquat pour inciter les salariés à prendre part à l'initiative de transformation organisationnelle. On suppose donc qu'à travers ces pratiques RH, les employés se sentent davantage outillés pour participer activement à un projet de changement. Dans la section suivante, nous allons aborder le niveau relationnel en s'attardant à l'influence exercée par le supérieur immédiat qui constitue un acteur organisationnel non négligeable pour le personnel.

Niveau relationnel : Supérieur immédiat

En consultant la littérature, on remarque, entre autres, trois variables concernant la relation avec le supérieur immédiat qui feraient osciller l'adhésion aux changements des employés soit le soutien, le style de leadership ainsi que la justice organisationnelle. Dans les pages qui suivent, nous allons définir ces trois déterminants et nous relaterons les études en gestion du changement qui ont porté sur chacun d'eux.

1.2.4 Soutien

Les recherches récentes nous incitent à croire qu'il est nécessaire d'utiliser une approche qui distingue les multiples cibles de proximité exerçant une influence sur les attitudes des travailleurs et d'où découlent leurs comportements organisationnels (Stinglhamber *et al.*, 2006). À ce propos, Reichers (1985) a d'ailleurs précisé qu'il est important de ne pas percevoir l'organisation comme étant une seule entité monolithique, mais qu'il faut plutôt considérer les entités variées que l'on retrouve dans une organisation et qui sont toutes habitées par des valeurs et des objectifs qui leur sont propres. Cette approche à cibles multiples nous amène donc à examiner les attitudes et les comportements développés par les employés à l'égard des différentes entités avec lesquels ils sont en relation (Stinglhamber *et al.*, 2006). Parmi ces dernières, le superviseur ainsi que le groupe de travail s'avèrent être ceux ayant suscité le plus d'intérêt dans les recherches empiriques (Stinglhamber *et al.*, 2006). De ce fait, à la lecture de la littérature sur l'adhésion aux changements, nous pouvons remarquer que le soutien organisationnel et le soutien du supérieur immédiat constituent des déterminants non négligeables dans les études. Le construit du soutien organisationnel perçu (« *perceived organizational support* » ou POS) est défini comme étant « *the extent to which individuals believe that their employing organization values their contributions and cares for their well-being* » (Eisenberger *et al.*, 1986, p. 501). Dans leur revue de la littérature sur le soutien organisationnel perçu, Rhoades et Eisenberger (2002) expliquent que, selon la norme de la réciprocité, le POS devrait générer auprès des travailleurs un sentiment d'obligation à agir de manière à favoriser le bien-être de leur organisation et à participer à l'atteinte des objectifs organisationnels. La même définition s'applique pour le soutien perçu en provenance du supérieur immédiat, alors que cette fois-ci, on s'attarde à la perception générale d'un employé quant à la valeur que son superviseur accorde à son apport au sein de l'organisation et à son bien-être (Kottke et Sharafinski, 1988; Stinglhamber *et al.*, 2006). Il semble d'ailleurs que le

soutien des supérieurs immédiats est crucial pour être en mesure d'implanter efficacement un changement au sein de l'organisation (Klein, 1984). Étant donné que le supérieur immédiat est considéré comme un représentant de l'organisation, le soutien perçu en provenance du superviseur sera alors interprété par les travailleurs comme étant un indicateur du soutien organisationnel (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger *et al.*, 2002; Levinson, 1965). Nous allons donc relater ci-après les retombées des études qui ont abordé la relation entre le soutien organisationnel et/ou le soutien du supérieur immédiat afin de mettre en lumière le lien entre l'antécédent relationnel qu'est le soutien et l'adhésion aux changements.

Liens avec l'adhésion aux changements

Les études abordées de prime abord se sont attardées à l'influence du soutien organisationnel (POS) sur l'adhésion aux changements des travailleurs. En effet, l'étude de Rafferty *et al.* (2006b) mentionnée précédemment, s'est penchée sur l'impact du soutien organisationnel en contexte de changements à plus petit et plus grand déploiement. Les résultats de leur recherche empirique réalisée dans cinq organisations australiennes ont révélé que le soutien organisationnel s'est avéré être un déterminant de l'adhésion aux changements des employés uniquement dans le cas d'une transformation majeure (Rafferty *et al.*, 2006b). En revanche, l'hypothèse d'Eby *et al.* (2000) quant à l'influence positive du soutien organisationnel perçu par les travailleurs dans le secteur de la vente sur leur adhésion face au changement a, pour sa part, été infirmée à travers leur étude. Pour nuancer leurs résultats de recherche qui ne se sont pas avérés concluants, ces chercheurs précisent que les organisations devraient tout de même s'assurer de favoriser le soutien perçu, la participation et la confiance qui règne au sein des employés en période de changements organisationnels.

Les recherches suivantes, présentées chronologiquement, ont étudié le soutien englobant plusieurs cibles de proximité à la fois dont fait partie le supérieur immédiat. La recherche de Madsen *et al.* (2005) dans le secteur des produits et services en Utah a confirmé leur hypothèse en établissant une corrélation entre les relations sociales dans le milieu de travail incluant les pairs, les subordonnés ainsi que les superviseurs et l'adhésion aux changements. Ces chercheurs en concluent donc que les perceptions favorables à l'égard des collègues et des supérieurs immédiats au sein du milieu de travail vont faciliter l'ouverture du personnel face au changement organisationnel ainsi que leur implication dans celui-ci (Madsen *et al.*, 2005). Shah *et al.* (2010b) en sont arrivés à un résultat similaire dans leur étude quantitative dont les

participants étaient des employés à temps plein, de différents niveaux hiérarchiques, dans des établissements publics d'un pays en voie de développement où les relations positives entretenues avec le superviseur et les pairs faisaient partie intégrante des facteurs déterminants de la « *change readiness* ». À propos des deux recherches relatées précédemment, il faut spécifier que les relations sociales entretenues avec les gens que l'on côtoie en contexte de travail s'avèrent être un construit qui n'est pas entièrement identique au soutien perçu, mais ces deux variables semblent tout de même être en relation (Madsen *et al.*, 2005). Par ailleurs, Shah *et al.* (2010a) tendent dans la même direction avec leur étude au sein d'organisations publiques situées au Pakistan à travers laquelle ils ont démontré que les relations de soutien entretenues avec le superviseur et les pairs feraient osciller positivement l'adhésion des employés face au changement. Rafferty *et al.* (2012) ont fait état dans leur méta-analyse que, sommairement, les chercheurs tendent à croire qu'un climat de travail où règne du soutien favorisera davantage le développement par le personnel d'une attitude positive à l'égard du changement. En revanche, dans le cadre de leur recherche au sein d'un centre hospitalier canadien, les résultats obtenus par C. E. Cunningham *et al.* (2002) ont plutôt établi que la « *readiness* » des travailleurs à l'égard d'un changement organisationnel n'était que faiblement influencée par le soutien social. À ce sujet, les chercheurs précisent qu'un milieu de travail dans lequel règne du soutien permettrait toutefois de réduire le niveau d'épuisement professionnel au sein du personnel (C. E. Cunningham *et al.*, 2002). Ainsi, C. E. Cunningham *et al.* (2002) suggèrent que, même s'il ne favorise que très peu l'adhésion des travailleurs à l'égard du changement sans contribuer à leur participation dans celui-ci, le soutien social en provenance des collègues et du superviseur ferait tout de même accroître les efforts des employés en vue de s'adapter au stress engendré par l'initiative de transformation organisationnelle.

Si on se concentre maintenant précisément sur le soutien perçu en provenance du supérieur immédiat, la recherche réalisée par Leiter *et al.* (1997) dans le milieu hospitalier a permis de constater que la « *supportive supervision* » était associée à l'acceptation du changement. Il en est de même pour Hanpachern *et al*. (1998) qui ont obtenu des résultats similaires à travers leur recherche auprès du personnel d'une entreprise manufacturière où la combinaison des variables « *job knowledge and skills* » ainsi que « *management-leadership relations* » s'est avérée être un bon prédicteur de la « *readiness for change* » (Hanpachern *et al*., 1998). Ces auteurs précisent que les gestionnaires devraient faire davantage preuve de soutien et de compréhension envers leur personnel pour les rassurer à l'égard du changement entrepris (Hanpachern *et al*., 1998). Dans le même ordre d'idées, l'étude de Miller et ses collègues (2006) au sein de quatre

organisations à but lucratif dans le nord de l'Utah en est arrivée à des résultats intéressants en révélant que la relation entre le gestionnaire et ses subordonnés est critique pour le développement de l'adhésion aux changements. Ces auteurs ajoutent que les cadres devraient ainsi démontrer leur appréciation et de la reconnaissance envers leur personnel tout en misant sur la communication et l'écoute (D. Miller *et al*., 2006). Suite à leur recherche empirique auprès d'une population de fonctionnaires canadiens constituée d'une étape qualitative à l'aide d'entrevues suivies de deux étapes quantitatives à l'aide de questionnaires, Cinite *et al.* (2009) en ont conclu que le rôle des supérieurs immédiats est considérable et que ceux-ci doivent fournir le soutien nécessaire pour favoriser le développement de la perception de l'« *organizational change readiness* » au sein du personnel. Il en est de même pour Neves (2011) qui a constaté à travers son étude au sein de deux organisations publiques portugaises qui avaient récemment vécu un changement de grande envergure, que la perception d'avoir du soutien provenant du superviseur favorisait l'engagement affectif et normatif des employés à l'égard du changement. Pour expliquer ses résultats, Neves (2011) affirme que, lorsque les subordonnés se sentent soutenus par leurs superviseurs, perçus comme étant des représentants de l'organisation, alors ceux-ci seront portés à donner réciproquement pour le traitement favorable reçu, et ce, non seulement à leurs supérieurs immédiats, mais également à l'entreprise par l'investissement d'efforts dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Des résultats distincts ont toutefois été obtenus par Montani, Odoardi et Battistelli (2012) dans le cadre de leur recherche par questionnaire effectuée dans une organisation multinationale du secteur pharmaceutique dans laquelle s'opérait un projet de changement affectant les systèmes de technologies de l'information. En effet, leur étude a révélé que le soutien du superviseur faisait varier significativement l'engagement affectif des employés à l'égard du changement, mais uniquement lorsqu'il y a également un soutien élevé en provenance des collègues (Montani *et al.*, 2012).

En somme, que l'on traite du soutien organisationnel de façon globale, du soutien social prodigué par différents acteurs au sein du milieu de travail ou du soutien provenant spécifiquement de l'entité qui nous intéresse, on constate tout de même que le soutien du supérieur immédiat s'est avéré être un déterminant appréciable qui influence l'adhésion du personnel face à une initiative de changement, et ce, dans la grande majorité des études qui se sont penchées sur le sujet. Cela nous amène à penser que le supérieur immédiat doit épauler adéquatement ses subordonnés pour que ceux-ci fassent davantage preuve d'ouverture à l'égard des projets de transformations organisationnelles. Le soutien peut donc en partie expliquer le rôle critique en situation de changement que joue le supérieur immédiat qui est non seulement

en position d'autorité, mais qui est aussi physiquement et psychologiquement proche des travailleurs (Hill *et al.*, 2012; Seo *et al.*, 2012). Voyons maintenant l'influence exercée par le style de leadership du supérieur immédiat sur l'adhésion aux changements des travailleurs.

1.2.5 Style de leadership

Dans la littérature sur la gestion du changement, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que le leadership est un facteur critique dans la réussite des transformations organisationnelles (Krummaker et Vogel, 2012; Oakland *et al.*, 2007). Toutefois, il existe très peu de recherches qui ont étudié spécifiquement le lien entre le style de leadership et l'adhésion aux changements développée par le personnel (Lyons *et al.*, 2009). Néanmoins, les études qui ont été réalisées sur le style de leadership abordent habituellement le style que l'on qualifie de type « transformationnel » ou un style connexe à ce dernier d'où la nécessité de définir le leadership transformationnel ainsi que son opposé c'est-à-dire le leadership de type « laissez-faire » ou non transactionnel.

Le pionnier en matière de leadership est Burns a qui l'on doit les premiers travaux faisant mention des types de leadership transformationnel et transactionnel (Bertholet, 2008). Celui-ci percevait ces formes de leadership comme étant des opposés sur un même continuum, les leaders transformationnels étant plus efficaces, car ils favorisent auprès de ses membres un niveau de motivation et de moralité supérieur que le font les leaders transactionnels (Bertholet, 2008; Burns, 1978). Inspirés par les écrits de Burns sur la relation d'échanges qui existe entre ces deux parties prenantes, Bass poursuit cette théorie en tentant de discerner comment les leaders parviennent à influencer leurs subordonnés afin de les encourager à surpasser leurs intérêts personnels et d'élever leur performance pour le bien collectif et organisationnel (Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam, 2003; Bertholet, 2008; Felfe, Tartler et Liepmann, 2004; Nathan P. Podsakoff, Podsakoff et Kuskova, 2010). Toutefois, Bass établit une distinction claire entre les deux formes de leadership plutôt que de les percevoir comme une gradation d'un même continuum et celui-ci stipule que les meilleurs leaders nécessitent d'être à la fois transformationnels et transactionnels (Bass, 1985; Judge et Piccolo, 2004). L'évolution de cette théorie à travers le temps a mené à la conceptualisation de la « *Full Range Leadership Theory* » proposée par Avolio et Bass en 1991 qui occupe une place dominante dans la littérature et selon laquelle, le leadership est subdivisé en trois formes soit le leadership laissez-faire, le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. (Antonakis *et al.*, 2003; Bertholet, 2008; Hogg,

2012). Il est de mise de spécifier que, selon Tremblay *et al.* (2005), les leaders ont tous un style de leadership prédominant dans leur pratique, mais il n'en demeure pas moins que ces trois types de leadership peuvent tous se retrouver chez une seule et même personne, et ce, à des degrés divers.

D'une part, le leadership laissez-faire ou non transactionnel est, sans contredit, perçu comme étant la forme de leadership la plus passive et inefficace à travers laquelle le supérieur évite de poser des actions, (Antonakis *et al.*, 2003) étant peu préoccupé par la relation avec ses subordonnés (Tremblay *et al.*, 2005). Ainsi, le leader non transactionnel néglige de prendre les décisions qui lui reviennent, renonce à prendre ses responsabilités de gestion et ne fait pas preuve d'autorité, de disponibilité ni de soutien envers ses employés (Antonakis *et al.*, 2003; Judge *et al.*, 2004; Tremblay *et al.*, 2005). La méta-analyse de Judge *et al.* (2004) a démontré, comme on pouvait s'y attendre, l'inefficacité du leadership laissez-faire et l'insatisfaction que cette forme de leadership procure à ses subordonnés. En somme, cette forme de leadership peut se résumer, en quelque sorte, à l'absence de leadership (Bertholet, 2008; Judge *et al.*, 2004) et ces leaders passifs ne seront donc pas en mesure de préparer efficacement leurs subordonnés à faire face aux changements (Santhidran, Chandran et Borromeo, 2013).

D'autre part, le leadership transformationnel est composé de quatre dimensions soit l'influence idéalisée ou le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle qu'il procure à autrui ainsi que la considération pour les personnes. D'entrée de jeu, l'influence idéalisée ou charismatique consiste en *the degree to which the leader behaves in admirable ways that cause followers to identify with the leader* » (Judge *et al.*, 2004, p. 755). Ainsi, les subordonnés s'identifient émotionnellement et perçoivent le leader comme un modèle à suivre (Tremblay *et al*., 2005) par son niveau élevé de performance et de standards moraux (Felfe *et al.*, 2004). La motivation inspirante se définit comme étant « *the degree to which the leader articulates a vision that is appealing and inspiring to followers* » (Judge *et al.*, 2004, p. 755). Pour ce faire, le leader communique ses valeurs, ses objectifs et la mission de l'organisation qu'il transmet à travers une vision claire, atteignable, stimulante et significative pour le personnel (Antonakis *et al.*, 2003; Felfe *et al.*, 2004; Tremblay *et al.*, 2005). La stimulation intellectuelle réside dans le « *degree to which the leader challenges assumptions, takes risks, and solicits followers' ideas* » (Judge *et al.*, 2004, p. 755). De cette façon, le leader génère la créativité et l'innovation au sein de ses membres (Tremblay *et al*., 2005). Enfin, la considération pour les personnes représente « *the degree to which the leader attends to each follower's needs, acts as a mentor or coach to the follower, and listens to the follower's concerns and needs* » (Judge *et al.*, 2004, p. 755).

Selon Antonakis *et al*. (2003), le leader transformationnel favorise la satisfaction de ses travailleurs en s'assurant de les conseiller, de les supporter et de voir à leur développement ainsi qu'à leur actualisation. Les employés ne sont donc pas perçus uniquement selon la fonction et le rôle qu'ils occupent au sein de l'organisation, mais bien comme des individus uniques à part entière (Felfe *et al*., 2004). Enfin, le leader transformationnel joue un rôle particulièrement important en période de changements organisationnels en ce sens où il transforme ses employés en les rendant plus réceptifs aux projets de mutations qui se présentent au sein de l'entreprise (Bommer, Rich et Rubin, 2005; Seo *et al*., 2012). Les leaders ayant une approche davantage transformationnelle semblent être généralement plus efficaces en contexte de changements organisationnels (Hill *et al*., 2012) et la grande majorité des études présentées dans la section qui suit abondent en ce sens.

Liens avec l'adhésion aux changements

Certaines études ont été en mesure d'établir un lien entre le style de leadership transformationnel et l'adhésion aux changements des employés alors que d'autres ont obtenu des résultats moins concluants à cet égard. Pour leur part, Lyons *et al.* (2009) ont étudié l'impact d'un style de leadership appelé le « *change leadership* » sur l'attitude de « *change readiness* » des travailleurs. Le leadership de changement s'entrecoupe avec le leadership transformationnel en plusieurs points, mais le premier est plus transitoire, comme son nom l'indique, car il se manifeste en période de transformations organisationnelles alors que le second est plus stable dans le temps (Lyons *et al.*, 2009). On perçoit ce style de leadership comme étant un management de changement qui englobe des comportements tels que la création d'une vision, l'établissement d'un sentiment d'urgence ainsi que le support manifesté à l'égard de l'initiative de changement (Lyons *et al.*, 2009). Les auteurs précisent qu'il est fort probable que les leaders transformationnels adopteront un leadership de changement lorsque le contexte organisationnel le requiert (Lyons *et al.*, 2009). Les résultats de leur étude effectuée auprès des salariés d'une organisation militaire américaine suggèrent étonnamment que le leadership de changement exercé par les cadres seniors a eu un impact sur la « *change readiness* » du personnel, alors que ce n'est pas le cas pour les supérieurs immédiats (Lyons *et al.*, 2009). Lyons *et al.* (2009) expliquent ces résultats par le rôle prédominant joué par les supérieurs hiérarchiques qui guident les changements stratégiques organisationnels. De leur côté, la recherche quantitative réalisée par Herold *et al.* (2008) auprès des employés de 30 organisations de plusieurs secteurs d'activités aux États-Unis a également révélé que le leadership transformationnel était plus

significativement relié à l'engagement affectif des employés à l'égard du changement que le « *change leadership* », et ce, particulièrement lorsque la transformation aura des répercussions personnelles non négligeables. Ces chercheurs précisent toutefois que, pour les leaders qui ne sont pas perçus comme étant transformationnels, l'adoption de pratiques adéquates de gestion du changement demeure toujours une option pertinente en vue de susciter l'engagement dans la transformation de la part du personnel (Herold *et al.*, 2008).

De plus, Michaelis, Stegmaier et Sonntag (2009) ont étudié l'impact du leadership charismatique des cadres de niveaux hiérarchiques inférieurs dans un processus de changement organisationnel. Dans leur article, ces chercheurs spécifient que le leadership charismatique est similaire au leadership transformationnel et que l'on distingue que des différences minimes entre ces deux styles (Michaelis *et al.*, 2009). Les résultats de leur recherche effectuée auprès des employés d'une multinationale du secteur automobile située en Allemagne qui traversait un changement technologique ont indiqué que le leadership charismatique faisait varier positivement les comportements visant l'implantation de l'innovation, et ce, par l'intermédiaire de l'engagement affectif dans le changement (Michaelis *et al.*, 2009). Dans le cadre de cette précédente étude, ces mêmes auteurs ont également fait paraître un second article relatant les résultats obtenus quant au lien qu'ils ont été en mesure d'établir entre le leadership transformationnel qui fait varier positivement l'engagement dans le changement de cette même population et subséquemment, les comportements d'implantation de l'innovation manifestés par celle-ci (Michaelis, Stegmaier et Sonntag, 2010). À l'inverse, Conway et Monks (2008) ont obtenu des résultats contraires, alors que le leadership transformationnel ne s'est pas avéré en relation avec l'engagement du personnel à l'égard du changement dans le cadre de leur recherche au sein de trois organisations de services de la santé en Irlande. Les chercheurs ont d'ailleurs été surpris de ce constat puisqu'on associe couramment dans la littérature le leadership transformationnel aux situations de mutations organisationnelles (Conway *et al.*, 2008). À partir des données qualitatives recueillies, Conway *et al.* (2008) prétendent que certains problèmes reliés à l'exercice du leadership au sein des services de santé pourraient être à l'origine de ces résultats. Ils relatent principalement les conflits de rôle vécus par les infirmières promues à des postes de gestionnaires en ce sens où les travailleurs ont l'impression qu'on éloigne le personnel expérimenté des patients qui ont besoin de soins pour leur attribuer plutôt des responsabilités managériales (Conway *et al.*, 2008). Les auteurs suggèrent donc que ces superviseurs devraient être formés en vue développer leurs habiletés à implanter efficacement les réformes complexes exigées au sein du système de santé (Conway *et al.*, 2008). D'un autre côté, la recherche par questionnaire de Groves (2005) réalisée au sein de 64 organisations oeuvrant dans différentes

industries a indiqué que le leadership charismatique était bel et bien relié positivement à l'ouverture des destinataires face à l'initiative de changement.

À cela s'ajoute la recherche quantitative effectuée par Lo, Ramayah et Run (2010) auprès de professeurs d'université qui travaillaient dans des établissements publics d'enseignement supérieur en Malaisie qui a révélé que le leadership transformationnel des superviseurs, principalement par l'intermédiaire des dimensions que sont l'influence idéalisée et la motivation inspirante, fait osciller positivement l'engagement dans le changement des subordonnés. À travers leur étude par questionnaire effectuée au sein d'une agence gouvernementale, les chercheurs Seo *et al.* (2012) en sont arrivés à des résultats similaires en confirmant leur hypothèse selon laquelle le leadership transformationnel des supérieurs immédiats était bel et bien relié positivement et significativement à l'engagement affectif et normatif développé par leurs employés à l'égard du changement. Pour leur part, Hill *et al.* (2012) ont constaté à travers leur recherche quantitative dans une organisation gouvernementale que lorsque le supérieur immédiat adoptait un style de leadership transformationnel, le personnel s'avérait davantage engagé, de façon affective et normative, dans le changement, mais ce lien a été confirmé uniquement au début du processus (temps 1) et pas 12 mois plus tard (temps 2). Pour expliquer les résultats obtenus, les chercheurs proposent que le style de leadership transformationnel aurait des effets plus importants sur les destinataires au début de l'initiative de changement et que, par la suite, les comportements de leadership transformationnel des supérieurs immédiats auraient moins d'impact sur l'engagement dans le changement des travailleurs qui demeure plus stable dans l'avancement du processus (Hill *et al.*, 2012). En outre, l'étude de cas effectuée par Krummaker *et al.* (2012) au sein d'une compagnie de tourisme allemande a indiqué que les compétences du leader, entre autres par ses habiletés en termes de leadership transformationnel, favorisent l'adhésion aux changements de ses subordonnés. Il en est de même pour Santhidran *et al.* (2013) dont les résultats de leur étude quantitative effectuée dans une grande organisation qui œuvre dans le secteur de l'énergie en Malaisie ont révélé que le leadership transformationnel faisait varier positivement la « *change readiness* ». Similairement, la recherche par questionnaire effectuée par Gelaidan et Ahmad (2013) auprès d'employés du secteur public au Yémen a également démontré, entre autres, que le leadership transformationnel était relié significativement et positivement à l'engagement normatif dans le changement, c'est-à-dire que sous l'influence de ce style de leadership, les travailleurs ressentent alors une obligation de supporter l'initiative de transformation organisationnelle. Ces chercheurs précisent toutefois que la culture organisationnelle jouerait un rôle modérateur dans cette relation (Gelaidan *et al.*, 2013). Globalement, à travers leur méta-analyse sur le sujet, Rafferty *et al.* (2012) ont précisé

que, selon les recherches actuelles, le leadership transformationnel aurait un impact sur le développement des attitudes des travailleurs face aux changements dont fait partie le support à l'égard d'une transformation organisationnelle. Bref, les résultats de ces multiples recherches nous portent à croire qu'il ne faut pas négliger l'impact du style de leadership adopté par le supérieur immédiat sur le développement de l'adhésion aux changements des travailleurs. Que l'on traite d'un leadership charismatique, de changement ou transformationnel, tous trois s'entrecoupant d'ailleurs en plusieurs points, il n'en demeure pas moins que le style de leadership constitue un facteur déterminant sur l'ouverture du personnel à l'égard des transformations organisationnelles dans les études empiriques. Ainsi, on peut en déduire que lorsque les salariés s'identifient à leur leader, qu'ils se sentent motivés par sa vision et stimulés intellectuellement par celui-ci et qu'ils ont l'impression que leur supérieur immédiat se préoccupe de leur bien-être, alors les employés seront plus enclins à embarquer dans un projet de changement prôné par le leader en qui ils ont confiance. Dans les pages présentées ci-après, nous allons porter notre attention sur un troisième et dernier facteur en lien avec la relation entretenue avec le supérieur immédiat soit la justice organisationnelle.

1.2.6 Justice organisationnelle

Les retombées des recherches dans le domaine de la justice organisationnelle laissent présager que la perception des travailleurs d'être traités équitablement favorise le développement de plusieurs attitudes et comportements nécessaires dans la réussite des transformations organisationnelles (Cobb, Wooten et Folger, 1995). En effet, on considère que le processus d'implantation du changement doit être juste et équitable en vue de favoriser la réponse recherchée au sein des travailleurs en termes d'engagement dans le changement (Fedor, Caldwell et Herold, 2006). On précise que les gestionnaires peuvent améliorer la mise en œuvre de l'initiative de changement lorsque ceux-ci prennent en considération les perceptions de justice organisationnelle qui sont développées par les employés affectés par le projet de mutation (Janiczek, D'Hoore et Vas, 2012). Selon Folger et Cropanzano (1998), la justice organisationnelle englobe l'ensemble des règles et des normes sociales qui gouvernent l'entreprise à trois niveaux distincts soit la distribution des ressources (justice distributive), les procédures et les processus sur lesquels s'appuie la prise de décisions en lien avec cette distribution (justice procédurale) et le traitement interpersonnel qui l'entoure (justice interactionnelle).

Nous allons donc cerner plus en détail les trois formes de justice perçues par les employés avant de relater les recherches qui ont abordé la relation entre la justice et l'adhésion aux changements. Cobb *et al.* (1995, p. 246) distinguent la justice distributive en ces termes : « *the study of distributive justice has tended to focus on how workers evaluate the outcomes they receive (e.g., pay) compared to some standard of fairness – and how they subsequently react, based on those perceptions*. ». Ces mêmes auteurs définissent la justice procédurale comme étant « *the study of fairness in how distributive decisions are made* » (Cobb *et al.*, 1995, p. 246). Cette deuxième forme de justice fait donc référence à la perception que les procédures qui déterminent ce que les salariés reçoivent sont équitables ou non (Moorman, 1991). Enfin, selon Cobb *et al.* (1995, p. 247), la justice interactionnelle met l'accent sur « *how formal agents of the organization treat those who are subject to their authority, decisions, and actions* ». De nos jours, certains auteurs conceptualisent la justice interactionnelle par une combinaison de la justice interpersonnelle qui englobe la perception des individus sur la façon dont ils sont traités au sein de l'organisation ainsi que de la justice informationnelle qui concerne la qualité des explications transmises à l'égard du changement entrepris (Bernerth *et al.*, 2007; Foster, 2010). En s'appuyant sur l'approche des cibles multiples mentionnée précédemment, les chercheurs ont récemment développé un intérêt pour l'étude des dimensions de la justice en fonction des différentes entités avec qui les salariés sont en relation en contexte de travail et parmi lesquelles les deux sources de justice ou d'injustice constituent l'organisation ainsi que le supérieur immédiat (Rupp et Cropanzano, 2002; Stinglhamber *et al.*, 2006). Nous allons donc maintenant aborder les résultats des études qui se sont penchées sur la justice en provenance de l'organisation et/ou du supérieur immédiat en vue de déterminer son influence sur l'adhésion aux changements du personnel.

Liens avec l'adhésion aux changements

Certaines recherches empiriques ont étudié la relation qui existe entre l'adhésion aux changements et la justice organisationnelle dans son ensemble, sans faire de distinction entre les différentes formes de justice et c'est d'ailleurs le cas pour la recherche qui est relatée ci-après. McManus *et al*. (1995) ont réalisé une étude auprès des employés d'une compagnie manufacturière de grandeur moyenne afin d'identifier les facteurs qui feraient varier leur perception que l'organisation est prête à faire face à un changement. Les résultats obtenus à travers leur recherche ont révélé que la perception de justice organisationnelle des travailleurs constituait un antécédent significatif de la « *change readiness* » perçue (McManus *et al*., 1995).

D'autres chercheurs ont cru bon de distinguer les trois formes de justice pour évaluer leur impact sur le développement de l'adhésion aux changements. Les auteurs Paterson et Cary (2002) abordent la théorie de la justice organisationnelle en considérant cette approche cognitive dans l'acceptation des changements, en ce sens où les employés évalueraient plus favorablement les tentatives de transformations qui vont les affecter lorsqu'ils perçoivent que celles-ci sont justes au niveau des retombées des décisions (justice distributive), des procédures pour implanter les décisions à l'égard du changement (justice procédurale) et du traitement que leur réserve les preneurs de décisions (justice interactionnelle). Dans l'écrit en question, Paterson *et al*. (2002) ont réalisé une étude par questionnaire au sein d'une division d'une grande organisation publique australienne dans laquelle ils ont posé l'hypothèse que la justice procédurale du projet de réduction des effectifs ferait varier positivement la réponse du personnel quant à l'acceptation de ce changement, ce qui a été appuyé par leurs résultats empiriques. Dans leur recherche quantitative au sein d'une organisation de l'industrie manufacturière, Bernerth *et al*. (2007) ne sont pas parvenus à établir un lien de corrélation direct entre l'interaction des trois formes de justice et l'engagement dans le changement du personnel, mais leurs hypothèses selon lesquelles la relation entre les différentes formes de justice organisationnelle et l'engagement affectif dans le changement serait modérée par le cynisme ont toutefois été confirmées. De ce fait, les résultats obtenus ont tout de même permis aux chercheurs d'en déduire que, pour favoriser le succès des transformations souhaitées, les gestionnaires doivent considérer les perceptions de justice des employés en vue d'amoindrir leur cynisme et de favoriser leur engagement face à l'initiative de changement (Bernerth *et al*., 2007). En outre, la recherche par questionnaire effectuée par Foster (2010) auprès du personnel de trois organisations situées aux États-Unis a indiqué que la justice organisationnelle était significativement associée à l'engagement dans le changement développé par les employés. Le chercheur précise que le lien le plus fort était celui entre la justice procédurale et l'engagement affectif à l'égard du changement organisationnel (Foster, 2010). À cela s'ajoute l'étude faite par Shah (2011) dans une institution publique pakistanaise dont les résultats ont révélé non seulement que la justice distributive faisait varier positivement et d'une façon non négligeable la « *change readiness* » des travailleurs, mais aussi que la justice procédurale influençait encore plus fortement la réceptivité des salariés à l'égard de la transformation organisationnelle.

En somme, les études réalisées sur le sujet révèlent que la perception de justice aurait des répercussions sur l'ouverture aux changements du personnel. Cela nous amène à penser que les employés qui perçoivent la relation avec leur supérieur immédiat comme étant juste et équitable

verront d'un meilleur œil la perspective d'un changement organisationnel prôné par le superviseur en question. Ne craignant pas d'être traités de façon inéquitable dans l'attribution des ressources, la prise de décisions et le traitement interpersonnel reçu par les personnes en position d'autorité, il est fort probable que les employés développeront plus librement une certaine adhésion aux initiatives de changements organisationnels.

Après avoir défini les différentes variables déterminantes et clarifié leur influence sur l'adhésion aux changements des travailleurs, il est de mise de s'intéresser aux conséquences qui vont s'ensuivre pour l'organisation. De ce fait, nous allons aborder trois principales conséquences de l'adhésion aux changements soulevées dans la littérature soit l'intention de quitter, le roulement ainsi que l'absentéisme au sein du personnel. Ces conséquences seront d'abord définies, pour ensuite mettre en relief le lien entre celles-ci et l'adhésion aux changements à l'aide des résultats de recherches sur le sujet qui seront relatés.

1.3 Conséquences de l'adhésion aux changements

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous intéresser aux conséquences du développement de l'adhésion aux changements sur les comportements de retrait des employés soit l'intention de quitter, l'absentéisme et le roulement du personnel qui seront, tous trois, définis dans les pages qui suivent.

1.3.1 Intention de quitter

Les auteurs Rafferty et Griffin (2006a) définissent l'intention de quitter comme étant la volonté ou le désir d'un employé de partir de l'organisation pour laquelle il travaille. Dans la littérature, il est admis que l'intention de quitter est en lien direct avec le roulement du personnel (Hom *et al.*, 1992; Mobley, 1977). Selon le modèle de Mobley, Horner et Hollingsworth (1978), le processus décisionnel de retrait vécu par le travailleur débuterait par de l'insatisfaction à l'égard de son travail qui enclencherait les pensées de l'employé sur le fait de quitter son organisation, suivi de l'intention de chercher un autre emploi, ce qui mènerait à l'intention de quitter et enfin, au départ du salarié. Plusieurs chercheurs ont réalisé des études à partir de ce modèle et diverses variantes lui ont été apportées par ces derniers, mais il n'en demeure pas moins que le modèle de Mobley et ses collègues (1978) constitue le modèle conceptuel du roulement qui a reçu le plus

d'attention dans les recherches empiriques sur le sujet (Hom *et al.*, 1992). En somme, les chercheurs s'entendent sur le fait que l'intention de quitter constitue un excellent déterminant du roulement, et par le fait même de la rétention du personnel (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Steel et Lounsbury, 2009). Dans le paragraphe qui suit, nous allons définir un second comportement de retrait qui consiste en l'absentéisme.

1.3.2 Absentéisme

Il n'existe pas de définition universelle de l'absentéisme et c'est pourquoi plusieurs auteurs ont tenté de développer leur propre représentation de ce construit (Milesi, 2010). Toutefois, l'ensemble de ces définitions perçoit l'absentéisme comme étant la non-présence physique du travailleur sur les lieux de son travail, alors qu'il serait censé s'y trouver et on établit une distinction claire entre ces absences non prévues et les absences planifiées sous forme de congés annuels ou de jours fériés (Milesi, 2010). En effet, il existe deux types d'absences soit les absences involontaires qui échappent au contrôle direct des travailleurs et qui reposent sur une incapacité à être présents (ex : absences maladie) ainsi que les absences volontaires sur lesquelles les salariés exercent un contrôle, qui sont fréquemment utilisés à des fins personnelles et qui s'appuient sur la motivation de l'employé à être présent au travail (Brooke et Price, 1989; Sagie, 1998). D'ailleurs, un courant de pensée dominant dans la littérature considère l'absentéisme comme un comportement de retrait en vue d'éviter des situations de travail qui ne sont pas appréciées par l'employé (Harrison et Martocchio, 1998; Milesi, 2010; Muchinsky, 1977). C'est sur cette perspective de l'absentéisme que nous nous appuyons dans le cadre de notre recherche. Voyons maintenant la troisième et dernière conséquence en lien avec les comportements de retrait développés par les employés soit le roulement du personnel.

1.3.3 Roulement du personnel

La rétention du personnel se mesure à travers le roulement des salariés qui peut d'ailleurs prendre deux formes distinctes, soit le roulement involontaire et volontaire (Allen, Bryant et Vardaman, 2010). Le roulement involontaire est initié délibérément par l'organisation qui hausse son roulement à travers des congédiements, des licenciements ou des mises à pied, alors que le roulement volontaire réside dans la décision d'un employé de quitter l'entreprise, et ce, de son propre chef (Cossette, 2002; Shaw *et al.*, 1998). Dans le cadre de notre recherche, nous nous attarderons seulement à cette seconde forme de roulement qui s'avère être l'initiative du

travailleur de quitter son organisation. À cet effet, le roulement volontaire engendre des coûts directs non négligeables tels que l'investissement de temps, d'énergie et de ressources financières en vue de recruter et de former un nouvel employé ainsi que des coûts indirects encore plus significatifs qui incluent la pression sur le personnel qui demeure au sein de l'organisation et la perte de mémoire organisationnelle et de capital social (Dess et Shaw, 2001). Même s'il semble tout à fait logique de croire qu'une mauvaise gestion d'une transformation organisationnelle pourrait entraîner le départ de certains membres du personnel, on constate qu'il y a une lacune à combler dans la littérature à ce propos, car on retrouve très peu de recherches qui ont exploré l'impact des changements organisationnels sur le roulement du personnel (Morrell, Loan-Clarke et Wilkinson, 2004). La section qui suit permettra de présenter les recherches qui ont tenté de cerner les conséquences de l'adhésion aux changements sur les comportements de retrait des travailleurs.

Liens avec l'adhésion aux changements

Madsen *et al.* (2005) ainsi que Anjani et Dhanapal (2012) précisent, dans leur écrit respectif, qu'une des forces les plus destructrices pour une organisation réside dans la mauvaise implantation de changements. Ces échecs dans l'entreprise de transformations entraînent des conséquences non négligeables en affectant négativement la position concurrentielle de la compagnie ainsi que la loyauté de son personnel tout en entraînant un gaspillage des ressources organisationnelles (Hanpachern *et al.*, 1998; Lacovini, 1993). On remarque dans les écrits sur la gestion du changement que la rétention des travailleurs semble être ébranlée lorsque ceux-ci n'adhèrent pas au changement convoité au sein de leur organisation. À cet effet, certaines études portent d'ailleurs à croire que l'attitude qui sera développée par les employés à l'égard d'un changement organisationnel aura des répercussions sur l'intention de quitter du personnel (Eby *et al.*, 2000; Lacovini, 1993). Parmi celles-ci, on retrouve la recherche effectuée par Rush, Schoel et Barnard (1995) auprès des travailleurs de diverses organisations gouvernementales dans l'état du Tennessee. Cette étude dans le secteur public a révélé que la pression de changement était associée à une augmentation du stress ressenti par les fonctionnaires qui, par le fait même, a affecté négativement la satisfaction au travail tout en faisant accroître l'intention de quitter (Rush *et al.*, 1995). En outre, la recherche de Wanberg *et al.* (2000) au sein d'une association professionnelle américaine a également révélé qu'un plus faible niveau d'acceptation du changement ferait accroître l'intention de quitter, sans toutefois être en mesure d'établir un lien de corrélation entre l'ouverture à l'égard du changement et le taux de roulement réel 14

mois plus tard. Il en est de même pour Chawla *et al.* (2004) dont les résultats de leur étude auprès du personnel de deux organisations nouvellement fusionnées ont indiqué que l'ouverture à l'égard du changement faisait bel et bien osciller l'intention de quitter leur emploi. Ainsi, ces chercheurs précisent que si les travailleurs ont le sentiment qu'il y a eu une violation au contrat psychologique qui les unit à leur organisation, il est fort probable que ceux-ci décident de quitter leur employeur (Chawla *et al.*, 2004). Par ailleurs, l'étude réalisée par Morrell *et al.* (2004) a établi qu'il existait une relation positive entre une mauvaise gestion du changement organisationnel et les pensées des employés sur le fait de quitter leur organisation en ce sens où l'implantation de ces transformations résulte en de nombreux chocs vécus par les salariés, ce qui peut générer au sein du personnel davantage de décisions de quitter leur employeur. À ce sujet, les chercheurs ajoutent que les établissements qui mettent en œuvre des transformations organisationnelles devraient s'assurer de mesurer et de gérer le roulement tout au long du projet de changement en vue de réduire les répercussions négatives engendrées par ce dernier (Morrell *et al.*, 2004). Puis, dans leur recherche effectuée au sein de deux organisations du secteur public, les chercheurs Martin, Jones et Callan (2005) ont soulevé qu'une évaluation favorable du changement par le personnel réduirait l'absentéisme et l'intention de quitter. Dans son étude au sein de dix organisations aux États-Unis, G. B. Cunningham (2006) a également établi un lien entre les trois formes d'engagement à l'égard du changement soit affectif, normatif ainsi que de continuité et l'intention de quitter du personnel en ayant comme variable médiatrice, dans certaines de ces relations, la capacité de faire face au changement. Il en est de même pour Rafferty *et al.* (2009) dont les résultats de leur recherche quantitative réalisée au sein d'une firme aux Philippines qui traverse un processus de fusion d'entreprises ont indiqué que l'engagement affectif à l'égard du changement mesuré dans un 1er temps, soit lors de l'annonce de la transformation organisationnelle, est associé négativement à l'intention de quitter mesuré dans un 2e temps, soit durant l'implantation du changement. Les résultats de leur étude ont aussi révélé que l'intention de quitter des employés fait varier positivement le roulement volontaire mesuré dans un 3^{e} temps, soit suite à la réalisation de la fusion (Rafferty *et al.*, 2009). En définitive, on remarque à travers les résultats de ces recherches empiriques que si les travailleurs ne sont pas en accord avec le changement souhaité par son organisation, alors ceux-ci seront portés à développer des comportements de retrait. D'où l'importance de miser sur les facteurs organisationnels qui constituent des leviers favorisant l'adhésion aux changements des employés. Ainsi, en faisant preuve d'ouverture envers le projet de transformation, il y a fort à parier que les travailleurs souhaiteront davantage participer activement à l'initiative de changement et par le fait même, ils vont moins chercher à délaisser leur employeur. Il va sans

dire qu'il est à l'avantage de l'organisation de favoriser l'adhésion aux changements du personnel de manière à amoindrir les comportements de retrait et à favoriser le développement d'agents de changement qui porteront le projet jusqu'à sa concrétisation.

Dans le contexte organisationnel des établissements du réseau de la santé et des services sociaux au Québec, il faut aussi prendre en considération la réalité propre à ces milieux de travail caractérisée par l'omniprésence de l'épuisement professionnel au sein du personnel. En effet, l'accroissement de ce phénomène depuis les dernières années nous force à envisager l'impact de l'épuisement professionnel sur le développement de l'adhésion aux changements des travailleurs de la santé. Dans la section ci-dessous, nous allons proposer une définition de l'épuisement professionnel courante dans la littérature, suivie d'une synthèse des études en gestion du changement qui ont abordé ce phénomène.

1.4 Variable contextuelle : épuisement professionnel

Au cours des dernières années, on perçoit un accroissement du stress vécu en contexte de travail ainsi que de l'épuisement professionnel (aussi appelé « *burnout* ») et un des facteurs pouvant expliquer ce phénomène repose sur un déséquilibre en défaveur du personnel dans la relation d'échange réciproque qui existe entre les employés et leur organisation, c'est-à-dire que l'apport des travailleurs est largement plus important que la contribution que l'organisation leur procure en retour (Jourdain, 2010). D'ailleurs, l'épuisement professionnel est un syndrome qui affecte, de façon grandissante, les salariés au sein des établissements de la santé et des services sociaux (Harris et Artis, 2006). Comme son nom l'indique, l'épuisement professionnel est spécifiquement lié au contexte de travail et la définition la plus acceptée de ce trouble psychologique dans la littérature est celle de Maslach, Schaufeli et Leiter (2001, p. 399) qui est stipulée en ces termes : « *a psychological syndrome in response to chronic interpersonal stressors on the job* ».

Bien qu'il existe un modèle bidimensionnel et tridimensionnel pour représenter le « *burnout* », la conceptualisation de ce construit la plus répandue dans les écrits consiste en la représentation à trois composantes développée par Maslach, Jackson et Leiter (1996) et dont l'instrument de mesure est le « *Maslach Burnout Inventory-General Survey* » (Gaudet, 2008). Les trois critères sur lesquels s'appuie cet outil pour établir si l'employé souffre de « *burnout* » sont l'épuisement,

le cynisme et l'efficacité professionnelle (Leiter *et al.*, 1997). L'épuisement est représenté comme étant la réaction au stress qui génère chez l'individu la sensation d'être exténué émotionnellement et d'être épuisé de ses ressources sur le plan psychologique et physiologique (Maslach *et al.*, 2001). Le cynisme, que l'on nomme aussi comme étant le désengagement à l'égard de son travail, consiste en des manifestations d'indifférence ou de détachement envers les différents aspects de son emploi (Maslach *et al.*, 2001). À ce sujet, il est probable que cette dimension du « *burnout* » qu'est le cynisme soit particulièrement en lien avec l'adhésion aux changements étant donné qu'il s'agit d'une attitude indifférente et détachée à l'égard de son travail (Jourdain *et al.*, 2013). L'efficacité professionnelle fait référence au sentiment d'incompétence et au manque en termes d'accomplissement et de productivité en contexte de travail (Maslach *et al.*, 2001). D'autres auteurs adoptent une perspective bidimensionnelle en se concentrant uniquement sur les deux premiers critères soit l'épuisement et le cynisme pour représenter le « *burnout* ». (Jourdain, 2010; Kilroy *et al.*, 2014).

Peu importe la conceptualisation de ce construit que l'on adopte, il n'en demeure pas moins que l'épuisement professionnel entraîne des conséquences non négligeables autant au niveau individuel en affectant la santé des travailleurs, qu'au niveau organisationnel en réduisant la productivité des employés et en faisant accroître l'absentéisme, l'intention de quitter et le taux de roulement (Maslach *et al.*, 2001). Les études en gestion du changement qui ont traité du phénomène de l'épuisement professionnel sont peu nombreuses et nous présenterons, dans le paragraphe qui suit, les résultats obtenus par les trois recherches que nous avons trouvées sur le sujet dans la littérature.

Liens avec l'adhésion aux changements

Parmi toutes les organisations qui oeuvrent dans le secteur des services, les établissements qui procurent des soins de santé sont considérés comme étant ceux qui doivent le plus s'adapter à l'environnement en perpétuelle évolution afin de s'assurer d'offrir des services de haute qualité à la population (Khammarnia *et al.*, 2014). Toutefois, les changements organisationnels sont perçus comme étant une source de stress considérable pour les employés (Ning et Jing, 2012). Dans la littérature, on retrouve toutefois très peu de recherches qui ont traité de l'impact de l'engagement dans le changement sur le stress ressenti par les individus (Ning *et al.*, 2012) et par le fait même, sur l'épuisement professionnel qui peut en découler. Tout d'abord, dans leur étude, Leiter *et al.* (1997) ont constaté que les différents facteurs de l'épuisement professionnel

soit l'épuisement et le cynisme ont joué un rôle médiateur entre les caractéristiques de l'environnement organisationnel interne et l'acceptation du changement. Cette recherche nous porte à croire que l'épuisement professionnel exerce bel et bien une influence sur l'attitude développée par les travailleurs à l'égard du changement auquel ils sont soumis. Pour leur part, Ning *et al.* (2012) ont effectué une étude par questionnaire au sein de trois compagnies dans l'industrie des télécommunications en Chine dans laquelle on a posé l'hypothèse que l'engagement affectif et normatif dans le changement allaient, tous deux, réduire l'épuisement émotionnel alors que l'engagement de continuité allait faire accroître l'épuisement émotionnel qui constitue une des principales composantes du « *burnout* ». Les résultats de leur recherche ont confirmé leur hypothèse en ce sens où l'engagement dans le changement a effectivement influencé le stress ressenti à l'égard du changement ainsi que l'épuisement émotionnel perçu (Ning *et al.*, 2012). Cette seconde étude laisse présager un lien entre l'épuisement professionnel et l'adhésion aux changements par les salariés sans toutefois constituer une variable médiatrice entre le contexte de travail et la réponse développée par le personnel comme c'est le cas dans notre recherche. Enfin, une troisième et dernière recherche mérite qu'on lui porte une attention particulière, puisque celle-ci a été en mesure d'établir un lien de corrélation entre les composantes de l'épuisement professionnel et l'acceptation d'un changement en s'appuyant sur le modèle des demandes-ressources. En effet, l'étude effectuée par Jourdain *et al.* (2013) à l'aide d'un questionnaire distribué aux travailleurs d'un hôpital canadien dans lequel avait lieu un changement organisationnel majeur à l'égard de l'administration des soins de santé a révélé que le cynisme constituait une variable médiatrice entre l'épuisement et l'acceptation du changement, ce qui signifie que le « *burnout* » exercerait bel et bien une influence négative sur l'adhésion aux changements du personnel. De plus, ces chercheurs ajoutent que parmi les demandes étudiées, la surcharge de travail en termes de quantité de tâches à effectuer, la clarté du rôle ainsi que les pratiques inefficaces de gestion du changement et de partage de l'information constitueraient les facteurs les plus importants dans le développement de l'épuisement professionnel en contexte de transformations organisationnelles (Jourdain *et al.*, 2013). En s'appuyant sur leurs résultats de recherche, Jourdain *et al.* (2013) précisent que les gestionnaires dans les établissements de la santé devraient miser spécifiquement sur ces conditions de travail de manière à prévenir l'épuisement professionnel au sein de leurs subordonnés et par le fait même, accroître l'acceptation de l'initiative de changement organisationnel.

En somme, bien qu'il n'y ait pas de multiples études en la matière, il semble naturel de supposer que les travailleurs en situation d'épuisement professionnel ne seront pas disposés à s'investir

dans un projet de changement organisationnel. Cela nous amène donc à penser que les gestionnaires ont intérêt à développer les facteurs organisationnels, relationnels et en lien avec la tâche en guise de leviers d'actions pour favoriser l'adhésion aux changements des salariés, mais s'il règne beaucoup d'épuisement professionnel dans un milieu de travail donné, comme c'est le cas au sein des établissements de la santé, alors il se peut que ces efforts n'obtiennent pas les effets escomptés puisque les employés ne sont physiquement et psychologiquement pas en état de s'impliquer dans l'initiative de changement. Cependant, les résultats de recherches relatés ci-dessus nous portent à croire qu'en améliorant les conditions de travail des salariés au niveau organisationnel, relationnel et en lien avec la tâche, les gestionnaires pourront également restreindre le développement de l'épuisement professionnel en plus de favoriser l'acceptation à l'égard de l'initiative de changement. Cette variable contextuelle nécessite donc qu'on s'y intéresse en vue d'étudier son impact sur les liens qui existent entre les déterminants et l'adhésion aux changements puis sur les conséquences qui en découlent. Tous ces liens s'appuient d'ailleurs sur deux principales théories sous-jacentes qui sont souvent utilisées dans la littérature et il est nécessaire de clarifier le cadre théorique sur lequel repose notre recherche avant d'aller plus loin dans cette rédaction. Ainsi, le chapitre qui suit exposera la théorie de la conservation des ressources ainsi que la théorie des échanges sociaux.

Chapitre 2
THÉORIES SOUS-JACENTES

Ce chapitre présente les deux principales théories auxquelles nous avons recours pour expliquer les liens entre les facteurs déterminants de l'adhésion aux changements et les conséquences qui s'ensuivent sans oublier l'apport de la variable contextuelle qui est l'épuisement professionnel. Plus spécifiquement, nous nous appuyons sur deux théories sous-jacentes couramment citées dans la littérature afin de mieux comprendre comment les déterminants organisationnels, relationnels et liés à la tâche sont susceptibles d'influencer l'attitude d'adhésion aux changements des employés ainsi que les comportements de retraits de ces derniers. D'abord, la théorie de la conservation des ressources sera détaillée suivie de la théorie des échanges sociaux.

2.1 Théorie de la conservation des ressources

La théorie de la conservation des ressources de Hobfoll cherche à expliquer le stress ressenti par les individus, entre autres, en contexte de travail. Tout d'abord, selon cette perspective théorique, les personnes sont fondamentalement motivées par le fait d'obtenir, de retenir et de protéger les ressources qui leur sont chères (Hobfoll, 1989). Selon Hobfoll, les ressources ainsi valorisées se subdivisent en quatre catégories distinctes soit les objets (ex. maison), les conditions (ex. sécurité d'emploi), les caractéristiques personnelles (ex. estime de soi) et les énergies qui peuvent être intrinsèques (ex. énergie physique, émotionnelle et cognitive) ou extrinsèques (ex. argent). Cette théorie stipule que le « *psychological stress occurs during one of three conditions : (1) when resources are threatened, (2) when resources are lost, and (3) when individuals invest resources and do not reap the anticipated level of return »* (Hobfoll et Freedy, 1993, p. 117). En outre, on y affirme que les pertes de ressources auront un impact amplement plus significatif que les gains (Hobfoll, 2001). Un des principes fondamentaux à la base de la perspective d'Hobfoll est que la protection ainsi que le gain de ressources passent obligatoirement par l'investissement de ressources (Hobfoll et Shirom, 2000). Par exemple, devant une tâche de taille, un employé n'a d'autre choix que d'investir davantage de temps et d'énergie afin de parvenir à rencontrer les exigences attendues et ce faisant, il recevra alors d'autres ressources (ex : bonus, promotion, sentiment de compétence, etc.) alors que s'il échoue,

cela résultera en une perte de ressources dont l'estime de soi, son statut d'emploi, etc. ce qui générera du stress pour l'individu. Un second postulat de la théorie de la conservation des ressources consiste en le fait que les personnes disposant d'une plus grande accumulation de ressources seront moins vulnérables face à la perte de ressources et auront plus de facilité à en acquérir (Hobfoll *et al.*, 2000). Cela signifie donc que l'on peut se bâtir, en quelque sorte, un réservoir de ressources pour tenter de pallier aux futures pertes possibles. L'éducation constitue un bon exemple de ressources dont l'usage peut être ultérieur dans le cheminement de carrière. (Pheko, 2013) Un troisième fondement de cette perspective est que les individus possédant moins de ressources s'avèrent plus à risque d'en perdre, en ce sens où il s'établit un cercle vicieux à travers lequel une première perte de ressources en entraîne d'autres et ainsi de suite, car en perdant des ressources, il en reste donc moins à la disposition de la personne pour résister et faire face aux situations stressantes futures (Hobfoll *et al.*, 2000). L'inverse est aussi valide c'est-à-dire que l'obtention de ressources engendre également un cycle de gains. Le quatrième et dernier postulat réside dans le fait que les individus ayant beaucoup de ressources accumulées auront davantage tendance à chercher des opportunités en vue de risquer des ressources pour favoriser les gains (Gangster et Perrewé, 2011).

La théorie de la conservation des ressources est particulièrement utile pour expliquer l'épuisement professionnel (Kilroy *et al.*, 2013). Les auteurs s'entendent pour dire que des demandes élevées dans l'exécution de leurs fonctions, et ce, sans avoir suffisamment de ressources pour y parvenir engendre un état psychologique de « *burnout* » chez les travailleurs (Jourdain *et al.*, 2013). Par ailleurs, la grande majorité du temps, l'épuisement professionnel découle de l'investissement de ressources de la part de l'employé sous forme de temps, d'énergie, etc. sans qu'il s'ensuive un gain de ressources (Hobfoll, 2001). En contexte de travail, les épisodes de stress chronique générés par la perte de ressources de la quatrième catégorie soit les énergies au niveau physique, émotionnel et cognitif, peuvent aussi être reliés à l'état de « *burnout* » du salarié (Hobfoll *et al.*, 2000). Les organisations contemporaines, surtout dans le réseau de la santé, ressentent continuellement les pressions provenant de l'environnement externe qui les forcent à maintenir un haut niveau de demandes en perpétuelle croissance (Jourdain *et al.*, 2013). Ainsi, il est utopique de croire que les gestionnaires des établissements de santé pourraient réduire les demandes exigées à leur personnel en vue de prévenir le « *burnout* », mais il serait peut-être plus réaliste de leur octroyer les ressources adéquates qui permettent non seulement de répondre à cette multitude de demandes, mais aussi d'accroître la motivation au travail et peut-être même la croissance personnelle et organisationnelle (Jourdain *et al.*, 2013).

Il ne fait aucun doute que la réalisation d'un changement organisationnel nécessitera un investissement en ressources de la part des travailleurs. Comme on retrouve de plus en plus d'employés en situation d'épuisement professionnel dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux, cela porte à croire que les travailleurs touchés par cette réalité ne disposeront pas des ressources nécessaires pour en investir dans la transformation. C'est pourquoi il est primordial que l'employeur mise sur différents déterminants qui constitueront des ressources non négligeables pour le personnel, et ce, dans l'atteinte de deux objectifs qui s'entrecoupent soit restreindre l'épuisement professionnel ainsi que d'accroître l'adhésion aux changements. D'ailleurs, l'impact des déterminants en lien avec la tâche que sont les stresseurs de rôle ainsi que l'« *empowerment* » s'expliquent, tous deux, à l'aide de la théorie de la conservation des ressources. En effet, pour l'employé qui est débordé en raison d'une trop grande quantité de tâches à réaliser et dont le rôle et les responsabilités qu'il doit assumer sont imprécises et confuses, on en déduit que celui-ci ne disposera pas des ressources nécessaires (temps, énergie, etc.) pour s'impliquer activement dans la réalisation d'un changement organisationnel en raison des stresseurs de rôle avec lesquels il doit composer au travail. Pour sa part, le travailleur qui bénéficie de suffisamment d'« *empowerment* » dans l'exécution de ses fonctions s'appuiera sur son sentiment d'autonomie, de compétence ainsi que sur sa perception favorable à l'égard de son rôle au sein de son organisation pour rassembler les ressources nécessaires à son implication dans un projet de transformation. Bref, en fonction de la théorie de la conservation des ressources, il est donc tout à fait légitime de croire que les variables en lien avec la tâche exerceront une influence considérable sur l'adhésion aux changements du personnel. L'impact exercé par les deux autres catégories d'antécédents soit organisationnels et relationnels s'appuie plutôt sur la théorie des échanges sociaux détaillée ci-après.

2.2 Théorie des échanges sociaux

La théorie de l'échange social constitue la principale théorie sous-jacente à la base de notre recherche. Parmi les précurseurs de cette théorie, Homans (1958) a entre autres précisé que cette relation d'échange n'impliquait pas seulement un échange de biens matériels, mais aussi des biens non matériels. L'optique de ce rapport était davantage la maximisation des gains à travers l'échange. Pour sa part, Gouldner (1960) a plutôt mis de l'avant la notion de réciprocité mutuelle sous-jacente à ces relations d'échange, en ce sens où les employés ont tendance à se sentir redevables envers leur organisation s'ils y sont bien traités par l'entreprise comme nous l'explique Eisenberger *et al.* (1986). Les deux postulats à la base de la norme de réciprocité de Gouldner se résument ainsi : « (1) les gens doivent aider ceux qui les ont aidés et, (2) les gens ne doivent pas faire de tort à ceux qui les ont aidés » (Gouldner, 1960, p. 171). Ainsi, le traitement favorable du personnel fera ressentir au sein des travailleurs une obligation de voir au bien-être de leur organisation et d'adapter leurs comportements pour lui venir en aide dans l'atteinte de ses objectifs en guise de réciprocité (Lee et Peccei, 2007). Blau (1964) a ensuite précisé la distinction entre l'échange de nature économique et celui de nature sociale tout en insistant, à propos de l'échange social, sur l'obligation non spécifiée de redonner afin de créer une certaine balance dans la relation. En effet, Delobbe *et al.* (2005) synthétise bien cette distinction entre les deux types d'échanges dans le passage suivant : « Blau (1964) définit l'échange économique comme un échange dont la nature est spécifiée, et dans lequel c'est le contrat formel qui est utilisé pour s'assurer que chaque partie remplit ses obligations spécifiques. En revanche, l'échange social inclut des obligations non spécifiées, définies par Blau comme des « faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur » (p.93). » (Delobbe *et al.*, 2005, p. 27). À travers ces échanges entre l'employeur et les employés, il se bâtit à long terme une confiance mutuelle entre ces deux parties prenantes et cette relation de confiance sera entretenue à travers la satisfaction régulière de leurs obligations respectives (Delobbe *et al.*, 2005). En contexte organisationnel, les échanges sociaux, ainsi fondés sur la confiance mutuelle, feront accroître la propension des travailleurs à manifester des comportements favorables envers l'organisation (Blau, 1964)

Dans le cadre de notre recherche, on suppose que les déterminants organisationnels et relationnels favorisent le développement d'une perception favorable des travailleurs à l'égard de la relation qu'ils entretiennent avec leur employeur. De ce fait, au niveau organisationnel, la reconnaissance, le développement des compétences ainsi que le partage du pouvoir et de l'information constitueront non seulement des pratiques à travers lesquelles l'organisation manifestera sa considération pour ses travailleurs, mais celles-ci seront également perçues favorablement par les salariés qui se sentiront davantage outillés à faire face à une initiative de changement. De surcroît, lorsque la relation développée avec le supérieur immédiat procure aux travailleurs du soutien, une perception de justice ainsi qu'une influence positive à travers un style de leadership transformationnel, ceux-ci seront fort probablement animés par l'envie de donner en retour en se montrant ouverts au projet de mutation organisationnelle porté par leur superviseur. En effet, certaines études ont démontré que lorsque les travailleurs ont la perception d'être bien traités par leur supérieur immédiat, perçu comme un représentant de l'organisation, ainsi ils ressentiront non seulement une obligation de rendre la pareille en appuyant les objectifs organisationnels, mais aussi une obligation morale de supporter leur employeur (Eisenberger *et al.*, 2002; Hill *et al.*, 2012). En somme, la théorie de l'échange social est le cadre principal de notre recherche, puisque les déterminants constituent ce qui est octroyé aux employés dans la relation d'emploi et selon le traitement favorable reçu, ces individus devraient ressentir une obligation de réciprocité qui se caractérise dans notre cadre d'analyse comme étant le développement de l'adhésion aux changements recherchée par l'employeur. De cette relation donnant-donnant se bâtissent des liens de confiance entre les parties et il en découle des conséquences favorables pour l'organisation ainsi que pour les employés spécifiquement au niveau des comportements de retrait soit l'intention de quitter, l'absentéisme et le taux de roulement. Dans le chapitre qui suit, toutes ces variables à l'étude seront représentées sous forme de cadre conceptuel et nos hypothèses de recherche seront également énoncées.

Chapitre 3
CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES

Dans ce chapitre, nous présenterons le cadre d'analyse qui a émergé de notre revue de la littérature puis nous détaillerons les hypothèses qui seront vérifiées à travers notre recherche. Tout d'abord, les écrits sur la gestion du changement prônent l'importance de l'attitude d'adhésion aux changements au sein des travailleurs pour favoriser la réussite des transformations organisationnelles (Lyons *et al.*, 2009; Shah *et al.*, 2009; Stevens, 2013). C'est pourquoi, dans notre recherche, il est de mise de s'intéresser aux déterminants de l'adhésion aux changements en vue de cerner les leviers sur lesquels les gestionnaires peuvent s'appuyer pour générer le développement de cette attitude auprès de ses salariés. Ainsi, dans le cadre de notre étude, nous souhaitons discerner l'impact de multiples déterminants regroupés en trois niveaux d'analyse distincts soit en lien avec tâche, organisationnel et collectif afin de mettre en relief l'influence qu'exerce chacun de ces niveaux d'analyse sur l'attitude d'ouverture des travailleurs face aux changements organisationnels. Ces trois niveaux d'analyse ont été inspirés de la conceptualisation de Stevens (2013) qui représente la « *change readiness* » comme étant la réponse développée par un employé à l'égard d'une transformation en se basant sur une combinaison d'antécédents qui regroupe les capacités individuelles, collectives (collègues, supérieurs, etc.) et organisationnelles. Nous tenterons également d'établir un lien entre l'adhésion aux changements et les conséquences favorables qui s'ensuivent sur les comportements de retrait manifestés par le personnel. Comme notre recherche sera réalisée dans une organisation du réseau de la santé au Québec, nous avons cru bon de considérer le contexte spécifique à ce secteur d'activités dans lequel il y a une présence accrue du facteur d'épuisement professionnel. Voici donc le cadre conceptuel sur lequel repose notre recherche :

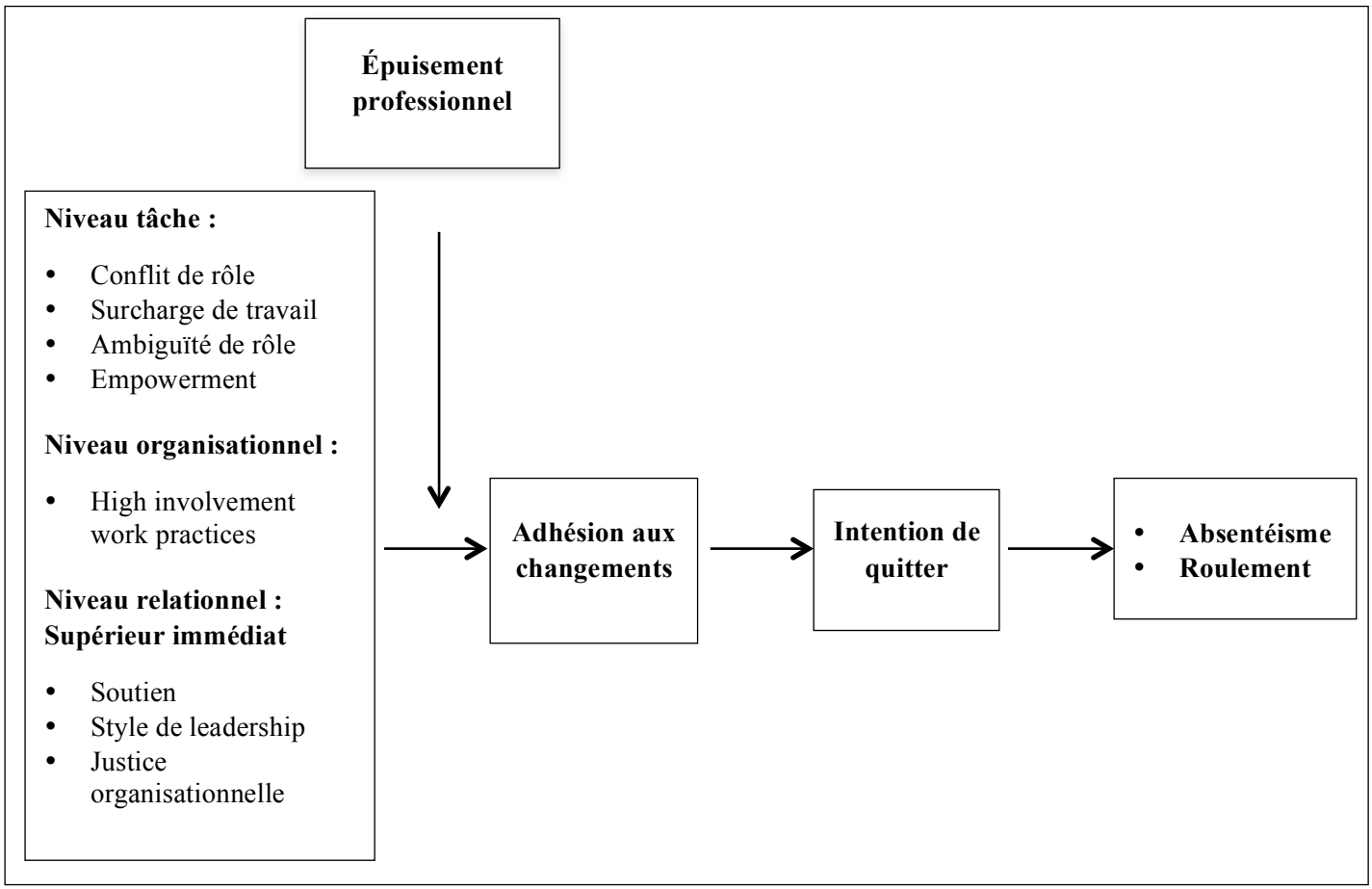


Figure 3.1 : Cadre conceptuel

En premier lieu, les études en gestion du changement laissent présager qu'il existe un lien entre certaines caractéristiques de la tâche des salariés soit les stresseurs de rôle ainsi que l'« *empowerment* » et le développement de l'adhésion aux changements. Nous croyons que ce niveau d'analyse concernant la tâche nécessite qu'on lui porte une attention particulière dans notre recherche, car, en s'appuyant sur la théorie de la conservation des ressources, les caractéristiques de la tâche des employés feront en sorte que le personnel disposera de suffisamment de ressources ou pas pour être en mesure de s'investir dans le projet de changement. Contrairement aux auteurs Struckman *et al.* (2003) qui ont fait le choix de ne pas inclure dans leur modèle théorique les rôles et les responsabilités des travailleurs en guise d'antécédents de l'adhésion aux changements puisque ce facteur ne constituait pas des comportements de l'équipe de management, nous avons cru bon de les inclure tout de même dans notre modèle, car ce sont des caractéristiques des emplois sur lesquelles les gestionnaires peuvent exercer un contrôle en allégeant les stresseurs de rôle ou en augmentant

l'« *empowerment* » dont le personnel dispose dans l'exécution de leurs fonctions. D'une part, la présence de stresseurs de rôle dont les trois composantes sont l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et la surcharge de travail, influencerait négativement l'implantation d'une attitude favorable aux changements au sein du personnel. En effet, les résultats des études réalisées par Yousef (2000) et par Iverson (1996) ont démontré respectivement que l'ambiguïté et le conflit de rôle, considérés séparément, affectaient négativement les attitudes cognitives à l'égard de la transformation organisationnelle et que le conflit de rôle exerçait une influence directe et négative sur l'acceptation du changement. À cela s'ajoute plusieurs recherches qui ont révélé que la surcharge de travail nuisait au développement de l'adhésion aux changements au sein du personnel (Cinite *et al.*, 2009; Hanpachern *et al.*, 1998; Vakola *et al.*, 2005)

Hypothèse (H1) : Les stresseurs de rôle que sont a) l'ambiguïté de rôle ; b) le conflit de rôle et c) la surcharge de rôle, sont liés négativement à l'adhésion aux changements.

D'autre part, l'« *empowerment* » véhiculé auprès des travailleurs par l'intermédiaire de ses quatre composantes qui sont le sens, la compétence, l'auto-détermination et l'impact, favoriserait l'adhésion aux changements des salariés. À ce propos, Leiter *et al.* (1997) ainsi que Mangundjaya (2014) ont mis en relief, dans le cadre de leur recherche respective, l'influence non négligeable exercée par le sens qui réside dans la valeur accordée au travail sur l'acceptation des transformations organisationnelles. En plus de renchérir sur l'apport favorable de la composante « sens » à l'égard de l'adhésion aux changements, Khammarnia *et al.* (2014) précisent également l'incidence considérable de l'impact perçu et des compétences des travailleurs. Quelques recherches abondent en ce sens en démontrant que les compétences développées par le personnel favorisaient leur acceptation de l'initiative de changement (Hanpachern *et al.*, 1998; Kwahk *et al.*, 2008; D. Miller *et al.*, 2006). Enfin, les études de C. E. Cunningham *et al.* (2002) et de Parish *et al.* (2008) ont révélé que les travailleurs qui bénéficiaient de davantage d'autonomie et de latitude d'action dans l'exécution de leurs fonctions seraient plus enclin à adhérer aux mutations organisationnelles.

Hypothèse (H2) : L'« empowerment » est lié positivement à l'adhésion aux changements.

En second lieu, la littérature nous porte à croire que les politiques et les pratiques organisationnelles ont un impact considérable sur l'ouverture des travailleurs à l'égard des transformations organisationnelles. Parmi celles-ci, on retrouve les pratiques de gestion des ressources humaines telles que les « *high involvement work practices* » qui englobent le partage de l'information, le partage du pouvoir, le développement des compétences ainsi que la reconnaissance. À travers ces systèmes de pratiques RH, l'employeur voit à l'amélioration des conditions de travail de ses salariés, ce qui engendre au sein du personnel une forme d'obligation de redonner en agissant dans l'intérêt de son organisation (Chênevert *et al.*, 2013). À ce sujet, certaines études ont démontré que des politiques et procédures organisationnelles flexibles favorisaient l'adhésion aux changements au sein du personnel (Eby *et al.*, 2000; Rafferty *et al.*, 2006b). Plus spécifiquement, plusieurs recherches empiriques ont été en mesure d'établir une relation positive et significative entre les communications partagées aux travailleurs et leur acceptation d'une transformation organisationnelle (Chawla *et al.*, 2004; Leiter *et al.*, 1997; Rafferty *et al.*, 2009; Savolainen, 2013; Vakola, 2014; Wanberg *et al.*, 2000). De surcroît, quelques études ont révélé qu'il en était de même pour la reconnaissance et le développement des compétences en ce sens où ces pratiques organisationnelles permettraient de générer davantage une attitude positive à l'égard du changement au sein des employés concernés (Jones *et al.*, 2005; Shah *et al.*, 2009). Pour leur part, les résultats des recherches réalisées par Sagie *et al.* (1994), Coyle-Shapiro (1999) et Soumyaja *et al.* (2011) ont indiqué que la participation à la prise de décisions, que l'on peut associer au partage du pouvoir, favorisait une plus grande acceptation de l'initiative de transformation organisationnelle.

Hypothèse (H3) : Les « high involvement work practices » sont liées positivement à l'adhésion aux changements du personnel.

En troisième lieu, les écrits sur la gestion du changement relatent sans contredit l'apport du supérieur immédiat dans le développement d'une attitude favorable à l'égard des changements organisationnels au sein des salariés. Les recherches sur le sujet nous portent à croire que cette influence exercée par le superviseur repose sur le soutien qu'il offre à son personnel, le style de leadership qu'il adopte auprès de ses subordonnés et la justice organisationnelle dont il fait preuve. D'ailleurs, quelques recherches ont démontré empiriquement que les relations sociales positives entretenues en contexte de travail, qui incluent celles avec le superviseur,

favoriseraient l'ouverture du personnel à l'égard d'une transformation organisationnelle (Madsen *et al.*, 2005; Shah *et al.*, 2010b). Les résultats de l'étude effectuée par Shah *et al.* (2010a) précisent également que le soutien perçu en provenance des pairs et du supérieur immédiat ferait osciller positivement l'adhésion aux changements. Plusieurs études tendent dans la même direction en établissant un lien positif et significatif entre le soutien manifesté par le supérieur immédiat et l'acceptation de l'initiative de changement organisationnel (Cinite *et al.*, 2009; Hanpachern *et al.*, 1998; Leiter *et al.*, 1997; D. Miller *et al.*, 2006; Neves, 2011)

Hypothèse (H4) : Le soutien exercé par le supérieur immédiat est lié positivement à l'adhésion aux changements du personnel.

Par ailleurs, une multitude de recherches ont constaté que le leadership transformationnel exerce une influence considérable sur l'engagement dans le changement développé par les travailleurs (Gelaidan *et al.*, 2013; Herold *et al.*, 2008; Hill *et al.*, 2012; Krummaker *et al.*, 2012; Lo *et al.*, 2010; Michaelis *et al.*, 2010; Santhidran *et al.*, 2013; Seo *et al.*, 2012). Il est donc admis dans la littérature que le style de leadership transformationnel favoriserait le développement au sein du personnel d'une attitude positive face aux projets de changements organisationnels.

Hypothèse (H5) : Le style de leadership transformationnel adopté par le supérieur immédiat est lié positivement à l'adhésion aux changements du personnel.

En ce qui a trait à la justice organisationnelle, McManus *et al.* (1995) ont établi, dans le cadre de leur recherche, que la perception de justice des salariés faisait varier considérablement leur adhésion aux changements. À cela s'ajoute plusieurs études qui ont considéré distinctement les trois formes de justice et leurs résultats ont également révélé que la justice distributive, procédurale et interactionnelle jouaient, à différentes mesures, un rôle non négligeable dans le développement d'une attitude positive à l'égard de la transformation organisationnelle (Bernerth *et al.*, 2007; Foster, 2010; Paterson *et al.*, 2002; Shah, 2011).

Hypothèse (H6) : La justice organisationnelle procédurale démontrée par le supérieur immédiat est liée positivement à l'adhésion aux changements du personnel.

En quatrième lieu, à travers leur revue des constats empiriques qui ont découlé des recherches quantitatives portant sur les changements organisationnels réalisés sur une période de 60 ans, la méta-analyse d'Oreg *et al.* (2011b) laisse présager le rôle central exercé par la réaction des individus face aux transformations. Cette méta-analyse synthétise les différentes catégories d'antécédents qui ont un impact sur la réaction explicite des destinataires de l'initiative de changement, au niveau affectif, cognitif et comportemental dont fait partie l'adhésion aux changements et qui engendre des conséquences organisationnelles et personnelles comme le processus de retrait. Tout comme dans cette méta-analyse d'Oreg *et al.* (2011b), l'adhésion aux changements s'avère donc au centre de notre modèle de recherche en ce sens où cette variable exerce une relation de médiation entre les déterminants relationnels, organisationnels ainsi qu'en lien avec la tâche et les comportements de retraits des employés qui sont soumis au projet de transformation.

Hypothèse (H7) : L'adhésion aux changements médiatise le lien entre les déterminants relationnels a) soutien, b) leadership, c) justice, d) organisationnels, liés à la tâche e) conflit de rôle, f) surcharge de travail, g) ambiguïté de rôle, h) « empowerment » et l'intention de quitter.

En cinquième lieu, l'adhésion aux changements développée par les travailleurs entraînerait certaines conséquences favorables pour l'organisation. Les recherches tendent à démontrer que les employés qui approuvent la transformation convoitée par l'entreprise seraient moins enclins à développer une intention de quitter leur employeur. En effet, quelques études ont constaté empiriquement que l'adhésion aux changements ferait réduire l'intention de quitter (Chawla *et al.*, 2004; G. B. Cunningham, 2006; Martin *et al.*, 2005; Rafferty *et al.*, 2009; Wanberg *et al.*, 2000). Les recherches réalisées par Martin *et al.* (2005) ainsi que par Rafferty *et al.* (2009) ont également été en mesure d'établir un lien avec l'absentéisme et le roulement volontaire respectivement. Plus spécifiquement, Rafferty *et al.* (2009) ont constaté dans leur étude le rôle médiateur de l'intention de quitter, c'est-à-dire que ces chercheurs ont été en mesure d'établir empiriquement que l'engagement affectif à l'égard du changement ferait varier négativement

l'intention de quitter qui ensuite, ferait fluctuer positivement le roulement volontaire au sein du personnel. Le rôle médiateur de l'intention de quitter sera également considéré dans notre modèle de recherche.

Hypothèse (H8) : L'adhésion aux changements du personnel est liée négativement à l'intention de quitter.

Hypothèse (H9) : L'intention de quitter est liée positivement à a) l'absentéisme et b) au roulement du personnel.

Hypothèse (H10) : L'intention de quitter médiatise le lien négatif entre l'adhésion aux changements et a) l'absentéisme et b) le roulement du personnel.

En dernier lieu, de nos jours, on constate que le syndrome de l'épuisement professionnel affecte de plus en plus de travailleurs qui oeuvrent dans les établissements de la santé et des services sociaux (Harris *et al.*, 2006). En s'appuyant sur la théorie de la conservation des ressources, on suppose que les employés en situation d'épuisement professionnel ne disposeront pas des ressources nécessaires pour en investir dans un projet de changement. D'ailleurs, il existe deux principales études qui nous portent à croire que l'épuisement professionnel est une variable contextuelle à considérer. Tout d'abord, les résultats de recherche de Jourdain *et al.* (2013) indiquent que l'épuisement professionnel aurait des répercussions négatives sur l'adhésion des employés envers la transformation organisationnelle. En outre, Leiter *et al.* (1997) ont constaté dans leur étude que deux facteurs du « *burnout* » soit l'épuisement et le cynisme ont joué un rôle médiateur entre l'environnement interne au sein de l'organisation et l'acceptation du changement.

Hypothèse (H11) : L'épuisement professionnel modère les liens entre a) l'« empowerment », b) les HIWP, c) le soutien du supérieur, d) le leadership transformationnel, e) la justice organisationnelle et l'adhésion aux changements de manière à ce que ces liens soient moins positifs lorsque l'épuisement professionnel est élevé.

Hypothèse (H12) : L'épuisement professionnel modère le lien entre les stresseurs de rôle a) conflit de rôle, b) surcharge de travail, c) ambiguïté de rôle et l'adhésion aux changements de manière à ce que ce lien soit plus négatif lorsque l'épuisement professionnel est élevé.

Pour vérifier chacune de nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à une méthodologie de recherche quantitative dont les particularités qui la caractérisent seront approfondies dans la section présentée ci-après.

Chapitre 4
MÉTHODOLOGIE

Dans le chapitre qui suit, nous détaillerons les choix méthodologiques qui ont été réalisés dans le cadre de notre étude. Nous présenterons le devis de recherche, les principales caractéristiques de notre échantillon, les instruments de mesure ainsi que les analyses statistiques effectuées.

4.1 Devis de recherche

Notre étude s'insère dans un projet de recherche de plus grande envergure qui a été effectué par Denis Chênevert en novembre et décembre 2007. Cette étude avait donc été acceptée au préalable par le Comité d'éthique de la recherche à HEC Montréal. Le choix d'avoir recours à une recherche quantitative nous semblait être la méthode empirique la plus appropriée étant donné qu'il ne s'agit pas d'une étude exploratoire, puisqu'il y a déjà plusieurs liens énoncés dans la littérature entre les multiples variables de notre modèle. Ainsi, nous cherchons plutôt à valider certains liens à l'égard de l'adhésion aux changements, d'observer les corrélations existantes, et ce, tout en contextualisant notre étude dans un milieu où les employés sont plus sujets à l'épuisement professionnel.

Notre recherche quantitative a été réalisée à l'aide de questionnaires auto-administrés où, pour chaque énoncé, les participants étaient invités à choisir leur réponse sur une échelle de Likert gradué de 1 à 7. La cote 1 correspond à la réponse « Très en désaccord » alors que la cote 7 signifie « Très en accord » avec l'énoncé. Tel que mentionné par Campenhoudt, Quivy et Marquet (2011), l'enquête par questionnaire convient particulièrement dans un contexte où il est requis de sonder un grand nombre de personnes, puisque cette méthode de recherche quantitative procure l'avantage de pouvoir quantifier une multitude de données et de réaliser de nombreuses analyses de corrélation. De plus, cette approche quantitative nous permettait de réaliser des analyses statistiques à l'aide des logiciels SPSS et Amos en vue de vérifier nos hypothèses. Dans le cadre de notre étude, le questionnaire était disponible en anglais ou en français selon la langue de préférence des répondants. La traduction du questionnaire avait été effectuée au préalable par un spécialiste en la matière de façon à s'assurer que la version française et anglaise soit bel et bien équivalente. Les participants qui ont rempli le questionnaire

l'ont fait sur une base volontaire, car ceux-ci étaient libres de répondre ou non au questionnaire qui leur était acheminé par l'intermédiaire d'un professionnel en gestion des ressources humaines de leur établissement. Par souci de confidentialité, les réponses recueillies dans le cadre de notre étude demeuraient anonymes. À la fin du questionnaire, on demandait le consentement des participants pour pouvoir effectuer l'étape du pairage, c'est-à-dire qu'à partir des réponses au questionnaire, on établissait un lien avec les informations à l'égard de la présence au travail contenues dans leur dossier administratif, et ce, seulement pour les employés qui avaient préalablement donné leur accord à cet effet. Les questionnaires où les répondants ne nous donnaient pas leur autorisation de procéder au pairage des informations recueillies étaient alors rejetés de notre recherche. Toutes les données disponibles ont été rendues anonymes par le chercheur principal.

4.2 Description de l'échantillon

Notre recherche a été effectuée dans un établissement de la santé et des services sociaux situé dans la grande région de Montréal. Ce choix du site de recherche semblait tout à fait approprié dans le cadre de notre mémoire, car il s'agit d'un secteur d'activités où l'on retrouve une multitude de changements organisationnels à travers les années, une présence accrue du phénomène d'épuisement professionnel ainsi qu'une problématique non négligeable à l'égard de la manifestation des comportements de retrait en provenance du personnel. Les chercheurs ont arrêté leur choix sur une organisation spécifique du réseau de la santé et des services sociaux pour réaliser leur recherche, car ils étaient déjà en contact avec les membres du personnel au sein du département de l'administration et de la gestion des ressources humaines de cet établissement. Ce CSSS comptait approximativement 1884 employés au moment de l'étude et chaque membre du personnel, toutes fonctions confondues, a reçu un questionnaire sur les lieux de travail ou à la maison pour les absents. Il était demandé aux répondants de compléter le document chez eux et de le retourner à HEC Montréal à l'aide d'une enveloppe préalablement adressée et affranchie. Dans l'ensemble des salariés de cet établissement, on retrouvait six catégories d'emploi qui sont les suivantes : 1) personnel en soins infirmiers et cardiorespiratoires, 2) personnel paratechnique, service auxiliaire et métier, 3) personnel de bureau, 4) techniciens de la santé et des services sociaux, 5) professionnels de la santé et des services sociaux ainsi que 6) cadres et professionnels. On a dénombré, au total, 580 répondants

qui ont rempli le questionnaire, mais seulement 457 participants soit 38,3% de l'ensemble du personnel ont donné leur approbation pour que l'on établisse un lien entre leurs réponses dans le questionnaire et les absences signifiées à leur dossier d'employé.

4.3 Instruments de mesure

Étant donné que notre étude s'insère dans un projet de recherche plus large réalisé antérieurement par Denis Chênevert, nous avons donc eu recours uniquement à quelques sections spécifiques du questionnaire présenté en annexes pour vérifier nos hypothèses. Ainsi, nous allons décrire ci-dessous exclusivement les sections du questionnaire à partir desquelles nos données ont été recueillies dans le cadre de ce mémoire. En ce qui concerne l'absentéisme, nous avons préféré consulter ces données à même les dossiers administratifs de l'employeur afin d'éviter les biais perceptuels qui seraient occasionnés en recueillant ces données auprès des répondants par l'intermédiaire du questionnaire. Tel que stipulé par Johns (1994), les employés sont habituellement portés à sous-estimer leurs propres absences, car elles sont interprétées comme étant des comportements déviants. Pour ce qui est de l'absentéisme et du taux de roulement, ces données ont donc été tirées des dossiers personnels des employés conservés par l'organisation, et ce, par souci d'objectivité. Dans les pages qui suivent, les variables indépendantes seront d'abord abordées suivies des variables dépendantes puis des variables de contrôle et leurs échelles de mesure respectives seront également présentées.

4.3.1 Mesure des variables indépendantes

Niveau tâche

Pour bâtir leur questionnaire, les chercheurs ont eu recours à différentes échelles de mesure pour évaluer chacune des dimensions des stresseurs de rôle. Tout d'abord, les six énoncés pour mesurer le conflit de rôle ainsi que les cinq énoncés pour estimer l'ambiguïté de rôle proviennent des travaux de House, Schuler et Levanoni (1983). Il est à noter que, pour déterminer l'ambiguïté de rôle vécu par le personnel, les questions qui ont été utilisées pour ce faire portent sur la clarté de rôle. Ainsi, les réponses recueillies par l'intermédiaire de ces énoncés ont été inversées pour déterminer le niveau d'ambiguïté de rôle perçu dans la réalisation

des tâches de travail. Pour sa part, l'échelle de mesure dont les chercheurs ont eu recours pour la surcharge de rôle a été tirée de l'écrit de Caplan *et al.* (1980) et elle contient quatre énoncés pour apprécier cette dernière dimension des stresseurs de rôle. L'ensemble de ces questions se retrouve dans la section 6.2 du questionnaire qui s'intitule « Organisation du travail » et elles sont regroupées dans le tableau 4.1 ci-dessous.

Tableau 4.1 - Questions portant sur les stresseurs de rôle

Conflit de rôle	136.	Dans le cadre de mon travail, il m'arrive souvent qu'on m'assigne une tâche sans me donner les ressources nécessaires pour bien l'accomplir.	1	2	3	4	5	6	7
	139.	Dans mon poste, je dois souvent faire des tâches que je juge non nécessaires.	1	2	3	4	5	6	7
	142.	Dans mon poste, il m'arrive souvent de recevoir des demandes incompatibles de la part de deux ou plusieurs personnes en même temps.	1	2	3	4	5	6	7
	146.	On me demande souvent d'effectuer des tâches qui vont contre mon bon jugement.	1	2	3	4	5	6	7
	149.	Dans le cadre de mes fonctions, je dois travailler régulièrement avec deux ou plusieurs groupes d'individus qui fonctionnent très différemment.	1	2	3	4	5	6	7
	151.	Il m'arrive régulièrement que je dois enfreindre un règlement ou une politique pour réaliser certaines tâches qu'on me confie.	1	2	3	4	5	6	7
Ambiguïté de rôle (clarté de rôle inversée)	135.	Je sais avec certitude quelles approches, procédures ou méthodes adopter pour accomplir mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
	141.	Dans le cadre de mon travail, j'ai des objectifs clairement définis à atteindre.	1	2	3	4	5	6	7
	143.	Mes responsabilités au travail sont clairement définies.	1	2	3	4	5	6	7
	148.	Je sais avec certitude ce qui est attendu de moi en terme de performance au travail.	1	2	3	4	5	6	7
	154.	Je connais avec exactitude le niveau d'autorité que j'ai au travail.	1	2	3	4	5	6	7
Surcharge de rôle	133.	Presque tous les jours, je dois travailler rapidement pour accomplir toutes les tâches qui me sont confiées.	1	2	3	4	5	6	7
	140.	La plupart des jours, je dois déployer un surplus d'énergie si je veux terminer mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
	145.	Bien souvent, je manque de temps pour accomplir tout ce que j'ai à faire au travail.	1	2	3	4	5	6	7
	150.	Je me sens débordé et bousculé dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7

Par ailleurs, l'échelle de mesure utilisée dans le questionnaire pour évaluer les perceptions des employés en termes d'« *empowerment* » dans l'exécution de leurs fonctions est celle présentée dans l'article de Spreitzer (1995) qui regroupe 12 questions. Ces énoncés font partie de la section 6.1 du questionnaire qui porte sur les caractéristiques du travail. Les quatre dimensions de ce concept qui résident en le sens, l'impact, l'auto-détermination et la compétence sont mesurées à l'aide de trois énoncés du questionnaire respectivement tel que présenté dans le tableau 4.2 qui suit.

Tableau 4.2 - Questions portant sur l'« *empowerment* »

Sens	109.	Le travail que je fais est très important à mes yeux.	1	2	3	4	5	6	7
	113.	Les tâches que j'accomplis ont une grande signification pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
	118.	Le travail que j'effectue fait beaucoup de sens à mes yeux.	1	2	3	4	5	6	7
Impact	110.	L'accomplissement de mon travail entraîne d'importantes conséquences pour d'autres personnes (ex : pour mes collègues, mon supérieur, la direction, les bénéficiaires).	1	2	3	4	5	6	7
	114.	En raison du travail que j'effectue, j'exerce une grande influence sur mon milieu de travail (ex : sur mes collègues, mon supérieur, la direction, les bénéficiaires).	1	2	3	4	5	6	7
	120.	L'accomplissement de mes tâches me permet d'avoir un impact considérable sur mon environnement de travail (ex : sur mes collègues, mon supérieur, la direction, les bénéficiaires).	1	2	3	4	5	6	7
Auto-détermination	111.	Dans mon poste, j'ai beaucoup d'autonomie en regard de la façon de faire mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
	115.	Dans mon poste, je peux décider par moi-même comment accomplir les tâches qui me sont attribuées.	1	2	3	4	5	6	7
	117.	Dans mon poste, je bénéficie d'une grande liberté d'action quant à la manière d'accomplir mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
Compétence	112.	J'ai confiance en ma capacité d'accomplir mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
	116.	J'ai la certitude d'avoir les aptitudes nécessaires pour réaliser mes tâches.	1	2	3	4	5	6	7
	119.	Je maîtrise les compétences requises pour mon emploi.	1	2	3	4	5	6	7

Niveau organisationnel

Pour mesurer les « *high involvement work practices* », la section 7 du questionnaire a été bâtie à partir de plusieurs échelles distinctes permettant d'évaluer les multiples dimensions de ces pratiques RH. De prime abord, les trois questions mentionnées dans le questionnaire en ce qui a trait au développement des compétences proviennent des travaux de Tremblay *et al.* (2000). Par ailleurs, l'échelle sur le partage d'information comprenant six énoncés a été tirée de l'écrit de Lawler, Mohrman et Ledford (1995). Enfin, les trois énoncés du questionnaire qui portent sur la reconnaissance sont également issus de la rédaction de Tremblay *et al.* (2000). Il est à noter que le questionnaire ne contenait pas de section qui mesure le partage du pouvoir et cela s'avère être une limitation de recherche qui sera détaillée ultérieurement. Par contre, étant donné que nous considérons les « *high involvement work practices* » comme un concept unique dans nos hypothèses de recherche, et ce, sans le subdiviser en ses dimensions, nous croyons donc que cette limitation aura une portée limitée sur les résultats de notre étude. À cet effet, Guerrero et Barraud-Didier (2004) ont démontré dans leur étude qu'il existait une synergie entre les différentes pratiques RH, c'est-à-dire que les HIWP avaient un impact plus important sur la performance lorsque celles-ci sont combinées en un seul facteur plutôt que lorsqu'elles sont prises isolément. En s'appuyant sur cette perspective, nous avons traité les HIWP comme étant

un facteur latent de second ordre inféré par les réponses obtenues globalement à l'ensemble des questions sur les différentes dimensions de ces pratiques RH plutôt que de les considérer individuellement. Le tableau présenté ci-après relate les multiples énoncés du questionnaire qui concernent les « *high involvement work practices* ».

Tableau 4.3 - Questions portant sur les « *high involvement work practices* »

Pratiques de développement des compétences	158.	Dans cette organisation, différentes activités de développement professionnel sont offertes aux employés (ex. coaching, formation).	1	2	3	4	5	6	7
	159.	Le développement des compétences des employés à l'extérieur de cette organisation est valorisé (ex. cours d'appoint, certifications scolaires ou professionnelles).	1	2	3	4	5	6	7
	160.	Cette organisation nous fournit les ressources nécessaires afin de se perfectionner (ex. temps, financement, aménagement du travail).	1	2	3	4	5	6	7
Pratiques de partage d'information	161.	L'organisation sollicite généralement l'opinion des employés lorsqu'il s'agit d'adopter des règles, procédures, méthodes, etc. qui concernent l'organisation de leur travail.	1	2	3	4	5	6	7
	162.	En général, l'organisation cherche à impliquer ses employés dans la recherche de solutions pour résoudre des problèmes qui affectent directement leur travail.	1	2	3	4	5	6	7
	163.	L'organisation incite fortement ses employés à lui faire part de nouvelles idées pour améliorer son fonctionnement.	1	2	3	4	5	6	7
	164.	L'organisation informe ses employés le plus rapidement possible des décisions qui les affectent ou ont un impact sur le travail qu'ils font.	1	2	3	4	5	6	7
	165.	Les employés sont régulièrement informés des projets majeurs qui concernent l'organisation (ex. restructuration, investissements, nouvelles technologies).	1	2	3	4	5	6	7
	166.	Les employés reçoivent généralement des réponses à leurs suggestions.	1	2	3	4	5	6	7
Pratiques de reconnaissance	167.	L'organisation félicite généralement les employés qui dépassent les attentes.	1	2	3	4	5	6	7
	168.	En général, les efforts supplémentaires déployés au travail par les employés sont soulignés par l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
	169.	Les contributions exceptionnelles des employés sont reconnues par la direction du CSSS (ex : lors de cérémonies ou de réunions, via un journal interne, par lettre de félicitations, par des prix ou cadeaux, etc.).	1	2	3	4	5	6	7

Niveau relationnel : Supérieur immédiat

Le chercheur Denis Chênevert a également eu recours à quelques échelles spécifiques énoncées dans la littérature afin de mesurer les trois variables indépendantes au niveau relationnel. En effet, l'échelle utilisée dans le questionnaire pour mesurer le support au travail résulte des travaux de Eisenberger *et al.* (1986) et elle se retrouve à la section 4.2 du questionnaire. Comme nous nous concentrons spécifiquement sur certaines variables en lien avec la relation entretenue avec le supérieur immédiat, nous avons donc porté notre attention uniquement sur les trois énoncés ci-dessous qui évaluent le soutien du superviseur.

Tableau 4.4 - Questions portant sur le soutien

63.	Mon supérieur immédiat s'efforce de faire tout ce qui est en son pouvoir afin de faciliter mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
64.	Je pourrais compter sur l'aide de mon supérieur immédiat si j'avais un problème au travail.	1	2	3	4	5	6	7
65.	Mon supérieur immédiat serait disposé à m'écouter si je vivais une situation personnelle difficile.	1	2	3	4	5	6	7

De plus, la section 5 du questionnaire porte entièrement sur les différents styles de leadership que peuvent adopter les superviseurs. Dans celle-ci, nous nous sommes référés exclusivement aux neuf questions qui traitent du leadership transformationnel manifesté par le supérieur immédiat tirées de l'article de P. M. Podsakoff *et al.* (1990). Le tableau 4.5 ci-dessous présente l'ensemble des questions portant sur le style de leadership transformationnel.

Tableau 4.5 - Questions portant sur le leadership transformationnel

91.	Est un modèle à suivre pour moi, en termes de conduite morale ou éthique.	1	2	3	4	5	6	7
95.	M'encourage à voir les situations sous un angle différent.	1	2	3	4	5	6	7
97.	Met l'accent sur mes forces plutôt que sur mes faiblesses.	1	2	3	4	5	6	7
98.	M'aide à développer mon potentiel en agissant auprès de moi en tant que coach.	1	2	3	4	5	6	7
103.	Me sensibilise à l'importance de la mission organisationnelle.	1	2	3	4	5	6	7
104.	M'encourage à exprimer mes idées et mes opinions.	1	2	3	4	5	6	7
106.	Me stimule à trouver des solutions pour résoudre des situations complexes.	1	2	3	4	5	6	7
107.	Parle avec enthousiasme.	1	2	3	4	5	6	7
108.	Se préoccupe de mes objectifs et m'aide à les atteindre.	1	2	3	4	5	6	7

En outre, on retrouve dans le questionnaire une échelle sur la justice organisationnelle provenant de l'écrit de Niehoff et Moorman (1993) comprenant un total de sept énoncés regroupés à la section 4.4. On peut remarquer que la justice procédurale constitue la principale forme de justice organisationnelle explorée à travers les questions de cette section qui sont d'ailleurs présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 4.6 – Questions portant sur la justice organisationnelle

84.	Les gestionnaires s'assurent de recueillir l'information nécessaire pour prendre des décisions justes à l'égard des employés.	1	2	3	4	5	6	7
85.	Les employés ont la possibilité de donner leur point de vue ou d'exposer leur désaccord vis-à-vis d'une décision prise par les gestionnaires.	1	2	3	4	5	6	7
86.	Les gestionnaires voient à ce que les personnes qui seront affectées par les décisions soient représentées.	1	2	3	4	5	6	7
87.	Les gestionnaires s'assurent que les décisions sont prises de la même façon pour tous les employés en s'appuyant sur des standards établis.	1	2	3	4	5	6	7
88.	Les gestionnaires s'assurent d'entendre les préoccupations des personnes qui seront affectées par une décision.	1	2	3	4	5	6	7
89.	Les gestionnaires fournissent des explications sensées lorsqu'elle prend des décisions qui affectent les employés.	1	2	3	4	5	6	7
90.	Les demandes de clarification ou d'information additionnelle à propos des décisions prises sont généralement acceptées par les gestionnaires.	1	2	3	4	5	6	7

4.3.2 Mesure des variables médiatrices

Les deux variables médiatrices dans notre recherche sont l'adhésion aux changements ainsi que l'intention de quitter. D'une part, pour mesurer la variable centrale de notre modèle, l'adhésion aux changements a été évaluée à l'aide des quatre questions ci-dessous (tableau 4.7) tirées de l'échelle de Collerette et Schneider (1996). L'ensemble de ces énoncés sont présentés à la section 8 du questionnaire qui s'intitule « Gestion du changement organisationnel ».

Tableau 4.7 – Questions portant sur l'adhésion aux changements

176.	J'adhère aux objectifs visés par les changements organisationnels en cours.	NA	1	2	3	4	5	6	7
177.	Je suis disposé à poursuivre l'effort de mise en œuvre des nouveaux modes de fonctionnement.	NA	1	2	3	4	5	6	7
178.	Les changements implantés sont bénéfiques car ils permettent d'améliorer l'efficacité de cette organisation.	NA	1	2	3	4	5	6	7
179.	Je vois des avantages ou bénéfices personnels à la fusion.	NA	1	2	3	4	5	6	7

D'autre part, l'échelle pour mesurer la variable médiatrice, l'intention de quitter, utilisée dans le questionnaire à la section 1.2 se retrouve sous forme de quatre énoncés en provenance des travaux de Meyer, Allen et Smith (1993) tel qu'indiqué dans le tableau 4.8 qui suit.

Tableau 4.8 – Questions portant sur l'intention de quitter

13.	Je songe souvent à quitter cette organisation.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Il est possible que je cherche un emploi au sein d'une autre organisation.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Il est probable que je quitte cette organisation d'ici l'an prochain.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Si on me proposait une offre d'emploi équivalente ailleurs, je quitterais probablement cette organisation.	1	2	3	4	5	6	7

4.3.3 Mesure des variables dépendantes

Les deux dernières variables de notre modèle sont dites dépendantes, car elles consistent en les conséquences organisationnelles de l'adhésion aux changements des employés. Les données sur l'absentéisme ainsi que sur le roulement du personnel ont été tirées des dossiers administratifs des employés qui sont tenus par l'employeur. Il n'y avait donc aucun énoncé du questionnaire qui portait sur ces variables, car celles-ci ont été établies à partir des renseignements recueillis par l'organisation dans le cadre de ses activités. D'une part, il est important de préciser la façon de procéder pour déterminer l'absentéisme des travailleurs qui ont consenti à ce que les chercheurs réalisent le pairage. À ce sujet, la distribution du questionnaire a été effectuée en 2007, alors que les données concernant les absences des répondants ont été collectées un an plus tard soit en 2008. Les informations concernant les employés, dont fait partie l'absentéisme, étaient emmagasinées par l'organisation dans deux bases de données distinctes, PRASAT ainsi que Medisolutions, et nous étions donc limités quant aux renseignements que nous pouvions en tirer. La base de données PRASAT nous fournissait des raisons plus détaillées pour justifier l'absence des salariés sans toutefois couvrir l'ensemble du personnel de l'établissement du réseau de la santé et des services sociaux à l'étude. Nous étions ainsi dans l'obligation de se référer uniquement aux données recueillies par Medisolutions parmi lesquelles nous avions accès au nombre de jours où l'employé a été absent du travail ainsi que le code représentant la catégorie de l'absence c'est-à-dire assurance-salaire, invalidité, assignations temporaires et maladies. Tout d'abord, les absences qui durent cinq jours et plus, dont le motif est justifié par un certificat médical, sont couvertes par l'assurance-salaire. De surcroît, les absences pour invalidité regroupent celles qui sont en lien avec un accident de travail. Ces travailleurs qui ont subi un accident dans l'exécution de leurs fonctions sont en arrêt de travail et l'employeur doit alors s'acquitter des frais à débourser à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Si l'employé s'avère apte à réaliser des travaux légers ou à un

retour progressif au travail, ces absences seront alors associées au code « assignation temporaire ». Enfin, les absences qui sont classées dans la catégorie « maladies » consistent en les journées où l'employé ne se présente pas au travail et qu'il a ainsi recours à ses congés de maladie. Il est à noter que les salariés à temps plein de l'organisation du réseau de la santé et des services sociaux étudiée dans le cadre de notre recherche bénéficient de 9.6 jours de congé pour maladie rémunérés annuellement, alors que les employés à temps partiel n'ont droit à aucun congé maladie payé. L'employeur envoie un chèque à la fin de l'année pour le paiement des congés de maladie non utilisés par les membres de son personnel le cas échéant. Les travailleurs ont également l'opportunité d'emprunter des journées de congé pour maladie de l'année suivante si ses absences maladies allouées pour l'année en cours ont déjà été écoulées. Dans le cas qui nous concerne, nous cherchons à cibler spécifiquement les absences volontaires et c'est pourquoi nous allons porter notre attention uniquement sur les absences maladies qui constitue la catégorie la plus pertinente dans le cadre de notre analyse.

Dans cet établissement de soins, on subdivise également les absences en deux catégories en fonction de la durée. En effet, les absences de longue durée, couvertes par l'assurance-salaire, doivent avoir un certificat médical à l'appui et elles s'échelonnent sur une période de cinq jours et plus. Pour leur part, les absences de courte durée totalisent moins de cinq jours et elles n'ont pas à être justifiées par un certificat médical. En se référant à la littérature sur le sujet, les études établissent une distinction claire entre ces deux catégories d'absences en ce sens où les absences à long terme sont habituellement involontaires puisqu'elles reposent sur un diagnostic d'un professionnel de la santé, alors que les absences à court terme sont généralement volontaires et non appuyées par un certificat médical (Chênevert, Banville et Cole, 2006). Bien que ce ne soient pas toutes les absences de courte durée qui soient volontaires, il n'en demeure pas moins que cette catégorie court terme constitue généralement un indicateur plus probant de l'absentéisme volontaire. Selon Davey *et al.* (2009), une autre mesure pertinente de l'absentéisme volontaire proposée dans les recherches réside dans la fréquence des absences qui s'avère être constamment un indicateur valide en ce qui a trait aux absences engendrées par les employés de leur propre chef. Bref, nous avons donc mesuré l'absentéisme volontaire du personnel en calculant la fréquence des congés de maladie de moins de cinq jours dans l'année qui a suivi la distribution des questionnaires, et ce, en incluant les journées partiellement manquées c'est-à-dire lorsque le travailleur s'est absenté pour un minimum de quatre heures dans sa journée de travail.

D'autre part, le questionnaire ayant été distribué aux répondants en 2007 et les données

concernant l'absentéisme ayant été recueillies au courant de l'année qui a suivi soit jusqu'en 2008, il s'ensuit la collecte des informations à l'égard du roulement du personnel dans le cadre de notre recherche. En effet, ces données portant sur le roulement ont été récoltées pendant les deux années subséquentes, c'est-à-dire pour les périodes de 2008 à 2009 et de 2009 à 2010. Ces renseignements pigés à même les dossiers administratifs conservés par l'organisation se subdivisaient en deux catégories distinctes. Le code 0 était associé aux employés qui sont demeurés au sein de l'organisation, alors que le code 1 était attribué à ceux qui ont quitté l'établissement en raison d'un départ volontaire. Cette méthode d'analyse qui exclue les départs pour des motifs de congédiement, décès, retraite ou transfert, nous permettait ainsi de s'assurer de mesurer uniquement le roulement volontaire du personnel.

4.3.4 Mesure de la variable contextuelle

Comme notre recherche a été contextualisée en fonction de l'épuisement professionnel, la section 3.2 du questionnaire nous permettait d'évaluer la présence de cette réalité problématique au sein du milieu à l'étude. Pour ce faire, les participants ont eu à répondre à dix énoncés portant sur l'impact du travail sur leur santé. Pour bâtir le questionnaire, le chercheur a adopté une perspective bidimensionnelle en se référant à deux critères du « *burnout* » qui sont l'épuisement émotionnel et le cynisme où cinq questions étaient requises pour mesurer respectivement chacun de ces critères. Les énoncées du questionnaire relatés ci-dessous proviennent des travaux de Maslach et Jackson (1986).

Tableau 4.9 – Questions portant sur l'épuisement professionnel

40.	Je me sens émotionnellement vidé par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
41.	Je suis devenu moins enthousiaste face au travail que je fais.	1	2	3	4	5	6	7
42.	Je me sens fatigué lorsque je me lève le matin et que je dois faire face à une autre journée de travail.	1	2	3	4	5	6	7
43.	Je suis devenu plus cynique quant à l'utilité du travail que je fais.	1	2	3	4	5	6	7
44.	Je me sens «brûlé» par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
45.	Je suis devenu moins intéressé par mon travail depuis que j'ai accepté cet emploi.	1	2	3	4	5	6	7
46.	Je me sens épuisé physiquement à la fin de ma journée de travail.	1	2	3	4	5	6	7
47.	Je suis rendu à un point tel que je souhaite seulement faire mon travail sans être dérangé.	1	2	3	4	5	6	7
48.	Travailler toute la journée est très fatiguant pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
49.	Je doute que mon travail ait du sens, qu'il soit important.	1	2	3	4	5	6	7

En somme, ces différentes échelles de mesure tirées de la littérature ont permis d'évaluer les multiples variables de notre modèle de recherche. Certaines variables socio-démographiques nécessitaient également d'être contrôlées afin de restreindre l'influence qu'elles pouvaient engendrer sur les relations étudiées dans notre modèle de recherche. Ces variables de contrôle seront détaillées dans les pages qui suivent.

4.3.5 Mesure des variables de contrôle

Les chercheurs considèrent fréquemment des variables de contrôle dans les études empiriques afin de s'assurer que les relations observées découlent exclusivement des variables qui nous intéressent, ce qui signifie que l'unique influence est celle exercée par les variables indépendantes et médiatrices sur les variables dépendantes. Dans le cadre de notre recherche, nous avons dû inclure les variables qui sont susceptibles d'affecter l'absentéisme et le roulement du personnel de manière à veiller à ce que celles-ci ne puissent pas biaiser les résultats obtenus dans notre analyse. Les variables de contrôle qui ont été identifiées sont l'âge, le sexe, l'ancienneté et le niveau de scolarité. Toutes ces variables ont été mesurées à l'aide des énoncés de la dernière section du questionnaire complété par les répondants qui s'intitule « Données socio-démographiques ».

Tout d'abord, certaines recherches laissent présager que l'âge exercerait une influence non négligeable à la fois sur l'absentéisme et sur le roulement. Néanmoins, les résultats obtenus par différentes études concernant la relation qui existe entre l'âge et l'absentéisme sont contradictoires (Muchinsky, 1977). Dans sa revue de la littérature, Muchinsky (1977) affirme que, malgré les résultats non concluants de certaines recherches, les études réalisées par Jackson (1944), De la Mare et Sergean (1961) ainsi que Cooper et Payne (1965) ont toutes trois observé un lien positif entre l'âge et l'absentéisme. En outre, plusieurs recherches relatées dans la littérature ont démontré que l'âge faisait varier négativement le roulement du personnel (Mobley *et al.*, 1979; Muchinsky et Tuttle, 1979). Pour mesurer cette variable de contrôle, les répondants étaient donc appelés à indiquer leur âge parmi les données socio-démographiques recueillies.

Dans sa recension des écrits, Muchinsky (1977) fait aussi mention d'une seule étude qui aurait observé une relation entre le sexe et l'absentéisme des employés au sein de la main-d'œuvre dans un milieu industriel. Il s'agit de la recherche réalisée par Schenet (1945) dont les résultats ont révélé que l'absentéisme était significativement plus élevé chez les femmes que chez les hommes dans l'usine à l'étude. En outre, selon Fitzgibbons et Moch (1980), une multitude

d'études ont également démontré que le genre était associé à l'absentéisme en ce sens où les femmes s'absentaient davantage du travail que les hommes. Pour ce qui est du roulement du personnel, on peut faire mention de quelques recherches qui ont relaté un lien de corrélation entre le genre et le roulement dont l'étude de Marsh et Mannari (1977) dans le secteur manufacturier qui a révélé que le roulement était plus élevé auprès de la main-d'œuvre féminine que masculine. Il en est de même pour la recherche réalisée par Weisberg et Kirschenbaum (1993) dans l'industrie du textile où les résultats obtenus ont indiqué que le taux de roulement réel était supérieur pour les femmes que pour les hommes, mais il n'y a eu aucune différence observable en ce qui a trait à l'intention de quitter. Dans notre étude, les répondants devaient donc indiquer leur genre en remplissant le questionnaire et lors du traitement des données, le code 1 était attribué aux hommes alors que le code 2 était associé aux femmes.

Par ailleurs, une autre variable de contrôle que nous avons incluse dans notre recherche réside dans l'ancienneté des travailleurs qui affecterait aussi leur absentéisme et le roulement. Cependant, les résultats des études sont mitigés en ce qui a trait à l'absentéisme tel que relaté par Muchinsky (1977) dans sa synthèse de la littérature, car Jackson (1944) a observé une relation négative entre l'ancienneté et les absences, alors que Baumgartel et Sobol (1959) n'ont que partiellement été en mesure de confirmer cette hypothèse dans leur recherche. Bien que les retombées des études qui se sont penchées sur la relation entre l'ancienneté et l'absentéisme ne soient pas toutes convaincantes, il n'en demeure pas moins que les écrits laissent présager une possible influence qu'il est préférable de contrôler dans notre analyse. De plus, plusieurs recherches empiriques ont établi que l'ancienneté était reliée de façon inversement proportionnelle au roulement (Mobley *et al.*, 1979; Muchinsky *et al.*, 1979). Dans la dernière section du questionnaire, les répondants devaient alors préciser leur nombre d'années de service au sein de l'organisation afin de pouvoir cibler leur ancienneté lors du traitement des données recueillies.

À cela s'ajoute le niveau de scolarité qui semble également exercer une influence sur l'absentéisme et le roulement du personnel. La recherche de Noland (1945) tend d'ailleurs dans cette direction en démontrant qu'il existe une relation inversement proportionnelle entre les années d'études et l'absentéisme. Toutefois, l'étude réalisée par Federico, Federico et Lundquist (1976) a révélé que l'éducation exerçait une influence négative sur la rétention en ce sens où les employés seront davantage portés à quitter leur organisation s'ils perçoivent que, dans l'exécution de leurs fonctions, ils n'exploitent pas pleinement les habiletés acquises à travers leur scolarité. Pour mesurer cette variable de contrôle concernant l'éducation, les répondants

devaient indiquer dans les questions socio-démographiques leur niveau de scolarité où on attribuait le code 1 pour un diplôme d'études secondaires ou professionnelles, le code 2 pour un diplôme d'études collégiales, le code 3 pour un certificat de premier cycle universitaire, le code 4 pour un baccalauréat, le code 5 pour une maîtrise ainsi que le code 6 pour un doctorat.

Maintenant que les méthodes de mesure propres à chacune des variables indépendantes, dépendantes et de contrôle qui nous intéressent dans ce mémoire ont été exposées, nous pouvons ensuite nous attarder aux méthodes d'analyse des données recueillies.

4.4. Méthodes d'analyse utilisées

4.4.1 Analyse factorielle exploratoire

Dans le cadre de notre recherche quantitative, nous avons eu recours à SPSS et AMOS pour effectuer nos analyses statistiques en vue de vérifier la validité de nos hypothèses de recherche. De prime abord, une analyse factorielle exploratoire à l'aide du logiciel SPSS statistics est requise afin de s'assurer de la cohérence de notre outil de recherche vu sous l'angle des répondants. En effet, cette analyse initiale a pour but d'établir si nos questions mesurent adéquatement les variables de notre modèle de recherche et de regrouper certains énoncés selon les différentes composantes des variables à l'étude, et ce, en fonction de l'interprétation des répondants. De cette façon, nous pourrons ainsi savoir si certaines de nos variables ont été interprétées de différentes façons par les participants de notre recherche. Pour débuter nous devons effectuer une analyse factorielle en composantes principales, pour chaque variable à l'étude, avec une rotation basée sur la méthode « varimax » de manière à obtenir la variance totale expliquée. Stafford, Bodson et Stafford (2006) affirment qu'avec la méthode de rotation « varimax », on cherche à maximiser le poids des facteurs en vue de parvenir à une structure des composantes plus tranchée afin qu'on puisse plus facilement en faire la lecture et l'interprétation. La méthode de rotation « varimax » est celle qui est la plus couramment utilisée en recherche appliquée (Stafford *et al.*, 2006). À travers cette analyse statistique, nous cherchons à vérifier la validité des énoncés auxquels nous avons recours dans le questionnaire pour mesurer une certaine variable afin de s'assurer que ceux-ci permettent bel et bien de restituer le concept qui nous intéresse. La variance totale expliquée doit être supérieure à 60% pour avoir la confirmation que nos questions reflètent efficacement la variable étudiée à travers la perception des répondants. Ensuite, nous devons réaliser une analyse Alpha de Cronbach pour s'assurer que

les participants à notre étude saisissent bien ce que l'on tente de vérifier à travers nos questions. Tel que précisé par Stafford *et al.* (2006, p. 95), « le test « Alpha » de Cronbach a pour objectif de mesurer la cohérence interne de l'échelle ; il repose sur les corrélations moyennes entre les variables (ou items) contenues dans l'échelle ». La valeur de l'Alpha de Cronbach obtenue doit être supérieure à 0,70 et plus elle sera élevée, plus la validité sera considérée comme étant forte (Stafford *et al.*, 2006). Si le coefficient global s'élève à plus de 0,70, on pourra ainsi en déduire qu'il y a une cohérence dans la compréhension des répondants à l'égard des énoncés du questionnaire pour un concept donné. À cela s'ajoute l'analyse factorielle de second ordre qui est nécessaire pour les variables à l'étude qui comprennent un certain nombre de sous-dimensions. Cette étape de validation statistique permet de s'assurer que chaque composante se rattache bel et bien au concept auquel elle est associée. Voici les résultats obtenus à travers l'analyse factorielle en composantes principales ainsi que l'analyse Alpha de Cronbach suivi de l'analyse factorielle de second ordre lorsque requis:

- En ce qui a trait aux stresseurs de rôle, la matrice des composantes obtenue dans l'analyse factorielle exploratoire met en relief les trois composantes de notre variable ainsi que leurs questions respectives. L'échelle de mesure concernant les stresseurs de rôle était passablement fidèle, car les énoncées expliquent 53,7 % de la variance du concept. À partir des trois composantes des stresseurs de rôle, nous avons créé trois variables distinctes dans SPSS représentant chacune des sous-dimensions. Lors de l'analyse de second ordre à partir du regroupement des trois composantes, l'Alpha de Cronbach est d'une valeur de 0,493. Les résultats obtenus lors de l'analyse de second ordre viennent justifier notre choix de traiter ce concept en ses trois dimensions distinctement, car on ne peut pas regrouper ses trois composantes en une métacognition. Il est à noter que nous avons retiré la question 135 concernant l'ambiguïté, puisque sa valeur était moindre dans l'analyse factorielle exploratoire, ce qui signifie que les répondants avaient une moins bonne compréhension de cet énoncé.

- L'analyse factorielle en composantes principales a permis d'extraire quatre composantes distinctes de l'« *empowerment* » ainsi que les questions qui leur sont associées. La variance totale expliquée est tout de même élevée avec une valeur cumulative de 76,5 %. Nous avons alors pu bâtir les quatre variables représentant chacune une sous-dimension du concept de l'« *empowerment* ». En réalisant une analyse factorielle de second ordre à partir des quatre composantes ainsi créées, on obtient une variance totale

expliquée de 50,7 % ainsi qu'un coefficient Alpha de Cronbach de 0,651. On constate que la valeur de l'Alpha de Cronbach lors de l'analyse factorielle de second ordre est plus faible que le niveau normalement exigé de 0,70 à des fins de validité. Néanmoins, étant donné que l'« *empowerment* » est habituellement traité comme une métacognition et que l'Alpha de Cronbach est de 0,842 lorsque tous les items sont regroupés au sein d'un seul facteur, nous allons poursuivre dans cette direction et contre-valider notre décision à l'aide de l'analyse factorielle confirmatoire.

- Pour ce qui est des « *high involvement work practices* », l'analyse factorielle en composantes principales a soulevé les trois dimensions distinctes traitées dans notre questionnaire soit les pratiques de développement des compétences, les pratiques de partage d'information et les pratiques de reconnaissance. On considère que l'ensemble de ces énoncés permettent de restituer efficacement le concept des HIWP en se référant à la variance totale expliquée qui est d'une valeur cumulée de 77,3 %. Nous avons ensuite bâti les trois composantes des HIWP afin de procéder à une analyse factorielle de second ordre avec les sous-dimensions. Lors de la réalisation de cette étape, la variance totale expliquée a été de 72,2 % en guise de capacité de restitution du concept des HIWP et l'Alpha de Cronbach a établi une bonne validité pour l'échelle de mesure avec un coefficient de 0,806. Les HIWP seront donc traités comme étant une seule et unique métacognition.

- Les énoncés à l'égard du soutien manifesté par le supérieur immédiat expliquaient 88,5 % de la variance de ce concept et l'échelle de mesure est considérée comme étant fidèle avec un Alpha de Cronbach de 0,935.

- Si on se penche maintenant sur le leadership transformationnel, un seul concept se dégage de l'analyse factorielle en composantes principales dont la capacité de restitution de ces énoncés est de 65,6 %. La validité de l'échelle de mesure est aussi démontrée par le coefficient Alpha de Cronbach qui s'élève à 0,934.

- Les énoncés qui portent sur la justice organisationnelle expliquent 79 % de la variance de cette variable indépendante. En plus d'avoir une capacité de restitution valide, l'échelle de mesure est également adéquate comme le démontre l'Alpha de Cronbach qui a atteint une valeur suffisamment élevée de 0,955.

- La variance totale expliquée qui résulte de l'analyse factorielle exploratoire pour l'adhésion aux changements est de 69,3 %. On constate donc qu'une seule composante en est extraite et que sa capacité de restitution est suffisamment élevée. À cela s'ajoute le coefficient de l'Alpha de Cronbach qui s'élève à 0,851, ce qui démontre la validité de l'échelle de mesure utilisée dans le questionnaire.

- L'analyse factorielle en composantes principales a démontré que les énoncés sur l'épuisement professionnel expliquent 64,1% de la variance de cette variable contextuelle. Cette étape de l'analyse statistique n'a pas mis en évidence les deux dimensions contenues dans ce concept et leurs questions respectives, c'est-à-dire qu'un seul concept s'est dégagé de la matrice des composantes, ce qui explique que l'épuisement professionnel soit traité comme une métacognition dans notre recherche. Pour ce qui est de l'Alpha de Cronbach, il a atteint une valeur de 0,937, ce qui signifie que la validité de notre échelle de mesure est bel et bien forte.

- Les énoncés concernant l'intention de quitter expliquent 72,5 % de la variance de ce concept. Dans la matrice des composantes, on constate qu'une seule composante a été extraite. L'échelle qui mesure l'intention de quitter dans notre questionnaire est fidèle tel que démontré par l'Alpha de Cronbach qui s'élève à 0,873.

4.4.2 Analyse factorielle confirmatoire

La seconde étape consiste à procéder à l'analyse factorielle confirmatoire de premier ordre (AFC) en utilisant le logiciel AMOS version 24. Pour ce faire, nous avons recours à des modèles d'équations structurelles qui vont établir les relations qui existent entre les variables dépendantes, indépendantes et médiatrices. Le logiciel AMOS 24 permet d'analyser le modèle en considérant l'effet des variables latentes et observées, et ce, en ne négligeant pas l'erreur de mesure. La vérification de notre modèle théorique est réalisée à l'aide de multiples indices d'ajustements. Les indices utilisés pour vérifier la qualité de la correspondance du modèle sont le « *root mean square of approximation »* (RMSEA), le « *Tucker-Lewis index »* (TLI) ainsi que le « *comparative fit index »* (CFI) qui sont tous détaillés dans l'écrit de Roussel (2002) et qui sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4.10 – Description et valeur critique des indices d'ajustements

Famille d'indice	Indice choisi	Valeur critique	Description détaillée
Indices absolus	Root mean square of approximation (RMSEA)	< 0,08 et dans le meilleur des cas < 0,05	Représente la différence moyenne, par degré de liberté, attendue dans la population globale et non dans l'échantillon. Indépendant de la taille de l'échantillon et de la complexité, il détient un intervalle de confiance associé (90%). (p.64)
Indices incrémentaux	*Tucker-Lewis Index* (TLI)	> 0,90	Sa mesure permet d'estimer l'amélioration relative, par degré de liberté, du modèle à tester par rapport au modèle de base. Cet indice n'est pas recommandé pour un petit échantillon (<150). (p.66)
	Comparative fit Index (CFI)	> 0,90	Il mesure la diminution relative du manque d'ajustement. Celle-ci est estimée suivant la distribution non centrée du χ^2 du modèle à tester par rapport au modèle de base. (p.66)

Dans la section qui suit, tous les résultats obtenus à travers les différentes étapes des analyses statistiques réalisées dans le cadre de cette étude seront détaillés en vue de valider notre modèle de recherche.

Chapitre 5
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'ensemble des résultats obtenus à travers notre projet de recherche. Nous allons commencer par exposer les statistiques descriptives de notre échantillon suivies des retombées de l'analyse de corrélation bivariée et de l'analyse factorielle confirmatoire. Enfin, les modèles d'équations structurelles ainsi que les analyses de régression modératrices nous permettront de vérifier toutes nos hypothèses de recherche.

D'entrée de jeu, certains participants de notre recherche n'ont pas répondu à tous les énoncés du questionnaire, alors il est primordial de combler les valeurs laissées vacantes par les répondants. Pour ce faire, nous avons eu recours à une fonction du logiciel SPSS qui permet de remplacer les données manquantes par la tendance moyenne des données recueillies pour la question concernée. De cette façon, on s'assure que notre base de données ne contient plus de valeurs manquantes et cette étape doit être réalisée avant de procéder aux analyses avec le logiciel Amos.

5.1 Statistiques descriptives

Le logiciel SPSS nous permet d'obtenir des statistiques descriptives qui dépeignent le portait de la population à l'étude dans le cadre de cette recherche. Le tableau qui suit constitue une synthèse des variables socio-démographiques qui caractérisent les participants de notre échantillon. Globalement, 87,6 % des répondants étaient des femmes, ce qui est représentatif du secteur de la santé et des services sociaux dans lequel les femmes sont plus nombreuses. L'âge des répondants oscille entre 19 et 75 ans dont l'âge moyen dans notre échantillon d'employés est de 44,74 ans. On remarque également que la grande majorité des participants à notre étude sont mariés ou en union libre (75,5 %) et qu'ils occupent, pour la plupart, un emploi régulier à temps complet (64,5 %).

Tableau 5.1 – Description de l'échantillon

Variables socio-démographiques	Catégories	Pourcentage de notre échantillon
Sexe	Femme Homme	87,6 % 12,4 %
Âge	Moins de 30 ans Entre 30 et 45 ans Entre 46 et 55 ans Plus de 55 ans	7,8 % 41,3 % 35,7 % 15,2 %
Statut civil	Vit seul (e) Marié(e) ou union libre Monoparentale	15,9 % 75,5 % 8,7 %
Niveau de scolarité	DES ou DEP DEC Certificat 1er cycle universitaire Baccalauréat Maîtrise Doctorat	15,6 % 30,1 % 10,8 % 32,8 % 10,4 % 0,4 %
Catégories d'emploi	Personnel en soins infirmiers et cardiorespiratoires Personnel paratechnique, service auxiliaire et métier Personnel de bureau Techniciens de la santé et des services sociaux Professionnels de la santé et des services sociaux Cadres et professionnels	38,5 % 10,7 % 17,0 % 7,5 % 17,0 % 9,3 %
Statut d'emploi	Temps complet Temps partiel – Moins de 3 jours/sem. Temps partiel – Plus de 3 jours/sem. Liste de rappel	64,5 % 13,7 % 17,4 % 4,3 %
Ancienneté	1 an et moins Entre 2 et 5 ans Entre 6 et 10 ans Entre 11 et 20 ans Plus de 20 ans	7,7 % 24,7% 24,2 % 31,3 % 12,0 %

5.2 Analyse de corrélation bivariée

Nous avons réalisé une analyse de corrélation bivariée à l'aide du logiciel SPSS statistics afin d'évaluer la relation qui existe entre deux variables spécifiques de notre modèle. Cette étape d'analyse préliminaire nous permet de cerner les relations simples, c'est-à-dire les corrélations entre deux variables de notre modèle de manière à repérer celles qui sont significatives. La table des corrélations présentée en annexes 2 regroupe les moyennes, les écarts-types, les corrélations entre les variables et les coefficients alpha de Cronbach sur la diagonale. Cette matrice de corrélations nous permet de faire les premières constatations en ce qui a trait aux variables qui semblent faire osciller l'adhésion aux changements et les comportements de retrait. En effet, on constate que l'adhésion aux changements est positivement reliée aux « *high involvement work pratices* » (0,563**), à la justice organisationnelle (0,446**), au leadership transformationnel (0,391**), au soutien du supérieur immédiat (0,339**) ainsi qu'à l'« *empowerment* » (0,194**) et négativement reliée à l'ambiguïté de rôle (- 0,216**), au conflit de rôle (- 0,196**) ainsi qu'à la surcharge de travail (- 0,123**). On remarque également qu'il semble y avoir une corrélation négative entre l'adhésion aux changements et notre variable contextuelle, l'épuisement professionnel (- 0,360**). En ce qui a trait aux conséquences, on voit dans cette matrice que l'adhésion aux changements est reliée à l'intention de quitter (-0,296**) tout en étant en relation avec l'absentéisme (-0,104*) et, dans une moindre mesure, avec le roulement (-0,019) qui s'ensuit. On perçoit également que l'épuisement professionnel est lié positivement à l'intention de quitter (0,538**) et à l'absentéisme (0,183**). De plus, cette matrice nous permet de dégager certains constats en ce qui concerne les variables indépendantes en ce sens où seuls les HIWP, le leadership transformationnel et la justice organisationnelle sont liés négativement à l'absentéisme alors que, pour le roulement, on retrouve un coefficient de corrélation significatif uniquement à l'égard de l'intention de quitter. Enfin, la matrice de corrélations distingue aussi quelques relations significatives au niveau des variables socio-démographiques soit une relation entre le roulement et l'âge (-0,190**), le sexe (-0,112*) ainsi que l'ancienneté (-0,137**) tandis que pour l'absentéisme, elle laisse présager uniquement un lien avec le niveau de scolarité (-0,156**). Bref, toutes ces relations mises en relief par l'analyse bivariée seront étudiées de manière plus approfondie dans les étapes d'analyse statistique subséquentes.

5.3 Analyse factorielle confirmatoire

Les analyses factorielles confirmatoires (CFA), réalisées avec AMOS 24, ont pour objectif de statuer sur la qualité de correspondance du modèle de mesure. Les résultats du tableau 5.2 suggèrent un bon niveau de correspondance entre le modèle théorique et les données [$\chi^2(1035) = 2281,2$; $p < 0,000$; CFI = 0,92; IFI = 0,92; RMSEA = 0,049]. Les résultats illustrés au tableau 5.2 suggèrent également que le modèle théorique présente des indices de correspondance supérieurs à tous les autres modèles concurrents. En effet, on constate que la qualité de correspondance de notre modèle théorique diminue au fur et à mesure que l'on combine des facteurs, ce qui démontre que le modèle théorique à 13 facteurs est plus performant que les modèles concurrents.

Tableau 5.2 – Indices de correspondance du modèle de mesure de l'analyse factorielle confirmatoire

Modèle	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	IFI	RMSEA
1. Modèle théorique à 13 facteurs	2281,2***	1035	-	-	0,92	0,92	0,049
2. Combiner la surcharge avec le conflit de rôle	2517,9***	1044	236,7***	9	0,90	0,90	0,053
3. Combiner la surcharge avec le conflit et l'ambiguïté de rôle	2954,7***	1052	673,5***	17	0,87	0,87	0,060
4. Combiner l'empowerment avec les HIWP	2531,9***	1044	250,7***	9	0,90	0,90	0,053
5. Combiner l'empowerment avec les HIWP et le soutien du supérieur immédiat	3134,5***	1052	853,3***	17	0,86	0,86	0,063
6. Combiner l'empowerment avec les HIWP, le soutien du supérieur immédiat et le leadership transformationnel	3486,7***	1059	1205,5***	24	0,84	0,84	0,067
7. Combiner l'empowerment avec les HIWP, le soutien du supérieur immédiat, le leadership transformationnel et la justice organisationnelle	5059,8***	1065	2778,6***	30	0,73	0,73	0,086

5.4 Modèle d'équations structurelles

5.4.1 Introduction des variables de contrôle

Les modèles d'équations structurelles ont été réalisés avec le logiciel Amos 24. Étant donné que l'analyse bivariée ne nous permettait pas de dégager un portrait clair à l'égard de l'impact des variables de contrôle à l'étude, nous avons donc inséré dans notre modèle d'équations structurelles les quatre variables de contrôle suggérées par la littérature dans le cadre de cette recherche. En introduisant l'ensemble des variables de contrôle qui ont été significatives selon la matrice de corrélations élaborée à l'étape de l'analyse bivariée, on constate que les deux seules variables socio-démographiques qui sont pertinentes pour accroître la qualité de notre modèle résident dans l'âge et le sexe. Par conséquent, nous avons retiré le niveau de scolarité et l'ancienneté parmi les variables de contrôle de notre modèle d'équations structurelles à des fins de parcimonie puisque ces deux variables de contrôle ne se sont pas avérées significatives dans notre analyse structurelle.

5.4.2 Validation des hypothèses de recherche

Le tableau 5.3 présente les modèles alternatifs sur lesquels nous nous sommes penchés pour les comparer à notre modèle empirique initial. Il s'agit de multiples étapes réalisées de façon séquentielle jusqu'à l'obtention de la version du modèle la plus parcimonieuse. Au fur et à mesure que l'on applique des modifications à notre modèle empirique initial en libérant des liens non significatifs et en créant des liens qui sont manifestement non négligeables, on remarque que la correspondance du modèle avec nos données s'améliore considérablement.

Tableau 5.3 – Indices de correspondance des modèles structurels alternatifs

Modèle	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	IFI	RMSEA
1. Modèle empirique initial	2702,92***	1237	-	-	0,902	0,903	0,048
2. a) Liens libérés entre le conflit de rôle, la surcharge de travail, l'empowerment, le soutien, le leadership ainsi que la justice organisationnelle et l'adhésion aux changements b) Lien créé entre les HIWP et	2659,27***	1242	43,65***	5	0,905	0,906	0,48

l'intention de quitter [1]							
3. Lien créé entre le conflit de rôle et l'intention de quitter [1]	2625,50***	1241	33,77***	1	0,908	0,908	0,47
4. Liens créés entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter ainsi qu'entre les HIWP et l'absentéisme [1]	2621,18***	1240	4,32**	1	0,908	0,908	0,047
5. a) Lien créé entre l'ambiguïté de rôle et l'intention de quitter b) Lien libéré entre l'intention de quitter et l'absentéisme [1]	2610,249	1240	10,93***	0	0,909	0,909	0,047
6. Modèle parcimonieux (liens non significatifs éliminés) [2]	2610,249	1240	92,669	3	0,909	0,909	0,047

[1] : Comparaison avec le modèle précédent

[2] : Comparaison avec le modèle empirique initial

En faisant des tests sur les modèles structurels alternatifs, on remarque que la version de notre modèle qui s'avère être la plus optimale est celle présentée ci-après. Le modèle parcimonieux (modèle 6) illustré à la figure 5.1 présente seulement les liens significatifs qui ont été observés. À cet effet, on constate qu'il y a uniquement l'ambiguïté de rôle et les « *high involvement work practices* » qui font varier significativement l'adhésion aux changements alors que l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle ainsi que la justice organisationnelle demeurent les seuls déterminants qui soient liés significativement et de façon directe à l'intention de quitter. Enfin, on observe un lien direct significatif entre les HIWP et l'absentéisme ainsi qu'entre l'intention de quitter et le roulement du personnel.

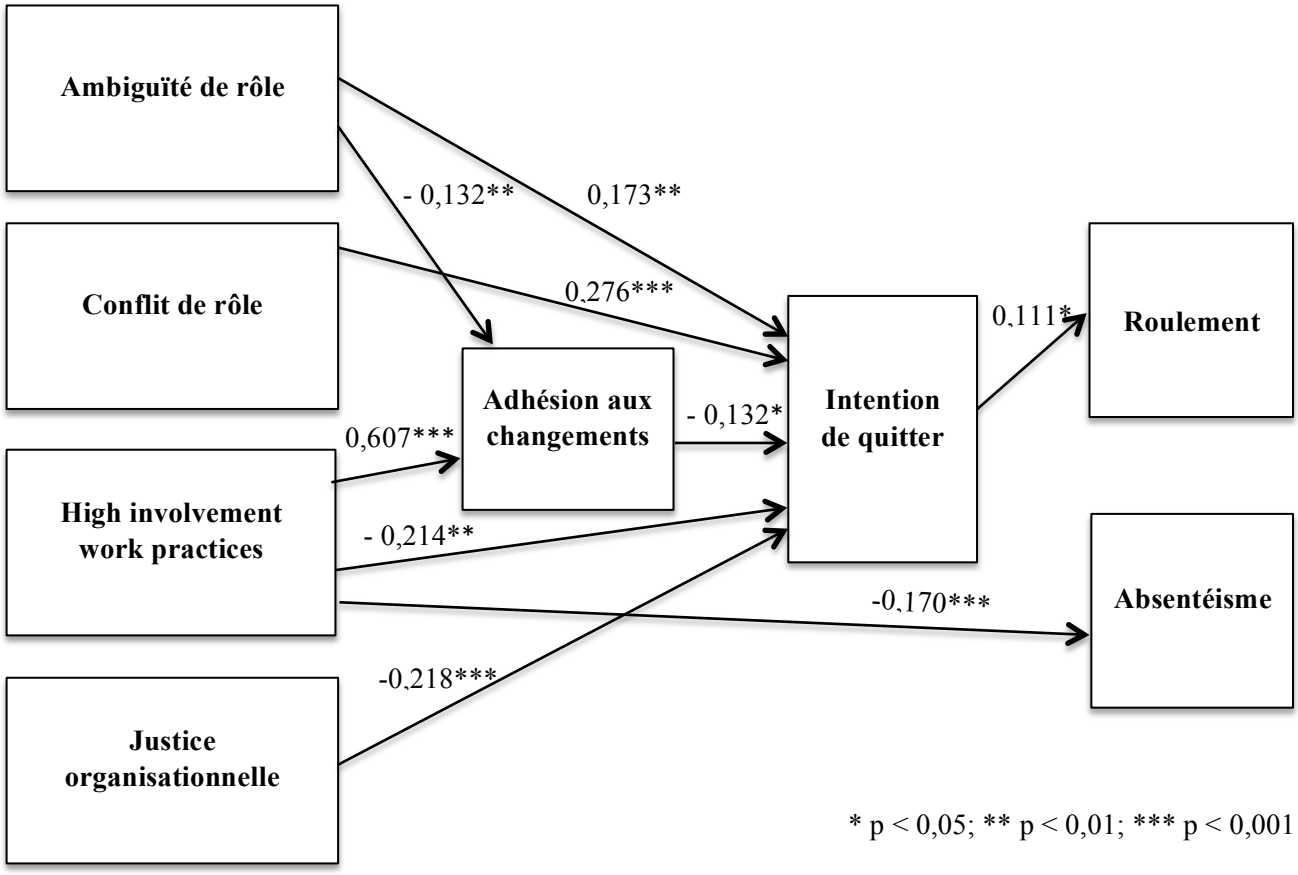


Figure 5.1 : Modèle structurel final à l'égard de l'adhésion aux changements, de l'intention de quitter et des comportements de retrait

À la lumière des liens observés dans notre modèle d'équations structurelles, les stresseurs de rôle sont partiellement liés à l'adhésion aux changements en ce sens où on observe un lien direct uniquement en ce qui a trait à l'ambiguïté de rôle (β = -0,132; $p < 0,01$), ce qui confirme l'hypothèse 1 a). Par contre, les deux autres stresseurs de rôle soit le conflit de rôle ainsi que la surcharge de travail ne se sont pas avérés significatifs par rapport à l'adhésion aux changements, ce qui signifie que les hypothèses 1 b) et c) sont infirmées. À cela s'ajoute l'hypothèse 2 qui n'a également pas été supportée par nos résultats puisque l'« *empowerment* » ne serait pas lié à l'adhésion aux changements. En observant les effets directs de notre modèle structurel, on peut aussi affirmer que les « *high involvement work pratices* » ont un impact significatif sur l'adhésion aux changements (β = 0,607; $p < 0,001$), ce qui confirme l'hypothèse 3. Nos résultats suggèrent aussi que le soutien, le style de leadership ainsi que la justice organisationnelle ne sont

pas liés à l'adhésion aux changements, ce qui signifie que les hypothèses 4, 5 et 6 sont non concluantes. Par ailleurs, parmi les effets directs observés dans notre modèle structurel, on remarque que l'adhésion aux changements exerce une influence significative sur l'intention de quitter (β = -0,132; $p < 0,05$), ce qui confirme l'hypothèse 8. De son côté, l'hypothèse 9 a) n'est pas confirmée, car l'intention de quitter n'est pas liée significativement à l'absentéisme, alors que l'hypothèse 9 b) est confirmée, l'intention de quitter étant liée significativement au départ volontaire (β = 0,111; $p < 0,05$).

Afin de vérifier la présence d'effet indirect, nous avons eu recours à l'approche « *Bootstrap* » pour estimer le degré de significativité des effets indirects. Cette méthode nous a permis de générer 2000 échantillons et d'atteindre 95% en guise de correction des biais des intervalles de confiance. Pour que l'effet indirect soit perçu comme étant significatif, l'intervalle de confiance ne doit pas inclure la valeur « 0 ». Les résultats des effets indirects suggèrent que l'ambiguïté de rôle est liée indirectement à l'intention de quitter par l'entremise de l'adhésion aux changements. En effet, d'une part, l'intervalle de confiance qui caractérise la relation entre l'ambiguïté de rôle et l'intention de quitter se situe entre 0,005 et 0,094, ce qui n'inclut pas la valeur « 0 ». On peut donc percevoir l'effet indirect entre l'ambiguïté de rôle et l'intention de quitter (β = 0,017; p = 0,05) par l'entremise de l'adhésion aux changements, ce qui confirme l'hypothèse 7g). D'autre part, notre modèle d'équations structurelles démontre également les effets indirects des « *high involvement work pratices* » sur l'intention de quitter par l'entremise de l'adhésion aux changements (β = - 0,08; p = 0,01) puisque la valeur β fait partie de l'intervalle de confiance qui exclut la valeur « 0 » soit de -0,154 à - 0,013, ce qui confirme l'hypothèse 7d. Toutefois, les autres effets indirects ne se sont pas avérés significatifs infirmant les hypothèses 7a), b), c), e), f) et h). Enfin, dans notre analyse structurelle, on observe un effet indirect de l'adhésion aux changements sur le roulement par l'intermédiaire de l'intention de quitter. Toutefois, cet effet est non significatif ($p < 0,073$), ce qui infirme l'hypothèse 10 b). En ce qui a trait à l'hypothèse 10 a), aucun lien n'est observé entre l'intention de quitter et l'absentéisme, ce qui infirme également cette hypothèse. Afin de vérifier si les effets de médiations sont partiels ou totaux, nous avons procédé à la comparaison de la variation des chi-carrés des modèles de médiation partiels et totaux.

À l'aide du modèle d'équations structurelles, nous avons procédé à diverses vérifications afin de mettre en relief les effets de médiation. Tout d'abord, dans le modèle 2 présenté dans le tableau 5.4, on ajoute un lien direct entre les HIWP et l'intention de quitter de manière à vérifier la variation de la qualité de la correspondance des données entre la médiation partielle et totale**.** On

remarque au tableau 5.4 ci-dessous que la valeur du χ^2 a diminué significativement ($\Delta\chi^2$= 47,16***), alors que les autres indices d'ajustements (CFI et IFI) sont demeurés similaires. Ces observations nous permettent donc d'en déduire que l'adhésion aux changements joue un rôle de médiation partielle entre les HIWP et l'intention de quitter.

Dans le modèle 3, on insère un lien direct entre l'ambiguïté de rôle et l'intention de quitter pour estimer la nature de la médiation générée par l'adhésion aux changements entre ces deux variables. Les indices d'ajustements présentés dans le tableau 5.4 qui suit démontrent bien que ce modèle de médiation partielle est plus performant que notre modèle initial ($\Delta\chi^2$= 18,60***). Ces constats nous permettent de conclure que l'adhésion aux changements médiatise partiellement la relation entre l'ambiguïté de rôle et l'intention de quitter.

Tableau 5.4 – Indices de correspondance pour établir les effets de médiation

Modèle	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	IFI	RMSEA
1. Modèle empirique	2702,92***	1237	-	-	0,902	0,903	0,049
2. Ajout d'un lien direct entre les HIWP et l'intention de quitter	2655,75***	1236	47,16***	1	0,905	0,906	0,048
3. Ajout d'un lien direct entre l'ambiguïté et l'intention de quitter	2684,31***	1236	18,60***	1	0,903	0,904	0,048

5.4.3 Effets de modération

Des analyses d'interactions ont également été réalisées de manière à vérifier si l'épuisement professionnel engendre des effets de modération significatifs sur le lien entre les multiples variables indépendantes et l'adhésion aux changements. Les résultats de modération en ce qui a trait à l'épuisement professionnel sont présentés dans le tableau 5.5.

Tableau 5.5 – Résultats de l'analyse de régression modératrice à l'égard de l'épuisement professionnel

		Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3	
Étape	**Variables entrées**	**β**	**ΔR^2**	**β**	**ΔR^2**	**β**	**ΔR^2**
1	Âge	-0,03		0,02		0,05	
	Sexe	0,11		-0,02		-0,05	
	Scolarité	0,03		0,02		0,04	
	Ancienneté	-0,19**		-0,11*		-0,12*	
			0,03*				
2	Conflit de rôle			0,07		0,08	
	Surcharge de travail			0,01		0,01	
	Ambiguïté de rôle			-0,14**		-0,13*	
	« *Empowerment* »			-0,03		0,01	
	« *High involvement work practices* »			0,43***		0,41***	
	Soutien			0,05		0,04	
	Leadership transformationnel			-0,05		-0,04	
	Justice organisationnelle			0,07		0,10	
	Épuisement professionnel			-0,17**		-0,17*	
					0,32***		
3	Conflit de rôle x épuisement professionnel					-0,03	
	Surcharge de travail x épuisement professionnel					-0,01	
	Ambiguïté de rôle x épuisement professionnel					-0,16**	

	« *Empowerment* » x épuisement professionnel					-0,19**	
	« *High involvement work practices* » x épuisement professionnel					-0,06	
	Soutien x épuisement professionnel					-0,13	
	Leadership transformationnel x épuisement professionnel					0,00	
	Justice organisationnelle x épuisement professionnel					0,14	
							0,04**

Pour illustrer les résultats des effets d'interaction, nous avons tracé les graphiques à l'égard de l'ambiguïté de rôle et de l'« *empowerment* » étant les deux interactions qui se sont avérées significatives, ce qui constitue la première condition pour tracer les graphiques. Les figures 5.2 et 5.3 nous donnent un aperçu de ces interactions. Pour ce faire, il est à noter que les variables ont été centrées réduites et que les droites apparaissant dans les graphiques ont été tracées à plus ou moins un écart-type de différence de la moyenne.

La figure 5.2 montre que la droite de régression lorsque le niveau d'épuisement professionnel est faible n'est pas significative ($t (449) = -0,003$, n.s.), alors qu'elle est significative lorsque le niveau d'épuisement professionnel est élevé ($t (449) = -2,335$, $p < 0,02$). Le test de comparaison des pentes indique également que les droites sont significativement différentes l'une de l'autre ($t (449) = -3,822$, $p < 0,001$), ce qui signifie qu'un niveau d'épuisement professionnel élevé accentue la relation négative entre l'ambiguïté de rôle et l'adhésion aux changements.

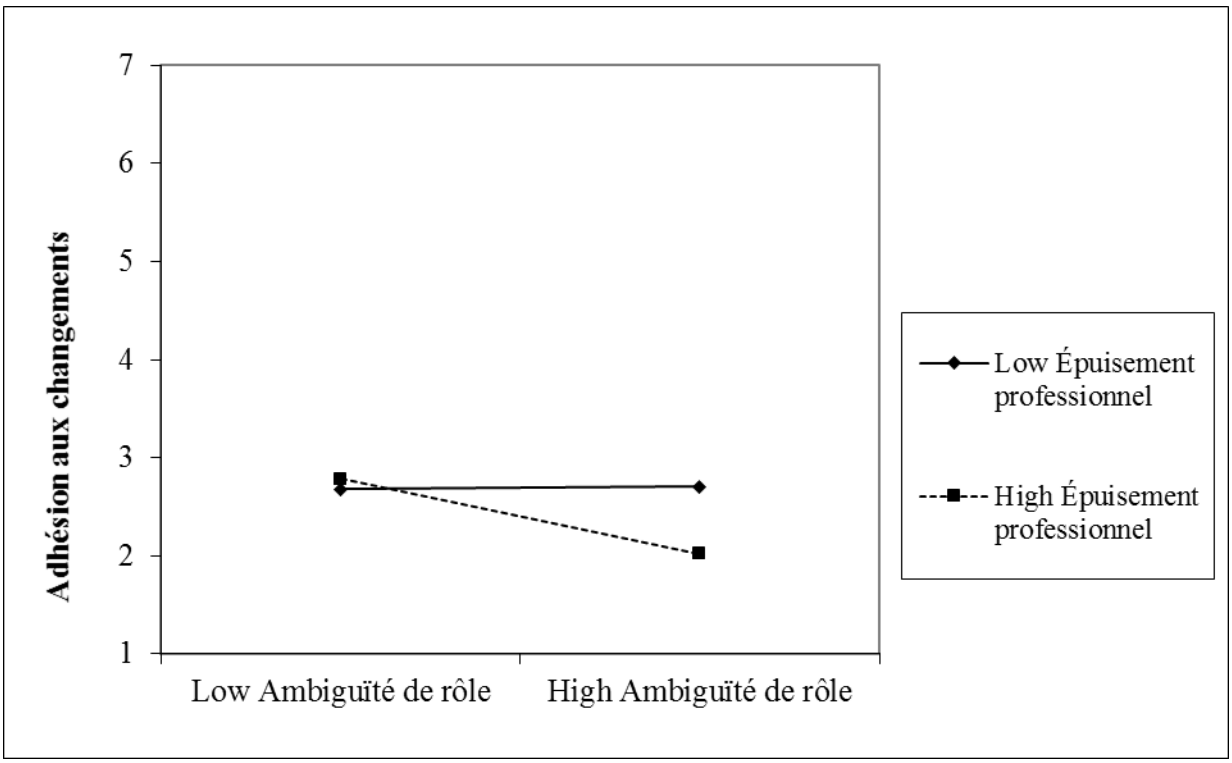


Figure 5.2 : Effet de modération de l'épuisement professionnel dans la relation entre l'ambiguïté de rôle et l'adhésion aux changements

De façon similaire, la droite de régression de l'« *empowerment* » sur l'adhésion aux changements (figure 5.3) n'est pas significative en contexte d'épuisement professionnel élevé ($t(499) = -0.219$, n.s.), mais significative en contexte de faible épuisement ($t(499) = 2{,}613$, $p < 0{,}011$). Le test de comparaison des pentes indique que les droites sont significativement différentes l'une de l'autre ($t(499) = -3{,}291$, $p < 0{,}001$). Cela signifie qu'un faible niveau d'épuisement professionnel est essentiel à l'effet de l'« *empowerment* » sur l'adhésion aux changements.

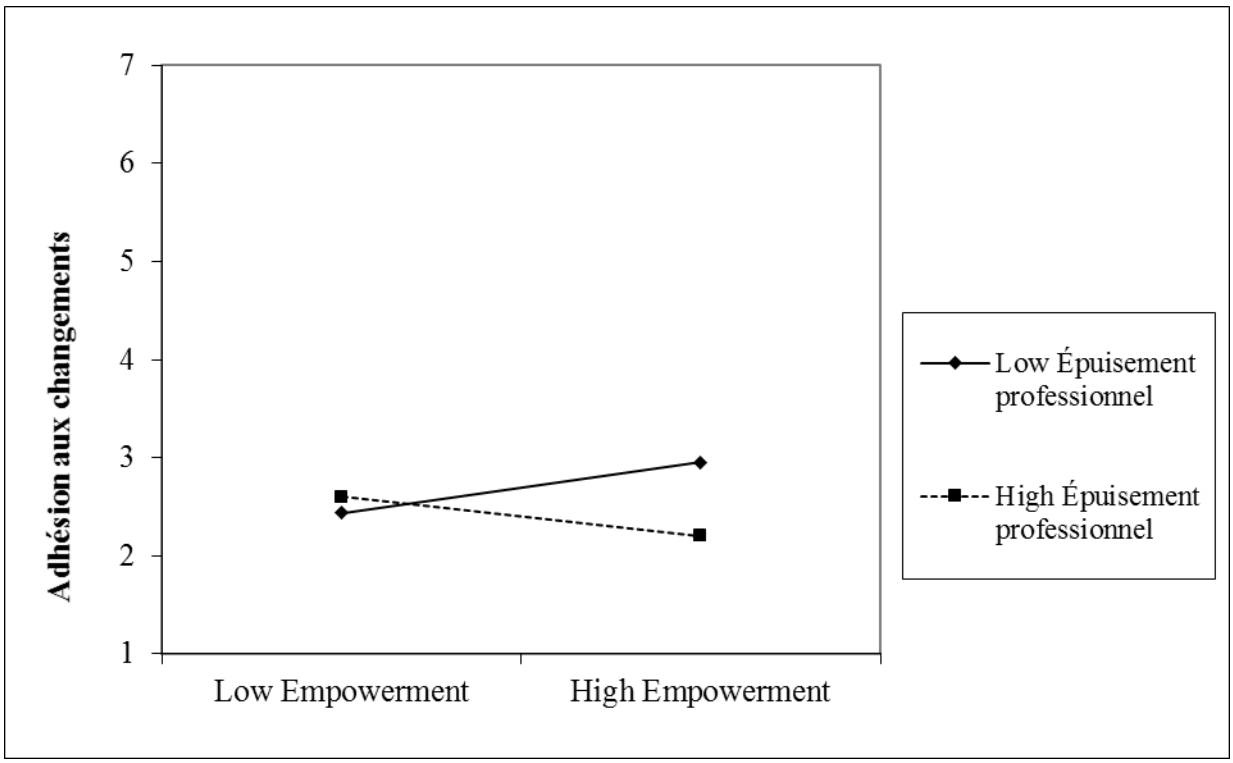


Figure 5.3 : Effet de modération de l'épuisement professionnel dans la relation entre l'« *empowerment* » et l'adhésion aux changements

Maintenant que nous avons procédé à la vérification de toutes les relations que nous avions postulées en guise d'hypothèses de recherche, nous allons revenir sur chacune d'entre elles dans les pages qui suivent de manière à effectuer une synthèse des décisions qui se sont dégagées de chacune des hypothèses, et ce, en fonction des résultats obtenus à travers nos analyses.

5.4.4 Retour sur les hypothèses

Tableau 5.6 - Synthèse de la validation des hypothèses

Hypothèses	β	Significativité	Décision
Hypothèse (H1a) : **L'ambiguïté de rôle** est liée négativement à l'adhésion aux changements.	-0,192*	0,003	**Confirmée**
Hypothèse (H1b) : **Le conflit de rôle** est lié négativement à l'adhésion aux changements.	0,026	0,757	Infirmée
Hypothèse (H1c) : **La surcharge de rôle** est liée négativement à l'adhésion aux changements.	0,002	0,979	Infirmée
Hypothèse (H2) : L'« ***empowerment*** » est lié positivement à l'adhésion aux changements.	-0,062	0,354	Infirmée
Hypothèse (H3) : Les « ***high involvement work practices*** » sont liées positivement à l'adhésion aux changements.	0,675***	0,00	**Confirmée**
Hypothèse (H4) : Les pratiques de **soutien** exercées par le supérieur immédiat sont liées positivement à l'adhésion aux changements.	0,018	0,818	Infirmée
Hypothèse (H5) : Le **style de leadership** adopté par le supérieur immédiat est lié positivement à l'adhésion aux changements.	-0,072	0,440	Infirmée
Hypothèse (H6) : La **justice organisationnelle** démontrée par le supérieur immédiat est liée positivement à l'adhésion aux changements.	0,021	0,778	Infirmée
Hypothèse (H7a) : **L'adhésion aux changements** médiatise le lien entre le soutien et l'intention de quitter.	- 0,007	0,898	Infirmée

Hypothèse (H7b) : L'**adhésion aux changements** médiatise le lien entre le leadership et l'intention de quitter.	0,028	0,527	Infirmée
Hypothèse (H7c) : L'**adhésion aux changements** médiatise le lien entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter.	- 0,008	0,694	Infirmée
Hypothèse (H7d) : L'**adhésion aux changements** médiatise le lien entre les HIWP et l'intention de quitter.	- 0,259	0,001	**Confirmée**
Hypothèse (H7e) : L'**adhésion aux changements** médiatise le lien entre le conflit de rôle et l'intention de quitter.	- 0,010	0,787	Infirmée
Hypothèse (H7f) : L'**adhésion aux changements** médiatise le lien entre la surcharge de travail et l'intention de quitter.	- 0,001	0,975	Infirmée
Hypothèse (H7g) : L'**adhésion aux changements** médiatise le lien entre l'ambiguïté de rôle et l'intention de quitter.	0,074	0,005	**Confirmée**
Hypothèse (H7h) : L'**adhésion aux changements** médiatise le lien entre l' « *empowerment* » et l'intention de quitter.	0,024	0,393	Infirmée
Hypothèse (H8) : L'**adhésion aux changements** du personnel est liée négativement à l'intention de quitter.	- 0,384***	0,00	**Confirmée**
Hypothèse (H9a) : L'**intention de quitter** est liée positivement à l'absentéisme.	0,095*	0,045	Infirmée
Hypothèse (H9b) : L'**intention de quitter** est liée positivement au roulement du personnel.	0,116*	0,013	**Confirmée**

Hypothèse (H10a) : L'**intention de quitter** médiatise le lien entre l'adhésion aux changements et l'absentéisme.	-0,037	0,038	Infirmée
Hypothèse (H10b) : L'**intention de quitter** médiatise le lien entre l'adhésion aux changements et le roulement du personnel.	-0,044	0,044	Infirmée
Hypothèse (H11a) : L'**épuisement professionnel** modère les liens entre l'« *empowerment* » et l'adhésion aux changements de manière à ce que ces liens soient moins positifs lorsque l'épuisement professionnel est élevé.	0,19**		**Confirmée**
Hypothèse (H11b) : L'**épuisement professionnel** modère les liens entre les HIWP et l'adhésion aux changements de manière à ce que ces liens soient moins positifs lorsque l'épuisement professionnel est élevé.	-0,06		Infirmée
Hypothèse (H11c) : L'**épuisement professionnel** modère les liens entre le soutien et l'adhésion aux changements de manière à ce que ces liens soient moins positifs lorsque l'épuisement professionnel est élevé.	-0,13		Infirmée
Hypothèse (H11d) : L'**épuisement professionnel** modère les liens entre le leadership transformationnel et l'adhésion aux changements de manière à ce que ces liens soient moins positifs lorsque l'épuisement professionnel est élevé.	0,00		Infirmée
Hypothèse (H11e) : L'**épuisement professionnel** modère les liens entre la justice organisationnelle et l'adhésion aux changements de manière à ce que ces liens soient moins positifs lorsque l'épuisement professionnel est élevé.	0,14		Infirmée

Hypothèse (H12a) : L'**épuisement professionnel** modère le lien entre le conflit de rôle et l'adhésion aux changements de manière à ce que ce lien soit plus négatif lorsque l'épuisement professionnel est élevé.	-0,03		Infirmée
Hypothèse (H12b) : L'**épuisement professionnel** modère le lien entre la surcharge de travail et l'adhésion aux changements de manière à ce que ce lien soit plus négatif lorsque l'épuisement professionnel est élevé.	-0,01		Infirmée
Hypothèse (H12c) : L'**épuisement professionnel** modère le lien entre l'ambiguïté de rôle et l'adhésion aux changements de manière à ce que ce lien soit plus négatif lorsque l'épuisement professionnel est élevé.	-0,16**		**Confirmée**

Chapitre 6
DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'interprétation de nos résultats suite à la réalisation des analyses statistiques. Dans les paragraphes qui suivent, nous allons discuter des résultats obtenus de manière à faire un retour sur les objectifs ainsi que sur les hypothèses de recherche que nous avions postulées initialement. Nous tenterons également de proposer des raisons théoriques et empiriques qui pourraient expliquer l'infirmation des hypothèses qui n'ont pas été soutenues par nos résultats.

6.1 Retour sur les résultats attendus

Pour commencer, on doit se rappeler que la question de recherche à laquelle nous souhaitions répondre à travers ce mémoire se résume en ces termes : *« Quels sont les déterminants relationnels, organisationnels et liés à la tâche des comportements de retrait des employés d'un CSSS : le rôle de l'adhésion aux changements et de l'épuisement professionnel. ».* Les objectifs de notre recherche étaient au nombre de quatre soit 1) d'évaluer le lien entre trois niveaux différents d'analyse (relationnel, organisationnel, lié à la tâche) et l'adhésion aux changements, 2) de hiérarchiser ces niveaux d'analyse, 3) de contextualiser ces liens en fonction du degré d'épuisement des employés et 4) d'évaluer l'impact de l'adhésion aux changements sur les mécanismes de retrait du personnel. Pour atteindre ces objectifs de recherche, nous avions postulé 12 hypothèses distinctes qui ont été vérifiées à travers nos analyses statistiques et les principaux constats qui en découlent seront abordés ci-après.

6.1.1 La relation entre les « high involvement work practices » et l'adhésion aux changements

Dans notre recherche, nous nous sommes penchés sur une multitude de déterminants susceptibles de faire varier l'adhésion aux changements du personnel selon la littérature sur le sujet. Nous avons toutefois constaté à travers nos analyses statistiques que les « *high involvement work practices* » constituaient la variable indépendante qui exerçait la plus grande

influence sur la perception favorable des employés à l'égard d'une transformation organisationnelle. Ces résultats abondent dans le sens des études qui ont démontré que les pratiques, les systèmes et les politiques flexibles adoptés par l'organisation et supportant les projets de changements auront un impact positif sur l'acceptation des employés à l'égard des transformations organisationnelles (Eby *et al.*, 2000; Rafferty *et al.*, 2006b). Cela nous porte donc à croire que le partage d'informations, le développement des compétences ainsi que les pratiques de reconnaissance jouent un rôle primordial dans le développement d'une attitude d'adhésion au sein du personnel touché par une initiative de changement. Tout d'abord, nos résultats tendent à démontrer qu'une communication efficace, de qualité et en quantité suffisante, semble bel et bien favoriser l'engagement des salariés dans les initiatives de changements et ce constat vient appuyer une multitude de recherches qui en ont également fait la démonstration (Chawla *et al.*, 2004; Leiter *et al.*, 1997; Rafferty *et al.*, 2009; Savolainen, 2013; Vakola, 2014; Wanberg *et al.*, 2000). De plus, nos résultats soutiennent les études de Jones *et al.* (2005) et de Shah *et al.* (2009) en ce sens où les activités de formation et de développement des compétences ainsi que les pratiques de reconnaissance mises en place par l'employeur influencent aussi positivement l'acceptation des transformations organisationnelles. N'ayant pas de section du questionnaire portant sur le partage du pouvoir, nous n'avons pas pu intégrer cette composante des HIWP dans notre variable indépendante. Cependant, l'influence marquée des pratiques de partage d'informations, de développement des compétences et de reconnaissance, nous permet d'en conclure que le niveau d'analyse organisationnelle est celui qui s'avère le plus en lien avec l'adhésion aux changements dans notre étude, et ce, de façon considérable. Les deux autres niveaux d'analyse soit en lien avec la tâche et relationnel seront abordés en détail dans les passages qui suivent.

6.1.2 La relation entre les stresseurs de rôle et l'adhésion aux changements

Parmi les déterminants étudiés, l'ambiguïté de rôle s'est avérée être la seule variable en lien avec la tâche qui faisait bel et bien osciller l'adhésion aux changements dans notre recherche. Ce constat abonde dans le même sens que l'étude effectuée par Yousef (2000) dans laquelle on s'intéressait à la fois au conflit ainsi qu'à l'ambiguïté de rôle et dont les résultats obtenus ont démontré qu'il n'y avait seulement que l'ambiguïté de rôle qui influençait négativement les attitudes affectives à l'égard des initiatives de transformations organisationnelles. Contrairement aux résultats qui ont découlé de recherches empiriques, nous n'avons toutefois pas été en mesure d'établir un lien entre les deux autres stresseurs de rôle soit le conflit de rôle ainsi que la

surcharge de travail et l'acceptation du personnel à l'égard des projets de changements. Nous avions posé les hypothèses selon lesquelles une surcharge de travail et l'omniprésence de conflits de rôle qui désignent des demandes simultanées et contradictoires feraient, toutes deux, en sorte que les employés éprouveraient de la difficulté à s'investir dans un effort collectif généré par une initiative de changement organisationnel, étant déjà dépassés dans l'exécution des tâches propres à leurs fonctions respectives. Il se peut que ces hypothèses n'aient pas été confirmées dans notre étude en raison du contexte organisationnel c'est-à-dire que, dans le réseau de la santé et des services sociaux où les demandes sont abondantes et les ressources sont restreintes, il y a fort à parier que la surcharge de travail et le conflit de rôle font partie du quotidien pour ces travailleurs. Ces stresseurs de rôle étant probablement perçus comme habituels par les employés du domaine de la santé, on peut supposer que ceux-ci ne sont alors pas considérés comme des facteurs déterminants dans le développement de l'adhésion aux changements. Bref, le niveau d'analyse lié à la tâche est donc aussi en relation avec l'acceptation d'une transformation organisationnelle par les employées, et ce, dans une moindre mesure, puisqu'il n'y a que l'ambiguïté de rôle qui ferait varier l'adhésion aux changements selon nos résultats, alors que ce n'était pas le cas pour toutes autres variables de ce niveau d'analyse soit les deux stresseurs de rôle qui sont le conflit de rôle et la surcharge de travail ainsi que pour l'« *empowerment* » tel qu'expliqué ci-dessous.

6.1.3 La relation entre l'« empowerment » et l'adhésion aux changements

Notre hypothèse concernant l'impact exercé par l'« *empowerment* » sur l'acceptation des changements au sein du personnel ne s'est pas avérée significative dans nos résultats de recherche. Tel que stipulé dans la définition du concept dans la littérature, l'« *empowerment* » est constitué de quatre composantes soit le sens qui désigne la valeur accordée à son emploi, la compétence du travailleur pour réaliser adéquatement ses tâches, l'auto-détermination c'est-à-dire l'autonomie dont l'employé dispose dans l'exécution de ses fonctions et dans la prise de décisions ainsi que l'impact possible sur les retombées organisationnelles. Si on porte notre attention particulièrement sur les deux dernières composantes abordées, il est donc envisageable que l'« *empowerment* » ne se soit pas révélé comme étant une variable déterminante dans le développement de l'adhésion aux changements du personnel en raison des lacunes possibles au niveau de l'autonomie et de l'impact au travail. De par la grandeur de ces organisations, les établissements du réseau de la santé et des services sociaux n'ont d'autre choix que de reposer sur une structure stricte régie par un grand nombre de règles et de procédures à suivre, tout

comme c'est le cas pour l'organisation à l'étude dans notre recherche. À cet effet, la formalisation du travail est considérée comme un aspect qui contrevient à l'autonomie professionnelle et par le fait même, à la perception d'« *empowerment* » (Spreitzer, 1992). Ainsi, il se peut que les employés aient la perception d'avoir moins la possibilité de faire des choix dans les méthodes de travail à adopter et de ne pas bénéficier d'une vaste latitude d'actions dans l'exécution de leurs fonctions. En ce sens, cette réalité organisationnelle peut donc avoir fait en sorte que l' « *empowerment* » ne soit pas ressorti comme une condition « *sine qua non* » à l'adhésion aux projets de changements dans nos résultats de recherche. Dans le même ordre d'idées, l'établissement du réseau de la santé et des services sociaux dans lequel notre étude a été réalisée appartient à la catégorie des grandes organisations avec plus de 1 800 membres du personnel. Dans ce contexte organisationnel de grande envergure, il est fort probable que l'impact possible sur les résultats stratégiques ou opérationnels de l'établissement paraisse comme étant de moindre ampleur en raison de la multitude d'employés qui font partie de ce milieu de travail. On peut supposer que l'apport individuel de tout un chacun peut être difficile à percevoir distinctement, ce qui peut générer un sentiment d'impuissance auprès des travailleurs interrogés à l'égard de la portée de leurs actes dans la réalisation de leurs tâches sur les retombées organisationnelles.

6.1.4 La relation entre les déterminants relationnels et l'adhésion aux changements

Les déterminants qui font partie du niveau d'analyse relationnel n'ont toutefois pas eu d'effet significatif sur l'adhésion aux changements dans le cadre de notre étude. À ce propos, le soutien, le style de leadership ainsi que la justice organisationnelle dont fait preuve le supérieur immédiat n'ont pas eu d'influence sur l'acceptation de ses subordonnés à l'égard d'une initiative de transformation organisationnelle. Nos résultats nous portent à croire que la relation entretenue avec le supérieur immédiat n'a pas eu l'effet escompté sur l'adhésion aux changements dans le contexte de l'établissement de santé étudiée, et ce, contrairement à ce que nous avions supposé au début de notre recherche. En effet, nous avions présumé que le rôle exercé par le supérieur immédiat serait particulièrement influent en fonction de la littérature portant sur cette cible de proximité. En plus de recevoir l'appui de plusieurs recherches à cet égard, il s'agissait également d'une variable indépendante qui pouvait être en quelque sorte malléable pour l'organisation qui peut guider ses superviseurs dans les approches à adopter et les outiller adéquatement pour qu'ils puissent y parvenir. À notre grande surprise, l'ensemble de nos hypothèses à l'égard du niveau relationnel ont donc été infirmées par nos résultats de recherche.

Néanmoins, une piste d'explication possible nous provient de certaines études qui traitent de la relation entre le soutien provenant de différentes cibles de proximité sur l'adhésion aux changements au sein du personnel. On remarque que plusieurs de ces recherches tendent à démontrer l'impact non négligeable des relations positives entretenues à la fois avec le supérieur hiérarchique ainsi qu'avec les pairs, celles-ci étant marquées par le soutien manifesté par ces derniers (Madsen *et al.*, 2005; Shah *et al.*, 2010a; Shah *et al.*, 2010b). Par ailleurs, si on se fie aux résultats de recherche obtenus par Montani *et al.* (2012) dans leur étude sur le soutien, on remarque que l'impact du supérieur immédiat sur l'engagement des employés dans le changement était considérable uniquement lorsqu'on percevait aussi un soutien en provenance des collègues. Ces constats nous permettent de supposer que le rôle occupé par les collègues de travail revêt possiblement une importance capitale pour les répondants de notre étude pour faire fluctuer leur adhésion aux changements, et ce, peut-être même plus que le superviseur qui se trouve en position d'autorité. Par le fait même, on peut prétendre que la relation entretenue avec le supérieur immédiat porterait fruit en ce qui a trait à l'ouverture aux changements du personnel, mais seulement si les relations maintenues avec les pairs sont également favorables. En outre, on doit également considérer la taille importante des équipes de travail dans le contexte organisationnel du réseau de la santé et des services sociaux. En effet, les superviseurs dans les établissements de santé ont bien souvent plus 100 employés sous leur autorité, ce qui doit fort probablement avoir pour effet de réduire considérablement l'impact possible du supérieur immédiat sur ces multiples subordonnés.

6.1.5 L'adhésion aux changements et l'intention de quitter comme variables médiatrices

D'entrée de jeu, nous avions postulé dans nos hypothèses de recherche que l'adhésion aux changements exercerait un effet de médiation dans les relations entre les différents déterminants étudiés et l'intention de quitter. Toutefois, nos résultats ont démontré que l'adhésion aux changements joue un rôle de médiation partielle uniquement sur les liens qui s'établissent entre deux variables indépendantes, les HIWP ainsi que l'ambiguïté de rôle, et l'intention de quitter. Selon les résultats obtenus dans nos analyses statistiques, on observe donc à la fois un effet direct et un effet indirect exercés par les HIWP et par l'ambiguïté de rôle sur l'intention de quitter des employés. De surcroît, on précise dans notre étude que le conflit de rôle ainsi que la justice organisationnelle influencent significativement l'intention de quitter de façon directe, c'est-à-dire sans passer par l'intermédiaire de l'adhésion aux changements. On peut donc en déduire qu'une diminution des conflits de rôle ainsi que l'adoption de pratiques justes et

équitables par le supérieur immédiat vont toutes avoir un impact favorable sur l'intention de quitter qui règne au sein du personnel. Toutefois, comme l'adhésion aux changements ne médiatise pas totalement les liens entre ces variables indépendantes et l'intention de quitter, alors on ne peut pas avancer que ces façons de faire s'appliquent uniquement dans un contexte de travail marqué par des transformations organisationnelles puisqu'il se peut qu'il en soit de même en période de stabilité. Bref, les pratiques visant à diminuer les conflits de rôle et à accroître la justice organisationnelle ont sans contredit leur raison d'être pour restreindre l'envie des employés à quitter leur employeur, mais selon nos résultats de recherche, il ne s'agit pas de facteurs clés favorisant l'adhésion aux changements dans l'établissement étudié, ce qui signifie que, de ces constats, il ne découle pas de recommandation à l'égard d'une meilleure gestion des changements organisationnels.

Contrairement à ce que nous avions supposé en guise d'hypothèse de recherche, l'intention de quitter ne joue pas un rôle médiateur entre l'adhésion aux changements et les deux comportements de retrait de notre modèle. Toutefois, les liens significatifs observés entre l'adhésion aux changements, l'intention de quitter et le roulement ainsi que l'effet indirect observé au seuil de ($p < 0,073$) suggèrent qu'il existerait une dynamique dans le lien entre l'adhésion aux changements et le roulement du personnel via l'intention de quitter. Nos résultats démontrent donc que, si les employés désapprouvent les projets de transformations organisationnelles, alors ils songeront davantage à quitter leur employeur, ce qui fera accroître les départs volontaires des travailleurs et, par le fait même, le roulement du personnel. Ce constat abonde dans le sens de plusieurs études empiriques qui ont été en mesure d'établir un lien entre l'acceptation du projet de changement et l'intention de quitter (Chawla *et al.*, 2004; G. B. Cunningham, 2006; Martin *et al.*, 2005; Morrell *et al.*, 2004; Rush *et al.*, 1995; Wanberg *et al.*, 2000). Plus spécifiquement, notre recherche a obtenu des résultats très similaires à ce qui avait été démontré par les chercheurs Rafferty *et al.* (2009) à travers leur étude selon laquelle l'engagement affectif à l'égard du projet de changement, mesuré lors de l'annonce de celui-ci, fera réduire l'intention de quitter établi dans un 2ème temps, au cours de l'implantation, qui fera ensuite varier positivement le roulement volontaire mesuré dans un 3ème temps soit suite à la réalisation de la transformation organisationnelle.

Par contre, nos résultats n'attestent pas d'un lien entre l'acceptation des initiatives de mutations organisationnelles qui ferait osciller l'absentéisme manifesté par les salariés en passant par l'intention de quitter. Cela nous porte à croire que les changements organisationnels mis en place au sein de l'établissement de santé étudié dans notre recherche ne constituent pas une

cause principale de l'absentéisme au sein du personnel. D'autres caractéristiques propres aux conditions de travail dans le réseau de la santé et des services sociaux peuvent être à l'origine de l'absentéisme telles que le stress en milieu de travail, l'insécurité d'emploi dans certaines professions ainsi que les exigences physiques excessives qui peuvent à la fois affecter négativement la satisfaction au travail et accroître l'épuisement professionnel (Institut canadien d'information sur la santé, 2007). On peut donc supposer que les demandes exigeantes auxquelles sont soumis les travailleurs de l'établissement de santé de notre étude peuvent expliquer le niveau d'absentéisme qui n'est toutefois pas tributaire de l'adhésion aux changements selon les répondants.

6.1.6 La relation entre les HIWP et l'absentéisme

Nos résultats ont également révélé que les « *high involvement work practices* » font fluctuer de façon directe et non négligeable le taux d'absentéisme au sein du personnel. Cela nous amène donc à penser que les « *high involvement work practices* » doivent être prises en considération en tout temps puisqu'en plus d'avoir un impact considérable sur l'adhésion aux changements du personnel qui ensuite est relié au roulement volontaire par l'intermédiaire de l'intention de quitter, ces pratiques RH ont également un effet direct sur l'absentéisme sans passer par la perception développée à l'égard d'un projet de transformations organisationnelles. En d'autres termes, selon nos résultats de recherche, on peut supposer que les « *high involvement work practices* » jouent un rôle primordial sur les deux comportements de retrait manifestés par le personnel interrogé dans notre étude. Bien que nous n'ayons pas postulé cette relation directe dans nos hypothèses de départ, l'influence indéniable de notre variable indépendante, constituée des « *high involvement work practices* » dans notre recherche, nous incite à croire que les gestionnaires doivent miser sur le développement de pratiques RH adéquates pour favoriser la présence au travail et la rétention du personnel au cours d'un changement organisationnel.

6.1.7 L'épuisement professionnel comme variable modératrice

En s'appuyant sur la littérature, nous avons positionné l'épuisement professionnel dans notre modèle de recherche comme étant une variable contextuelle qui joue un rôle modérateur sur la relation entre les différents déterminants et l'adhésion aux changements manifestée par les employés. Toutefois, considérant les résultats que nous avons obtenus, notre étude aurait

également pu représenter l'épuisement professionnel en guise de variable indépendante pour évaluer son impact direct sur l'acceptation du changement par le personnel ou en tant que variable dépendante en constituant une des conséquences possibles de l'adhésion aux projets de transformations organisationnelles qui peuvent s'avérer exigeants pour les personnes touchées. Il est vrai que la variable contextuelle de notre modèle, l'épuisement professionnel, n'a pas eu l'effet escompté sur les relations entre les multiples variables indépendantes et l'adhésion aux changements. Notre hypothèse portant sur l'épuisement professionnel a été infirmée pour presque la totalité des relations étudiées à l'exception de celles impliquant l' « *empowerment* » et l'ambiguïté de rôle. En effet, nos résultats de recherche ont démontré que l'épuisement professionnel modère les liens entre l'« *empowerment* » et l'adhésion aux changements de manière à ce que ces liens soient moins positifs lorsque l'épuisement professionnel est élevé. D'un autre côté, notre étude relate aussi l'effet modérateur exercé par l'épuisement professionnel sur le lien entre l'ambiguïté de rôle et l'adhésion aux changements de façon à ce que ce lien soit plus négatif lorsque l'épuisement professionnel est élevé. En se basant sur la théorie de la conservation des ressources, il est logique de constater qu'en situation d'épuisement professionnel, l'employé éprouvera davantage de difficultés à s'investir dans une initiative de changement organisationnel ne disposant pas des ressources nécessaires pour ce faire, et ce, malgré une hausse de l'« *empowerment* » et une baisse de l'ambiguïté de rôle dans l'exécution de ses fonctions. Cette perspective théorique ne s'appliquait toutefois pas aux autres variables indépendantes observées dans notre étude, puisque l'épuisement professionnel n'intervenait étonnamment pas dans la plupart de ces relations. En somme, les résultats de notre recherche nous incitent à penser que le phénomène d'épuisement professionnel joue partiellement un rôle modérateur entre les différents déterminants et l'adhésion aux changements au sein du personnel de l'établissement étudié. Une piste de réflexion peut émerger de ce constat qui a découlé de notre recherche en ce sens où l'épuisement professionnel a eu un effet modérateur seulement sur les relations entre deux des variables en lien avec la tâche et l'adhésion aux changements, mais pas sur les autres liens provenant des variables relationnelles et organisationnelles. Cela nous incite à croire que, selon les réponses recueillies au sein de l'établissement de la santé sur lequel porte notre recherche, l'épuisement professionnel pourrait occasionner des répercussions plus importantes sur le niveau d'analyse propre à la tâche des individus, c'est-à-dire qu'il se peut que l'employé en situation de « *burnout* » éprouve davantage de difficultés dans l'exécution de ses fonctions, sans nécessairement teinter les bienfaits que procurent à la fois une bonne relation entretenue avec son supérieur immédiat ainsi que des pratiques organisationnelles adéquates à travers les systèmes RH mis en place.

6.1.8 L'influence des variables de contrôle

À partir des écrits consultés dans la littérature, il y avait quatre variables de contrôle qui suscitaient notre intérêt dans le cadre de notre recherche et il s'agissait de l'âge, du sexe, du niveau de scolarité ainsi que de l'ancienneté. En réalisant nos analyses statistiques, nous avons remarqué qu'il n'y avait uniquement que deux d'entre elles qui s'avéraient significatives dans notre modèle empirique soit l'âge et le sexe. D'une part, nos résultats qui soutiennent l'influence exercée par l'âge sur l'absentéisme tendent dans la même direction que les écrits dans la littérature sur le sujet (Muchinsky, 1977). À cela s'ajoute d'autres recherches qui ont indiqué que l'âge faisait varier négativement le roulement du personnel (Mobley *et al.*, 1979; Muchinsky *et al.*, 1979). D'autre part, les résultats obtenus dans notre recherche selon lesquelles le sexe avait un impact sur l'absentéisme viennent appuyer l'étude de Schenet (1945) qui en avait déjà fait la démonstration ainsi que la revue de la littérature de Fitzgibbons *et al.* (1980) qui avait également admis cette relation. Par ailleurs, notre recherche supporte les résultats des travaux empiriques réalisés par Marsh *et al.* (1977) et par Weisberg *et al.* (1993) qui indiquent que le genre est en lien avec le roulement du personnel. Pour les deux comportements de retrait étudiés, on remarque d'ailleurs une tendance dans ces recherches selon laquelle les femmes présenteraient un taux plus élevé à la fois pour l'absentéisme que pour le roulement.

Après avoir procédé à l'interprétation de l'ensemble des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche, nous allons maintenant relater, dans le chapitre qui suit, les réflexions qui s'ensuivent pour tirer les principales conclusions qui s'imposent suite à notre démarche empirique.

Conclusion

Notre recherche avait pour but de cerner l'impact des déterminants organisationnels, relationnels et en lien avec la tâche de l'adhésion aux changements sur la manifestation de comportements de retrait en provenance de la main-d'œuvre d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux, et ce, en considérant l'influence du contexte d'épuisement professionnel. Parmi les principaux constats qui ont été mis en relief à travers nos analyses, on remarque l'influence considérable des « *high involvement work practices* » et de l'ambiguïté de rôle sur l'adhésion aux changements. À cela s'ajoute l'effet non négligeable de l'acceptation des initiatives de transformations organisationnelles qui affecte le roulement du personnel par l'intermédiaire de l'intention de quitter manifestée par les travailleurs. Dans ce chapitre, nous aborderons les limitations de notre recherche, les implications théoriques et pratiques qui en découlent ainsi que les avenues envisageables pour les recherches futures.

Limitations

Une première limitation qui nécessite d'être mentionnée réside dans le fait que, dans notre recherche, l'adhésion aux changements a été mesurée uniquement au niveau individuel plutôt que d'étudier cette variable centrale de notre modèle à la fois au niveau individuel et organisationnel. On peut justifier ce choix à l'aide de la littérature en ce sens où il est reconnu dans les écrits que l'acceptation et le support à l'égard du changement, au niveau individuel, jouent un rôle clé dans la réussite des transformations organisationnelles (Branch *et al.*, 2013). D'ailleurs, Gärtner (2013) affirme qu'il y a très peu de recherches qui se sont penchées sur les deux niveaux d'analyse dans leur démarche. Foster (2010) suggère toutefois que les études futures aient recours à des méthodes de recherche qui permettront de réaliser une analyse multi-niveaux en vue de cerner les changements organisationnels dans toute leur complexité.

En outre, une seconde limitation concerne le choix des antécédents étudiés dans ce mémoire. À ce sujet, Porras et Patterson (1979) affirment que les recherches portant sur les changements organisationnels choisissent les variables étudiées de façon arbitraire. En réponse à cette critique, comme Struckman *et al.* (2003) en font mention dans leur article, les chercheurs doivent sélectionner les facteurs sur lesquels les organisations exercent un contrôle et qui auront également un effet favorable pour faire face à l'initiative de changement. Il n'y a toutefois pas de consensus dans la littérature à l'égard des déterminants qui favorisent le développement de

l'adhésion aux changements face à une transformation organisationnelle (Struckman *et al.*, 2003). Ainsi, il y a d'autres déterminants qui ont été abordés dans les recherches sur la gestion du changement et qui ne sont toutefois pas considérés dans notre étude. Parmi ceux-ci, on retrouve, entre autres, le soutien des collègues qui d'ailleurs, selon C. E. Cunningham *et al.* (2002), joue un rôle non négligeable auprès des travailleurs qui tentent tant bien que mal de faire face au stress associé au changement organisationnel. Les traits de personnalité des travailleurs ne sont également pas abordés en guise d'antécédent de l'adhésion aux changements dans notre modèle de recherche. On peut expliquer le choix de nos variables indépendantes par le fait qu'il a été démontré dans les recherches empiriques que celles-ci ont un impact sur les comportements organisationnels des travailleurs dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux et par le fait que les gestionnaires peuvent manipuler, dans une certaine mesure, les antécédents choisis dans notre modèle, alors que le support des collègues et les caractéristiques individuelles sont plus ou moins malléables. Des recherches futures seraient de mise pour explorer d'autres déterminants qui peuvent avoir un impact sur l'acceptation des projets de transformations.

Une troisième limitation de recherche concerne le fait que nous nous sommes axés uniquement sur les variables indépendantes qui caractérisent le contexte de travail et qui favorisent l'adoption d'un changement organisationnel. Il n'en demeure pas moins qu'un contexte réceptif à l'égard d'une transformation est nécessaire sans toutefois être l'unique condition permettant de générer le développement de l'adhésion aux changements essentielle à la réalisation de l'initiative de mutation (Weiner, 2009). On peut donc en déduire que les variables indépendantes étudiées dans notre recherche contribueront à l'adhésion aux changements des travailleurs qui est sans contredit une condition de succès, mais sans garantir obligatoirement l'implantation de la transformation par le personnel. Les recherches futures pourraient d'ailleurs chercher à explorer à la fois l'impact des variables concernant l'environnement de travail, le processus adopté dans l'initiative de transformation et le contenu du changement sur la réponse développée par les travailleurs et sur les conséquences organisationnelles qui s'ensuivent (Rafferty *et al.*, 2009).

Puisque la littérature sur la gestion du changement est substantielle (Herold, Fedor et Caldwell, 2007), une quatrième limitation nécessite d'être relatée soit la possibilité d'avoir omis certains écrits dans le cadre de la rédaction de ce mémoire. Une quantité innombrable de livres et d'articles sont parus sur le sujet depuis les années 1980 à la fois pour les praticiens et pour les théoriciens et cette vaste littérature s'avère toutefois encore fragmentaire (Savolainen, 2013).

C'est pour cette raison que nous ne pouvons pas affirmer avoir entièrement capturé toutes les recherches sur ce sujet dans notre ouvrage, mais nous avons tout de même couvert l'adhésion aux changements de la manière la plus large possible pour englober adéquatement ce concept.

D'autres limitations de recherche d'ordre empirique nécessitent aussi d'être abordées. D'abord, on doit mentionner que les données que nous avons recueillies à travers notre étude quantitative proviennent d'une organisation spécifique soit un CSSS. Ainsi, étant donné que notre échantillon est constitué d'un seul et unique établissement, il se peut que nos résultats de recherche soient teintés par certaines caractéristiques organisationnelles qui lui sont propres (Hill *et al.*, 2012). Le fait que cette recherche ait été réalisée à partir des données recueillies dans un établissement spécifique du réseau de la santé et des services sociaux nous limite au niveau de la portée des résultats obtenus. De plus, les données recueillies dans notre étude reposent sur les perceptions des travailleurs qui oeuvrent au sein de l'organisation. Les prochaines études effectuées sur le sujet pourraient utiliser des données provenant de multiples sources pour contrer cette limitation de recherche (Michaelis *et al.*, 2009). En outre, comme nos données ont été amassées par l'intermédiaire d'un seul questionnaire, on doit soulever une certaine préoccupation concernant les biais qui peuvent être engendrés par le recours à une méthode unique de collecte de données (Bouckenooghe *et al.*, 2008). Par ailleurs, il n'y avait pas d'énoncé dans notre questionnaire qui mesurait les pratiques de partage du pouvoir qui font partie des « *high involvement work pratices ».* Par contre, nous avons considéré les « *high involvement work practices* » comme une métacognition dans nos hypothèses de recherche, alors nous n'avons pas subdivisé cette variable en ces quatre différentes formes de pratiques RH qui la constituent afin de plutôt observer la synergie générée par les HIWP dans leur ensemble. À cela s'ajoute, le fait que nous ayons mesuré l'absentéisme en nous basant uniquement sur la fréquence des absences de 5 jours et moins afin d'estimer l'absentéisme volontaire, sans toutefois être en mesure de connaître le motif de l'absence. Il se peut donc que les absences ainsi comptabilisées ne soient pas uniquement des comportements de retrait manifestés volontairement par les employés. Bref, ces limitations d'ordre empirique nous limitent dans notre capacité à extrapoler nos résultats aux autres organisations.

Implications théoriques et pratiques

Avec les changements qui se multiplient dans les organisations, on remarque qu'il y a une littérature de plus en plus abondante en matière de gestion du changement dans laquelle on traite des causes, des conséquences et des stratégies pour implanter ces transformations au sein des entreprises, mais on ne retrouve toutefois que très peu de recherches empiriques portant sur les réactions des employés à l'égard de ces changements (Herscovitch *et al.*, 2002; Parish *et al.*, 2008). Au niveau des implications théoriques, une première retombée de notre recherche réside donc dans le fait que l'on continue de faire avancer les connaissances sur le développement de l'adhésion aux changements dans le but d'aider les gestionnaires à parvenir à implanter adéquatement et avec succès les transformations entreprises (Jaros, 2010). De plus, Choi (2011) mentionne qu'il doit y avoir davantage de recherches qui tentent de cerner les effets engendrés par l'attitude des travailleurs à l'égard d'un changement. Il s'agit donc d'une seconde retombée de recherche puisque notre étude s'intéresse également à certaines conséquences organisationnelles en lien avec l'adhésion aux changements des salariés.

Selon Cinite *et al.* (2009), la grande majorité des recherches ont recours à une perspective unique soit, la plupart du temps, celle de l'agent de changement qui s'avère habituellement être un gestionnaire ou bien, on ne spécifie tout simplement pas la perspective de quel(s) acteur(s) au sein de l'organisation sera adoptée dans l'étude. Au niveau des implications théoriques, on peut donc faire mention que l'on considère dans ce mémoire la perspective des personnes qui sont directement affectées par le changement, c'est-à-dire les employés. De plus, Oreg et Berson (2011a) affirment qu'il est nécessaire qu'il y ait davantage de recherches en gestion du changement qui portent sur les organisations publiques. Il s'agit ainsi d'une quatrième implication théorique étant donné que notre étude a été réalisée au sein d'un établissement public du réseau de la santé et des services sociaux québécois qui est en perpétuel changement depuis plusieurs années.

Par ailleurs, les organisations doivent constamment réussir à implanter des changements et des innovations en vue de survivre dans l'environnement actuel particulièrement turbulent et de maintenir un avantage concurrentiel, ce qui passe inévitablement par l'adhésion aux changements des destinataires pour assurer la réussite de ces transformations (Holt et Vardaman, 2013). Pour ce qui est des implications pratiques, les résultats de recherches comme la nôtre permettent donc aux gestionnaires de cerner les directions à suivre pour favoriser le support de

son personnel envers les changements organisationnels convoités (Oreg *et al.*, 2011b). Tout d'abord, il y aurait lieu de réduire le niveau d'épuisement professionnel avant toutes tentatives d'accroître l'« *empowerment* » des employés. C'est uniquement dans ce contexte, que les organisations devraient voir au développement de l'« *empowerment* » au sein de son personnel en mettant sur pied des activités telles que de la formation, du coaching, du mentorat ou d'autres formes d'assistance à travers lesquelles les pairs peuvent transmettre des conseils dans une perspective de développement (Mangundjaya, 2014). De plus, les gestionnaires devraient miser sur l'implantation de « *high involvement work practices* », car ces pratiques RH exercent un effet direct sur l'adhésion aux changements développée par les employés. Les modalités de mise en œuvre d'un projet de transformation doivent donc être adaptées de manière à influencer l'intégration d'un changement et à réduire les réactions négatives qui peuvent émerger au sein du personnel (Collerette, Schneider et Lauzier, 2013). À cet effet, Collerette *et al.* (2013) affirment que les agents de changements doivent s'assurer de prévoir des activités de perfectionnement portant sur les nouvelles pratiques à adopter, de fournir des moyens suffisants pour que le personnel soit en mesure de les mettre en place, de favoriser les communications avec les destinataires en privilégiant les contacts directs et en adoptant une attitude de considération ainsi qu'un langage approprié, et ce, sans oublier de prévoir des mécanismes d'ajustement pour traiter des difficultés qui peuvent survenir le cas échéant. En ce qui a trait aux communications, Collerette *et al.* (2013) ajoutent que les gestionnaires devraient préconiser certains médias de communication qui seraient plus riches et efficaces que d'autres comme les entretiens en face-à-face, les discussions et/ou présentations en petits et grands groupes ainsi que les groupes de travail plutôt que d'avoir recours à des médias de communication pauvres tels que le journal d'entreprise, l'intranet, les notes de service ou les courriers électroniques de masse pour ne nommer que ceux-là.

Les organisations peuvent aussi tenter de réduire l'ambiguïté de rôle pour favoriser l'adhésion aux changements en s'assurant de manifester des attentes claires et précises à l'égard des employés dans l'exécution de leurs fonctions. Le personnel pourra ainsi s'appuyer sur des directives sans équivoque dans la réalisation de leurs tâches au travail. Considérant l'impact de la justice organisationnelle sur l'intention de quitter, l'initiative de changement doit également reposer sur des pratiques d'implantation perçues comme étant justes (justice procédurale) en favorisant la participation des salariés dans le projet de transformation et en les encourageant à partager leurs points de vue à cet égard (Foster, 2010). La justice doit également être perçue à travers les interactions entre les leaders et les employés (justice interactionnelle) en ce sens où

l'on doit faire part aux travailleurs des détails du changement à chaque phase de celui-ci, et ce, à travers des méthodes de communication adéquates et transparentes (Foster, 2010).

En raison de la méthodologie longitudinale utilisée dans notre recherche, nos résultats nous indiquent des conséquences organisationnelles que l'on peut associer à l'adhésion aux changements à plus long terme. Ainsi, le développement d'une attitude d'acceptation des transformations organisationnelles au sein du personnel semble bénéfique pour réduire l'intention de quitter et par le fait même, le roulement volontaire qui s'ensuit. Cela peut ajouter à la motivation des gestionnaires à mettre en branle les leviers d'actions qui contribuent à l'adhésion aux changements de manière à favoriser la rétention du personnel.

Avenues de recherche

Il existe plusieurs avenues potentielles pour les recherches futures qui sont en lien avec les limites de notre démarche. En effet, une recherche comme la nôtre pourrait être effectuée avec un plus grand échantillon de répondants provenant de plusieurs établissements du réseau de la santé et des services sociaux en vue d'accroître la capacité à généraliser les résultats obtenus. De surcroît, les absences pourraient être mesurées en considérant la raison qui les motive de manière à cibler plus efficacement l'absentéisme volontaire du personnel. Une autre avenue de recherche qui semble prometteuse serait l'étude des déterminants relationnels au niveau des collègues de travail, car il serait intéressant de voir l'impact que les relations entretenues avec les pairs aurait sur l'adhésion aux changements du personnel plutôt que de miser sur l'apport du supérieur immédiat qui ne s'est pas avéré très révélateur dans nos résultats de recherche. Par ailleurs, outre les conséquences au niveau des comportements de retrait, il serait aussi intéressant de se pencher sur des conséquences positives telles que les comportements de mobilisation par exemple, dans les recherches futures.

Annexes

Annexe 1 – Questionnaire de recherche

CSSS DE L'OUEST-DE-L'ÎLE

INSTRUCTIONS

- Veuillez encercler votre réponse à l'aide d'un crayon à l'encre.
- Le mot « **organisation** » réfère au CSSS de l'Ouest-de-l'Île.
- L'expression « **supérieur immédiat** » réfère au gestionnaire (administration) de votre unité ou département.
- Veuillez noter que certains énoncés semblent se répéter. Ceci est volontaire.
- L'usage du masculin n'a pour but que d'alléger le texte.

SECTION 1 : ENGAGEMENT ENVERS L'ORGANISATION ET INTENTION DE QUITTER

1.1 Engagement envers l'organisation

	Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
1. Je suis fier d'appartenir à mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
2. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon CSSS.	1	2	3	4	5	6	7
3. J'ai le sentiment de "faire partie de la famille" dans mon CSSS.	1	2	3	4	5	6	7
4. Je ne voudrais pas quitter mon organisation parce que j'aurais beaucoup à y perdre (à différents points de vue).	1	2	3	4	5	6	7
5. Je me sens affectivement attaché à mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
6. Je reste dans mon organisation parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.	1	2	3	4	5	6	7
7. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon CSSS.	1	2	3	4	5	6	7
8. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages.	1	2	3	4	5	6	7
9. Mon organisation représente beaucoup pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
10. Je n'ai pas d'autres choix que de rester à mon CSSS.	1	2	3	4	5	6	7
11. Je ressens vraiment les problèmes de mon CSSS comme si c'étaient les miens.	1	2	3	4	5	6	7
12. Pour moi personnellement, quitter mon organisation amènerait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.	1	2	3	4	5	6	7

1.2 Intention de quitter

	Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
13. Je songe souvent à quitter cette organisation.	1	2	3	4	5	6	7
14. Il est possible que je cherche un emploi au sein d'une autre organisation.	1	2	3	4	5	6	7
15. Il est probable que je quitte cette organisation d'ici l'an prochain.	1	2	3	4	5	6	7
16. Si on me proposait une offre d'emploi équivalente ailleurs, je quitterais probablement cette organisation.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 2 : COMPORTEMENTS DE MOBILISATION

	Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
17. J'investis plus d'efforts au travail que ce qui est normalement attendu de moi.	1	2	3	4	5	6	7
18. Je prends l'initiative d'essayer de nouvelles façons de faire mon travail afin d'être plus efficace.	1	2	3	4	5	6	7
19. Je participe volontairement à diverses activités sociales organisées par mon département ou l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
20. J'aide un collègue lorsqu'il est débordé de travail.	1	2	3	4	5	6	7
21. Je parle en bien de mon organisation à l'extérieur de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
22. Je m'implique activement dans la vie de mon département.	1	2	3	4	5	6	7
23. Je propose de nouvelles méthodes de travail qui sont plus efficaces pour l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
24. Je m'abstiens d'alimenter la conversation lorsque d'autres employés parlent en mal de l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
25. La manière dont j'accomplis mes tâches dépasse les attentes de l'organisation en termes de performance au travail.	1	2	3	4	5	6	7
26. Je défends l'organisation lorsque d'autres employés la critique.	1	2	3	4	5	6	7
27. J'aide un collègue lorsqu'il est confronté à un problème au travail.	1	2	3	4	5	6	7
28. J'essaie d'implanter des solutions pour résoudre des problèmes persistants au sein de mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
29. J'assiste à des réunions qui ne sont pas obligatoires mais qui sont considérées importantes pour l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
30. Je prends le temps d'écouter un collègue lorsqu'il vit une situation difficile.	1	2	3	4	5	6	7
31. De ma propre initiative, j'accomplis des tâches qui **ne sont pas** spécifiées dans ma description de poste.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 3 : BIEN-ÊTRE INDIVIDUEL

3.1 Impact de votre santé sur le travail

32. Votre rendement au travail a-t-il été affecté par des problèmes de santé au cours des deux (2) dernières semaines? (Cochez la case appropriée).		Non, aucunement — allez à la question 40
		Oui, à un certain degré — allez à la question 33

Au cours des deux (2) dernières semaines, je suis allé travailler, mais en raison de mes problèmes de santé….	(presque) jamais	quelques fois	souvent	(presque) toujours
33. J'ai eu des problèmes à me concentrer.	1	2	3	4
34. J'ai dû travailler à un rythme plus lent.	1	2	3	4
35. J'ai ressenti le besoin de m'isoler.	1	2	3	4
36. J'ai eu davantage de difficulté à prendre des décisions.	1	2	3	4
37. J'ai dû reporter à plus tard certaines choses que je devais faire.	1	2	3	4
38. J'ai dû laisser d'autres personnes prendre en charge certaines de mes tâches.	1	2	3	4

39. Combien d'heures supplémentaires auriez-vous dû faire pour rattraper le travail que vous étiez incapable de compléter à l'intérieur de vos heures régulières de travail en raison de problèmes de santé durant les deux dernières semaines?

Note : *Ne comptez pas* les journées où vous étiez absent pour raison de maladie. _____ heures

3.2 Impact du travail sur votre santé

	Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
40. Je me sens émotionnellement vidé par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
41. Je suis devenu moins enthousiaste face au travail que je fais.	1	2	3	4	5	6	7
42. Je me sens fatigué lorsque je me lève le matin et que je dois faire face à une autre journée de travail.	1	2	3	4	5	6	7
43. Je suis devenu plus cynique quant à l'utilité du travail que je fais.	1	2	3	4	5	6	7
44. Je me sens «brûlé» par mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
45. Je suis devenu moins intéressé par mon travail depuis que j'ai accepté cet emploi.	1	2	3	4	5	6	7
46. Je me sens épuisé physiquement à la fin de ma journée de travail.	1	2	3	4	5	6	7
47. Je suis rendu à un point tel que je souhaite seulement faire mon travail sans être dérangé.	1	2	3	4	5	6	7
48. Travailler toute la journée est très fatiguant pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
49. Je doute que mon travail ait du sens, qu'il soit important.	1	2	3	4	5	6	7

Au cours <u>des douze (12) derniers mois</u>...	Jamais		Quelques fois par année		Quelques fois par mois		Quelques fois par semaine
50. J'ai eu des problèmes de sommeil (ex : difficulté à m'endormir; je me réveillais plus tôt que désiré et j'avais du mal à me rendormir).	1	2	3	4	5	6	7
51. J'ai eu des problèmes d'appétit (i.e. diminution ou absence d'appétit).	1	2	3	4	5	6	7
52. J'ai eu des problèmes de santé (ex : problèmes respiratoires, cardiovasculaires, gastro-intestinaux, musculosquelettiques, dermatologiques, maux de tête).	1	2	3	4	5	6	7

3.3 Stress au travail

Au cours <u>des douze (12) derniers mois</u>...	Jamais		Quelques fois par année		Quelques fois par mois		Quelques fois par semaine
53. Combien de fois vous êtes-vous senti nerveux et stressé au travail?	1	2	3	4	5	6	7
54. Combien de fois avez-vous eu l'impression que vous ne parviendriez pas à surmonter les difficultés au travail?	1	2	3	4	5	6	7
55. Combien de fois avez-vous ressenti de la frustration face aux problèmes quotidiens auxquels vous êtes confrontés au travail?	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 4 : CLIMAT SOCIAL

4.1 Climat de travail

Dans mon organisation…		Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
56.	Les rapports entre les gens sont hostiles.	1	2	3	4	5	6	7
57.	Il est fréquent que des manigances se préparent en secret.	1	2	3	4	5	6	7
58.	Il y a beaucoup d'antipathie entre les individus.	1	2	3	4	5	6	7
59.	Les gens se mettent souvent des bâtons dans les roues.	1	2	3	4	5	6	7

4.2 Support au travail

Les trois derniers énoncés de cette section se rapportent aux médecins. **Si vous n'avez aucun contact direct avec les médecins, encerclez NA** (Non applicable).		Non applicable	Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
60.	Mon organisation s'efforce de faire tout ce qui est en son pouvoir afin de faciliter mon travail.		1	2	3	4	5	6	7
61.	Je pourrais compter sur l'aide de mon organisation si j'avais un problème au travail.		1	2	3	4	5	6	7
62.	Mon organisation serait disposée à m'écouter si je vivais une situation personnelle difficile.		1	2	3	4	5	6	7
63.	Mon supérieur immédiat s'efforce de faire tout ce qui est en son pouvoir afin de faciliter mon travail.		1	2	3	4	5	6	7
64.	Je pourrais compter sur l'aide de mon supérieur immédiat si j'avais un problème au travail.		1	2	3	4	5	6	7
65.	Mon supérieur immédiat serait disposé à m'écouter si je vivais une situation personnelle difficile.		1	2	3	4	5	6	7
66.	Mes collègues s'efforcent de faire tout ce qui est en leur pouvoir afin de faciliter mon travail.		1	2	3	4	5	6	7
67.	Je pourrais compter sur l'aide de mes collègues si j'avais un problème au travail.		1	2	3	4	5	6	7
68.	Mes collègues seraient disposés à m'écouter si je vivais une situation personnelle difficile.		1	2	3	4	5	6	7
69.	Les médecins s'efforcent de faire tout ce qui est en leur pouvoir afin de faciliter mon travail.	NA	1	2	3	4	5	6	7
70.	Je pourrais compter sur l'aide des médecins si j'avais un problème au travail.	NA	1	2	3	4	5	6	7
71.	Les médecins seraient disposés à m'écouter si je vivais une situation personnelle difficile.	NA	1	2	3	4	5	6	7

4.3 Reconnaissance au travail

Les six derniers énoncés de cette section se rapportent aux médecins et aux bénéficiaires. **Si vous n'avez aucun contact direct avec les médecins et/ou les bénéficiaires, encerclez NA** (Non applicable).		Non applicable	Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
72.	Mon supérieur immédiat remarque les efforts que j'investis au travail.		1	2	3	4	5	6	7
73.	Lorsque j'effectue un travail de grande qualité, mon supérieur immédiat me félicite.		1	2	3	4	5	6	7
74.	Mon supérieur immédiat me témoigne son appréciation pour la contribution que j'apporte dans mon milieu de travail.		1	2	3	4	5	6	7
75.	Mes collègues remarquent les efforts que j'investis au travail.		1	2	3	4	5	6	7
76.	Lorsque j'effectue un travail de grande qualité, mes collègues me félicitent.		1	2	3	4	5	6	7
77.	Mes collègues me témoignent leur appréciation pour la contribution que j'apporte dans mon milieu de travail.		1	2	3	4	5	6	7
78.	Les médecins remarquent les efforts que j'investis au travail.	NA	1	2	3	4	5	6	7
79.	Lorsque j'effectue un travail de grande qualité, les médecins me félicitent.	NA	1	2	3	4	5	6	7
80.	Les médecins me témoignent leur appréciation pour la contribution que j'apporte dans mon milieu de travail.	NA	1	2	3	4	5	6	7
81.	Les bénéficiaires remarquent les efforts que j'investis dans mon travail auprès d'eux.	NA	1	2	3	4	5	6	7
82.	Lorsque je leur rends un service d'une qualité exceptionnelle, les bénéficiaires m'expriment leur gratitude.	NA	1	2	3	4	5	6	7
83.	Les bénéficiaires me témoignent leur appréciation pour la contribution que j'apporte à leur bien-être.	NA	1	2	3	4	5	6	7

4.4 Justice organisationnelle

Durant le processus de prise de décision...		Très en désaccord	Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord
84.	Les gestionnaires s'assurent de recueillir l'information nécessaire pour prendre des décisions justes à l'égard des employés.	1	2	3	4	5	6	7
85.	Les employés ont la possibilité de donner leur point de vue ou d'exposer leur désaccord vis-à-vis d'une décision prise par les gestionnaires.	1	2	3	4	5	6	7
86.	Les gestionnaires veillent à ce que les personnes qui seront affectées par les décisions soient représentées.	1	2	3	4	5	6	7
87.	Les gestionnaires s'assurent que les décisions sont prises de la même façon pour tous les employés en s'appuyant sur des standards établis.	1	2	3	4	5	6	7
88.	Les gestionnaires s'assurent d'entendre les préoccupations des personnes qui seront affectées par une décision.	1	2	3	4	5	6	7
89.	Les gestionnaires fournissent des explications sensées lorsqu'elle prend des décisions qui affectent les employés.	1	2	3	4	5	6	7
90.	Les demandes de clarification ou d'information additionnelle à propos des décisions prises sont généralement acceptées par les gestionnaires.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 5 : STYLE DE LEADERSHIP

Mon supérieur immédiat ...		Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
91.	Est un modèle à suivre pour moi, en termes de conduite morale ou éthique.	1	2	3	4	5	6	7
92.	Reconnaît mes réalisations.	1	2	3	4	5	6	7
93.	Évite de prendre des décisions.	1	2	3	4	5	6	7
94.	Ne réagit aux problèmes que s'ils ont des conséquences graves.	1	2	3	4	5	6	7
95.	M'encourage à voir les situations sous un angle différent.	1	2	3	4	5	6	7
96.	Est absent lorsqu'on a besoin de lui.	1	2	3	4	5	6	7
97.	Met l'accent sur mes forces plutôt que sur mes faiblesses.	1	2	3	4	5	6	7
98.	M'aide à développer mon potentiel en agissant auprès de moi en tant que coach.	1	2	3	4	5	6	7
99.	Retarde les réponses à mes requêtes.	1	2	3	4	5	6	7
100.	Clarifie ses attentes en terme de performance au travail et comment les employés seront récompensés s'ils atteignent le niveau de performance attendu.	1	2	3	4	5	6	7
101.	Apporte son soutien aux employés dans la mesure où ils font des efforts.	1	2	3	4	5	6	7
102.	Récompense mes accomplissements.	1	2	3	4	5	6	7
103.	Me sensibilise à l'importance de la mission organisationnelle.	1	2	3	4	5	6	7
104.	M'encourage à exprimer mes idées et mes opinions.	1	2	3	4	5	6	7
105.	Ne réagit aux problèmes que s'ils surviennent souvent ou persistent.	1	2	3	4	5	6	7
106.	Me stimule à trouver des solutions pour résoudre des situations complexes.	1	2	3	4	5	6	7
107.	Parle avec enthousiasme.	1	2	3	4	5	6	7
108.	Se préoccupe de mes objectifs et m'aide à les atteindre.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 6 : CARACTÉRISTIQUES ET ORGANISATION DU TRAVAIL

6.1 Caractéristiques du travail

		Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
109.	Le travail que je fais est très important à mes yeux.	1	2	3	4	5	6	7
110.	L'accomplissement de mon travail entraîne d'importantes conséquences pour d'autres personnes (ex : pour mes collègues, mon supérieur, la direction, les bénéficiaires).	1	2	3	4	5	6	7
111.	Dans mon poste, j'ai beaucoup d'autonomie en regard de la façon de faire mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
112.	J'ai confiance en ma capacité d'accomplir mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
113.	Les tâches que j'accomplis ont une grande signification pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
114.	En raison du travail que j'effectue, j'exerce une grande influence sur mon milieu de travail (ex : sur mes collègues, mon supérieur, la direction, les bénéficiaires).	1	2	3	4	5	6	7
115.	Dans mon poste, je peux décider par moi-même comment accomplir les tâches qui me sont attribuées.	1	2	3	4	5	6	7
116.	J'ai la certitude d'avoir les aptitudes nécessaires pour réaliser mes tâches.	1	2	3	4	5	6	7
117.	Dans mon poste, je bénéficie d'une grande liberté d'action quant à la manière d'accomplir mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
118.	Le travail que j'effectue fait beaucoup de sens à mes yeux.	1	2	3	4	5	6	7
119.	Je maîtrise les compétences requises pour mon emploi.	1	2	3	4	5	6	7
120.	L'accomplissement de mes tâches me permet d'avoir un impact considérable sur mon environnement de travail (ex : sur mes collègues, mon supérieur, la direction, les bénéficiaires).	1	2	3	4	5	6	7
121.	La quantité d'information que je dois traiter, à laquelle je dois penser, pour accomplir mes tâches est importante.	1	2	3	4	5	6	7
122.	La quantité d'information que je dois mémoriser pour accomplir mes tâches est importante.	1	2	3	4	5	6	7
123.	Le travail que je fais requiert une grande concentration.	1	2	3	4	5	6	7
124.	Dans le cadre de mon travail, je dois accomplir ou coordonner plus d'une activité en même temps.	1	2	3	4	5	6	7
125.	Dans le cadre de mon travail, je dois résoudre des problèmes complexes pour lesquels les solutions ne sont pas évidentes.	1	2	3	4	5	6	7
126.	Dans le cadre de mon travail, je dois constamment apprendre de nouvelles choses.	1	2	3	4	5	6	7
127.	Mon travail me met dans des situations dérangeantes sur le plan émotionnel.	1	2	3	4	5	6	7
128.	Le travail que je fais exige que je m'investisse sur le plan émotionnel.	1	2	3	4	5	6	7
129.	Le travail que je fais exige que je cache mes émotions.	1	2	3	4	5	6	7
130.	Le travail que je fais requiert une grande force musculaire.	1	2	3	4	5	6	7
131.	Le travail que je fais requiert une grande endurance physique.	1	2	3	4	5	6	7
132.	Le travail que je fais requiert l'adoption de postures ou l'exécution de mouvements inconfortables, fatigants et/ou douloureux.	1	2	3	4	5	6	7

6.2 Organisation du travail

		Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
133.	Presque tous les jours, je dois travailler rapidement pour accomplir toutes les tâches qui me sont confiées.	1	2	3	4	5	6	7
134.	La qualité de mon travail dépend des efforts de coopération (aide) d'autres employés.	1	2	3	4	5	6	7
135.	Je sais avec certitude quelles approches, procédures ou méthodes adopter pour accomplir mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
136.	Dans le cadre de mon travail, il m'arrive souvent qu'on m'assigne une tâche sans me donner les ressources nécessaires pour bien l'accomplir.	1	2	3	4	5	6	7
137.	Un degré élevé de coordination avec d'autres employés est nécessaire pour bien accomplir mes tâches.	1	2	3	4	5	6	7
138.	Après le travail, je suis souvent trop fatigué pour faire ce que j'aimerais faire à la maison.	1	2	3	4	5	6	7
139.	Dans mon poste, je dois souvent faire des tâches que je juge non nécessaires.	1	2	3	4	5	6	7
140.	La plupart des jours, je dois déployer un surplus d'énergie si je veux terminer mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
141.	Dans le cadre de mon travail, j'ai des objectifs clairement définis à atteindre.	1	2	3	4	5	6	7
142.	Dans mon poste, il m'arrive souvent de recevoir des demandes incompatibles de la part de deux ou plusieurs personnes en même temps.	1	2	3	4	5	6	7
143.	Mes responsabilités au travail sont clairement définies.	1	2	3	4	5	6	7
144.	Parce que mon emploi est exigeant, je suis souvent irritable à la maison.	1	2	3	4	5	6	7
145.	Bien souvent, je manque de temps pour accomplir tout ce que j'ai à faire au travail.	1	2	3	4	5	6	7
146.	On me demande souvent d'effectuer des tâches qui vont contre mon bon jugement.	1	2	3	4	5	6	7
147.	Pour accomplir adéquatement mes tâches, je dois consulter ou me référer fréquemment à d'autres employés.	1	2	3	4	5	6	7
148.	Je sais avec certitude ce qui est attendu de moi en terme de performance au travail.	1	2	3	4	5	6	7
149.	Dans le cadre de mes fonctions, je dois travailler régulièrement avec deux ou plusieurs groupes d'individus qui fonctionnent très différemment.	1	2	3	4	5	6	7
150.	Je me sens débordé et bousculé dans mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
151.	Il m'arrive régulièrement que je dois entreindre un règlement ou une politique pour réaliser certaines tâches qu'on me confie.	1	2	3	4	5	6	7
152.	La manière que d'autres employés effectuent leur travail a un impact considérable sur ma propre performance au travail.	1	2	3	4	5	6	7
153.	Les membres de ma famille ou mes amis me reprochent d'être trop préoccupé par mon travail lorsque je suis à la maison.	1	2	3	4	5	6	7
154.	Je connais avec exactitude le niveau d'autorité que j'ai au travail.	1	2	3	4	5	6	7
155.	Mon emploi m'empêche de consacrer le temps souhaité à ma vie personnelle, familiale et/ou sociale.	1	2	3	4	5	6	7
156.	Je considère que mon environnement physique de travail (propreté, luminosité, odeur, bruit, climat, espace de travail) est adéquat.	1	2	3	4	5	6	7
157.	Je considère que les ressources matérielles à notre disposition (fournitures, outils, équipements, technologies) répondent à nos besoins.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 7 : PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

7.1 Les pratiques de développement des compétences

		Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
158.	Dans cette organisation, différentes activités de développement professionnel sont offertes aux employés (ex. coaching, formation).	1	2	3	4	5	6	7
159.	Le développement des compétences des employés à l'extérieur de cette organisation est valorisé (ex. cours d'appoint, certifications scolaires ou professionnelles).	1	2	3	4	5	6	7
160.	Cette organisation nous fournit les ressources nécessaires afin de se perfectionner (ex. temps, financement, aménagement du travail).	1	2	3	4	5	6	7

7.2 Pratiques de partage d'information

		Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
161.	L'organisation sollicite généralement l'opinion des employés lorsqu'il s'agit d'adopter des règles, procédures, méthodes, etc. qui concernent l'organisation de leur travail.	1	2	3	4	5	6	7
162.	En général, l'organisation cherche à impliquer ses employés dans la recherche de solutions pour résoudre des problèmes qui affectent directement leur travail.	1	2	3	4	5	6	7
163.	L'organisation incite fortement ses employés à lui faire part de nouvelles idées pour améliorer son fonctionnement.	1	2	3	4	5	6	7
164.	L'organisation informe ses employés le plus rapidement possible des décisions qui les affectent ou ont un impact sur le travail qu'ils font.	1	2	3	4	5	6	7
165.	Les employés sont régulièrement informés des projets majeurs qui concernent l'organisation (ex. restructuration, investissements, nouvelles technologies).	1	2	3	4	5	6	7
166.	Les employés reçoivent généralement des réponses à leurs suggestions.	1	2	3	4	5	6	7

7.3 Pratiques de reconnaissance

		Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
167.	L'organisation félicite généralement les employés qui dépassent les attentes.	1	2	3	4	5	6	7
168.	En général, les efforts supplémentaires déployés au travail par les employés sont soulignés par l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7
169.	Les contributions exceptionnelles des employés sont reconnues par la direction du CSSS (ex : lors de cérémonies ou de réunions, via un journal interne, par lettre de félicitations, par des prix ou cadeaux, etc.).	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 8 : GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Les énoncés 170 à 179 concernent votre perception à l'égard de la gestion du changement organisationnel. **Si vous n'étiez pas à l'emploi du CSSS lors de la fusion des quatre installations, encerclez NA** (Non applicable).	Non applicable	Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
170. J'ai été informé suffisamment à l'avance de la fusion des quatre installations.	NA	1	2	3	4	5	6	7
171. J'ai été suffisamment informé des raisons qui ont provoqué la fusion.	NA	1	2	3	4	5	6	7
172. J'ai été suffisamment informé des impacts de la fusion sur mon travail.	NA	1	2	3	4	5	6	7
173. On m'a donné l'opportunité de faire part de mes préoccupations en regard des changements découlant de la fusion.	NA	1	2	3	4	5	6	7
174. J'ai le sentiment que mes commentaires à propos des changements organisationnels en cours ont été pris en considération.	NA	1	2	3	4	5	6	7
175. Je me sens impliqué dans l'implantation des changements organisationnels.	NA	1	2	3	4	5	6	7
176. J'adhère aux objectifs visés par les changements organisationnels en cours.	NA	1	2	3	4	5	6	7
177. Je suis disposé à poursuivre l'effort de mise en œuvre des nouveaux modes de fonctionnement.	NA	1	2	3	4	5	6	7
178. Les changements implantés sont bénéfiques car ils permettent d'améliorer l'efficacité de cette organisation.	NA	1	2	3	4	5	6	7
179. Je vois des avantages ou bénéfices personnels à la fusion.	NA	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 9 : MISSION, VISION ET VALEURS ORGANISATIONNELLES

9.1 Mission

	Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
180. Je comprends le rôle que je peux jouer dans l'accomplissement de la mission organisationnelle.	1	2	3	4	5	6	7
181. Je me sens interpellé par la mission organisationnelle.	1	2	3	4	5	6	7
182. Je suis stimulé par ce que l'organisation cherche à offrir comme services aux bénéficiaires et à la communauté.	1	2	3	4	5	6	7

9.2 Vision

	Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
183. Les gestionnaires ont une vision claire quant aux buts que nous devons atteindre collectivement.	1	2	3	4	5	6	7
184. Les gestionnaires savent précisément quelle orientation doit prendre l'organisation pour les prochaines années.	1	2	3	4	5	6	7
185. Les gestionnaires partagent la même vision quant au futur souhaité pour l'organisation.	1	2	3	4	5	6	7

9.3 Valeurs organisationnelles

		Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
186.	La qualité des services offerts est une priorité pour mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
187.	Mon organisation est très préoccupée par la recherche de moyens d'économiser les ressources.	1	2	3	4	5	6	7
188.	Mon organisation encourage fortement ses employés à faire preuve d'initiative.	1	2	3	4	5	6	7
189.	Il est très important pour mon organisation de maintenir une réputation de qualité.	1	2	3	4	5	6	7
190.	Mon organisation consacre beaucoup d'efforts à améliorer l'efficacité de son fonctionnement.	1	2	3	4	5	6	7
191.	La coopération entre les employés est grandement valorisée par mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
192.	Mon organisation encourage fortement les employés qui ont des points de vue différents à s'exprimer ouvertement.	1	2	3	4	5	6	7
193.	Mon organisation reconnaît ouvertement à ses employés leur droit à l'erreur.	1	2	3	4	5	6	7
194.	L'amélioration de la qualité des services offerts est une préoccupation constante pour mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
195.	Mon organisation met beaucoup l'accent sur le respect des règles et procédures.	1	2	3	4	5	6	7
196.	Le respect des personnes (courtoisie, considération, justice, franchise, tolérance) est une valeur fondamentale pour mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
197.	Mon organisation apprécie grandement la créativité chez ses employés.	1	2	3	4	5	6	7

9.4 Congruence les valeurs organisationnelles et personnelles

		Très en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plus ou moins en accord	Plutôt en accord	En accord	Très en accord
198.	Mes valeurs personnelles rejoignent parfaitement les valeurs qui sont importantes pour mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
199.	Les gestionnaires et moi accordons une importance aux mêmes valeurs.	1	2	3	4	5	6	7
200.	Mes valeurs personnelles coïncident précisément avec celles des employés qui travaillent pour le CSSS.	1	2	3	4	5	6	7

SECTION 10 : DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

201. Quel est votre sexe ?
Homme---------1
Femme---------2

202. Quel est votre âge ? _____ans

203. Quel est votre statut civil ?
Vit seul(e) ----------1
Marié(e) ou union libre----------2
Monoparentale ----------3

204. Combien de personnes à charge avez-vous (incluant votre conjoint-e) ? _____

205. Combien y a-t-il d'enfants de moins de 12 ans parmi ces personnes à charge ? _____

206. Quel est le plus haut diplôme que vous ayez obtenu ? (Encerclez une seule réponse)

Un diplôme d'études secondaires ou professionnelles ---------- 1
Un diplôme d'études collégiales ---------- 2
Un certificat de premier cycle universitaire ---------- 3
Un baccalauréat ---------- 4
Une maîtrise ---------- 5
Un doctorat ---------- 6
- Autre : _____

207. En moyenne, combien d'heures par semaine travaillez-vous ? _____hrs/sem

208. En moyenne, combien d'heures supplémentaires avez-vous faites au cours du dernier mois? _____hrs/mois

209. Quel est votre taux de salaire horaire? _____$/hr

210. Estimez-vous avoir atteint le maximum de votre échelle salariale ?

Oui ---------- 1
Non ---------- 2

211. Quel est votre statut d'emploi ?

Employé régulier temps complet ---------- 1
Employé régulier temps partiel - Moins de 3 jours/semaine ---------- 2
- Plus de 3 jours/semaine ---------- 3
Employé sur une liste de rappel ---------- 4

212. À quoi votre statut d'emploi actuel est-il attribuable ? (Encerclez une seule réponse)

À un choix de carrière ---------- 1
À l'absence d'opportunité d'emploi ---------- 2
À une situation occasionnelle (études, enfants,...) ---------- 3

213. Quel est votre horaire de travail ?

De jour ---------- 1
De soir ---------- 2
De nuit ---------- 3
Rotation ---------- 4

214. À quelle catégorie de personnel appartenez-vous?

1. Personnel en soins infirmiers et cardiorespiratoires ---------- 1
(ex : infirmière auxiliaire, infirmière, infirmière bachelière, inhalothérapeute...)
2. Personnel paratechnique, service auxiliaire et métier ---------- 2
(ex : PAB, IUC, membre du service alimentaire, préposé à l'entretien ménager, buandier, plombier, menuisier, ouvrier de maintenance ...)
3. Personnel de bureau ---------- 3
(ex : secrétaire, archiviste, commis de bureau, technicien en administration...)
4. Techniciens de la santé et des services sociaux ---------- 4
(ex : technicien en radiologie, technicien de laboratoire...)
5. Professionnels de la santé et des services sociaux ---------- 5
(ex : psychologue, éducateur, travailleur social, diététiste, physiothérapeute...)
6. Cadres et professionnels ---------- 6
(ex : supérieur immédiat, cadre intermédiaire ou supérieur, conseiller...)

215. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel ? _____ années complètes + _____ mois

216. Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette organisation ? _____ années complètes + _____ mois

217. Pour quelle mission d'établissement travaillez-vous généralement ou le plus souvent? (Encerclez une seule réponse)

CH ---------- 1
CLSC ---------- 2
CHSLD ---------- 3

CONSENTEMENT DE PAIRAGE

L'étape du pairage est importante puisqu'elle nous permettra de faire le lien entre l'évaluation que vous faites de votre contexte de travail et certains indicateurs objectifs de santé tels que les motifs d'absence au travail.

Nous vous assurons qu'**aucune personne de votre organisation n'aura accès à vos données**. Le pairage des informations recueillies sera exclusivement de la responsabilité de HEC Montréal et ne servira que pour des fins de recherche. Veuillez cochez si vous acceptez ou non que l'équipe de recherche effectue le pairage suivant :

Présence au travail **OUI _____ NON _____**

Merci de votre collaboration! L'équipe de recherche HEC Montréal.

Annexe 2 - Matrice de corrélation des variables à l'étude

Variables	Moy.	E.T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Âge	44,74	10,19	-																
2. Sexe	-	-	0,083	-															
3. Scolarité	2,94	1,31	-0,089	0,048	-														
4. Ancienn.	10,82	8,11	0,435**	0,033	-0,087	-													
5. Conflit	3,60	1,12	-0,072	-0,046	-0,010	-0,040	**(0,768)**												
6. Surchar.	4,54	1,39	-0,011	0,036	-0,002	0,014	0,548**	**(0,839)**											
7. Ambigu.	2,65	0,90	-0,143**	-0,020	0,136**	-0,002	0,148**	-0,022	**(0,690)**										
8. Empow.	5,95	0,68	0,080	-0,014	0,026	0,002	-0,143**	-0,058	-0,361**	**(0,842)**									
9. HIWP	3,78	1,20	0,095	-0,077	0,081	-0,020	-0,298**	-0,222**	-0,185**	0,304**	**(0,806)**								
10. Soutien	4,95	1,60	-0,040	-0,059	0,032	-0,037	-0,331**	-0,216**	-0,228**	0,302**	0,493**	**(0,935)**							
11. Leader.	4,57	1,33	0,038	-0,025	0,061	-0,029	-0,265**	-0,143**	-0,202**	0,321**	0,592**	0,781**	**(0,934)**						
12. Justice	4,34	1,45	0,047	0,029	0,132**	-0,037	-0,359**	-0,221**	-0,128**	0,273**	0,653**	0,553**	0,644**	**(0,955)**					
13. Chang.	4,07	1,33	0,039	-0,055	0,164**	-0,088	-0,196**	-0,123**	-0,216**	0,194**	0,563**	0,339**	0,391**	0,446**	**(0,851)**				
14. Int.quit	3,44	1,59	-0,275**	0,009	0,007	-0,111*	0,358**	0,231**	0,217**	-0,189**	-0,392**	-0,344**	-0,354**	-0,390**	-0,296**	**(0.873)**			
15. Roul.	0,08	0,27	-0,190**	-0,112*	0,061	-0,137**	-0,006	0,007	0,040	0,068	-0,009	0,016	0,030	-0,014	-0,019	0,135**	-		
16. Absent.	2,73	3,15	-0,095	0,050	-0,156**	-0,067	0,070	-0,002	-0,006	-0,058	-0,151**	-0,041	-0,104*	-0,156**	-0,104*	0,085	0,018	-	
17. Épuis.	3,45	1,43	-0,078	0,116**	-0,149**	0,050	0,479**	0,502**	0,113*	-0,307**	-0,423**	-0,418**	-0,371**	-0,444**	-0,360**	0,538**	-0,014	0,183**	**(0,937)**

Note : N = 505. Les coefficients alpha sont reportés le long de la diagonale.
* p < 0,05 ; ** p < 0,01

Bibliographie

Allen, D. G., P. C. Bryant et J. M. Vardaman (2010). « Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies », *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, no 2, p. 48-64.

Anjani, P. K. et D. D. Dhanapal (2012). « Impact of employee commitment on readiness for change in banking sector in salem district », *Sona Global Management Review*, vol. 6, no 3, p. 24-34.

Antonakis, J., B. J. Avolio et N. Sivasubramaniam (2003). « Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire », *The Leadership Quaterly*, vol. 14, p. 261-295.

Armenakis, A. A. et S. G. Harris (2009). « Reflections: our journey in organizational change research and practice », *Journal of Change Management*, vol. 9, no 2, p. 127-142.

Armenakis, A. A., S. G. Harris et K. W. Mossholder (1993). « Creating readiness for organizational change », *Human Relations*, vol. 46, no 6, p. 681.

Atchison, T. A. (1999). « Managing change », *Frontiers of Health Services Management*, vol. 16, no 1, p. 3-29.

Bareil, C., A. Savoie et S. Meunier (2007). « Patterns of Discomfort with Organizational Change », *Journal of Change Management*, vol. 7, no 1, p. 13-24.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press, 256 p.

Bennebroek Gravenhorst, K. M., R. A. Werkman et J. J. Boonstra (2003). « The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations », *Applied Psychology : An international review*, vol. 52, no 1, p. 83-105.

Bernerth, J. B. (2004). « Expanding Our Understanding of the Change Message », *Human Resource Development Review*, vol. 3, no 1, p. 36-52.

Bernerth, J. B., A. A. Armenakis, H. S. Feild et H. J. Walker (2007). « Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43, no 3, p. 303-326.

Bertholet, J.-F. (2008). *Leadership et mobilisation : le rôle des conditions psychologiques* Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.), École des Hautes Études Commerciales, Affiliée à l'Université de Montréal.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life* Wiley.

Bommer, W. H., G. A. Rich et R. S. Rubin (2005). « Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 7, p. 733-753.

Bouckenooghe, D. (2012). « The role of organizational politics, contextual resources, and formal communication on change recipients' commitment to change: A multilevel study », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 21, no 4, p. 575-602.

Bouckenooghe, D. et G. Devos (2008). « Psychological change climate as a crucial catalyst of readiness for change ».

Branch, L. A., T. Lingham et K. Lyytinen (2013). *Change and Discomfort in Academia: How far should we Stretch in Our Readiness for Change?*, Third Annual International Conference on Engaged Management Scholarship, Atlanta, Georgia. September 19-22, 2013. Paper 8.3.

Brooke, P. P. et J. L. Price (1989). « The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 62, p. 1-19.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York, Harper & Row 530 p.

By, R. T. (2005). « Changes in employee perceptions during organizational change », *Journal of Change Management*, vol. 5, no 4, p. 369-380.

Campenhoudt, L. V., R. Quivy et J. Marquet (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e éd., 262 p.

Caplan, R. D., S. Cobb, J. R. P. Jr. French, R. V. Harrison et S. R. Jr. Pinneau (1980). *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*, University of Michigan: Institute for Social Research.

Chawla, A. et E. K. Kelloway (2004). « Predicting openness and commitment to change », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, no 5/6, p. 485-498.

Chênevert, D., B. Banville et N. Cole (2006). « Determinants of absenteeism in hospitals : The role of affective commitment and professional burnout », Reims Management School et IAE de Lille, XVII Human Resources Congress, p. 1-32.

Chenevert, D., G. Jourdain, N. Cole et B. Banville (2013). « The role of organisational justice, burnout and commitment in the understanding of absenteeism in the Canadian healthcare sector », *Journal of health organization and management*, vol. 27, no 3, p. 350-367.

Chênevert, D., G. Jourdain et M.-C. Tremblay (2013). « Les comportements de citoyenneté du personnel soignant : lorsque le sens et la confiance deviennent incontournables », *Relations industrielles*, vol. 68, no 2, p. 210-238.

Chênevert, D., G. Jourdain et C. Vandenberghe. (2016). « The role of high-involvement work practices and professional self-image in nursing recruits' turnover: A three-year prospective study », *International Journal of Nursing Studies*, vol. 53, January, p. 73–84.

Choi, M. (2011). « Employees' attitudes toward organizational change: A literature review », *Human Resource Management*, vol. 50, no 4, p. 479-500.

Choi, M. et W. E. A. Ruona (2010). « Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development », *Human Resource Development Review*, vol. 10, no 1, p. 46-73.

Choi, M. et W. E. A. Ruona (2013). « Individual readiness fo organizational change », dans *Wiley-blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, p. 331-345.

Chonko, L. B., E. Jones, J. A. Roberts et A. J. Dubinsky (2002). « The role of environmental turbulence, readiness for change, and salesperson learning in the success of sales force change », *Journal of Personal Selling & Saks Managemen*, vol. 22, no 4, p. 227-245.

Cinite, I., L. E. Duxbury et C. Higgins (2009). « Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector », *British Journal of Management*, vol. 20, no 2, p. 265-277.

Cobb, A. T., K. C. Wooten et R. Folger (1995). « Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organiza- tional change and development », *Research in Organizational Change and Development* vol. 8, p. 243-295.

Collerette, P. et R. Schneider (1996). *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec.

Collerette, P., R. Schneider et M. Lauzier (2013). *Le pilotage du changement*, 2e[e] éd., Presses de l'Université du Québec, 293 p.

Collerette, P., R. Schneider et P. Legris (2003). « La gestion du changement organisationnel. Cinquième partie: Communication et changement », dans, ISO Management Systems, p. 48-57.

Conger, J. A. et R. N. Kanungo (1988). « The empowerment process: Integrating theory and practice », *Academy of Management Review*, vol. 13, p. 471-482.

Conway, E. et K. Monks (2008). « HR practices and commitment to change: an employee-level analysis », *Human Resource Management*, vol. 18, no 1, p. 72-89.

Cossette, M. (2002). *Les facteurs de rétention et de départ des agents de centres d'appels*, Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.), École des Hautes Études Commerciales Affiliée à l'Université de Montréal, 177 p.

Coyle-Shapiro, J. A.-M. (1999). « Employee participation and assessment of an organizational change intervention », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, no 4, p. 439-456.

Cunningham, C. E., C. A. Woodward, H. S. Shannon, J. MacIntosh, B. Lendrum, D. Rosenbloom*, et al.* (2002). « Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 75, p. 377-392.

Cunningham, G. B. (2006). « The relationships among commitment to change,coping with change, and turnover intentions », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15, no 1, p. 29-45.

Davey, M. M., G. Cummings, C. V. Newburn-Cook et E. A. Lo (2009). « Predictors of nurse absenteeism in hospitals: a systematic review », *Journal of Nursing Management*, vol. 17, no 3, p. 312-330.

Delobbe, N., O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (2005). *Comportement organisationnel; contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle*, Éditions De Boeck, 395 p.

Desplaces, D. (2005). « A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change », *Journal of Behavioral and Applied Management*, vol. 7, no 1, p. 25-39.

Dess, G. D. et J. D. Shaw (2001). « Voluntary turnover, social capital, and organizational performance », *Academy of Management Review*, vol. 26, no 3, p. 446-456.

Dorris, G. F. (2012). *Le processus de mobilisation chez les infirmières du Québec*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M.Sc.), HEC Montréal, 150 p.

Doucet, O., M.-È. Lapalme, G. Simard et M. Tremblay (2015). « High involvement management practices as leadership enhancers », *International Journal of Manpower*, vol. 36, no 7, p. 1058-1071.

Eby, L. T., D. M. Adams, J. E. A. Russell et S. H. Gaby (2000). « Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling », *Human Relations*, vol. 53, no 3, p. 419-442.

Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison et D. Sowa (1986). « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no 1, p. 51-59.

Eisenberger, R., F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. L. Sucharski et L. Rhoades (2002). « Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, p. 565-573.

Federico, J. M., P. Federico et G. W. Lundquist (1976). « Predicting women's turnover as a function of extent of met salary expectations and biodemographic data », *Personnel Psychology*, vol. 29, no 4, p. 559-566.

Fedor, D. B., S. Caldwell et D. M. Herold (2006). « The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation », *Personnel Psychology*, vol. 59, no 1, p. 1-29.

Felfe, J., K. Tartler et D. Liepmann (2004). « Advanced Research in the Field of Transformational Leadership », *Zeitschrift fur Personalforschang*, vol. 18, no 3, p. 262.

Fitzgibbons, D. et M. Moch (1980). « Employee absenteeism: A multivariate analysis with replication », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 26, no 3, p. 349-372.

Folger, R. et R. Cropanzano (1998). *Organizational justice and human resource management*, Thousand Oaks, CA, Sage, 278 p.

Foster, R. D. (2010). « Resistance, justice, and commitment to change », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 21, no 1, p. 3-39.

Gangster, D. C. et P. L. Perrewé (2011). « Theories of occupational stress », dans J.C. Quick et L.E. Tetrick (dir.), *Handbook of occupational health psychology* Washington, DC, American Psychological Association, p. 37-53.

Gärtner, C. (2013). « Enhancing Readiness for Change by Enhancing Mindfulness », *Journal of Change Management*, vol. 13, no 1, p. 52-68.

Gaudet, M.-C. (2008). *L'influence du leadership sur les comportements individuels de mobilisation et l'épuisement professionnel : le rôle médiateur de la justice organisationnelle*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.), HEC Montréal, 189 p.

Gaudet, M.-C., M. Tremblay et O. Doucet (2009). *Leadership transformationnel, épuisement émotionnel, comportements de citoyenneté et absentéisme : Le rôle médiateur de la perception de justice*.

Gelaidan, H. M. et H. Ahmad (2013). « The Factors Effecting Employee Commitment to Change in Public Sector: Evidence from Yemen », *International Business Research*, vol. 6, no 3, p. 75-87.

Gouldner, A. W. (1960). « The norm of reciprocity : A preliminary statement », *American Sociological Review*, vol. 25, p. 161-178.

Gouvernement du Québec (2003). *Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*. Récupéré de http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2003C21F.PDF

Griffeth, R. W., P. W. Hom et S. Gaertner (2000). « A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium », *Journal of Management*, vol. 26, no 3, p. 463-488.

Groves, K. S. (2005). « Linking Leader Skills, Follower Attitudes, and Contextual Variables via an Integrated Model of Charismatic Leadership », *Journal of Management*, vol. 31, no 2, p. 255-277.

Guerrero, S. et V. Barraud-Didier (2004). « High-involvement practices and performance of French firms », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, no 8, p. 1408-1423.

Hanpachern, C., G. A. Morgan et O. V. Griego (1998). « An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 9, no 4, p. 339-350.

Harris, E. G. et A. B. Artis (2006). « Exploring Patient, Co-Worker, and Management Burnout in Health Care », *Health Marketing Quarterly*, vol. 22, no 3, p. 3-20.

Harrison, D. A. et J. J. Martocchio (1998). « Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes », *Journal of Management*, vol. 24, no 3, p. 305-350.

Herold, D. M., D. B. Fedor et S. Caldwell (2007). « Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 4, p. 942-951.

Herold, D. M., D. B. Fedor, S. Caldwell et Y. Liu (2008). « The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 2, p. 346-357.

Herscovitch, L. et J. P. Meyer (2002). « Commitment to organizational change: Extension of a three-component model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, p. 474-487.

Hill, N. S., M.-G. Seo, J. H. Kang et M. S. Taylor (2012). « Building Employee Commitment to Change Across Organizational Levels: The Influence of Hierarchical Distance and Direct Managers' Transformational Leadership », *Organization Science*, vol. 23, no 3, p. 758-777.

Hobfoll, S. E. (1989). « Conservation of Resources – A new attempt at conceptualizing stress », *American Psychologist*, vol. 44, no 3, p. 513-524.

Hobfoll, S. E. (2001). « The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process : Advancing conservation of resources theory », *Applied Psychology : An International Review*, vol. 50, no 3, p. 337-421.

Hobfoll, S. E. et J. Freedy (1993). « Conservation of resources : A general stress theory applied to burnout », *Professional Burnout : Recent Developments in theory an research*, p. 115-129.

Hobfoll, S. E. et A. Shirom (2000). « Conservation of resources theory – Applications to stress and management on the workplace », *Handbook of Organizational Behavior*, p. 57-80.

Hogg, M. A. (2012). « Leadership », dans Psychology Press (dir.), *Group Processes*, New York, p. 241-266.

Holt, D. T., A. A. Armenakis, H. S. Feild et S. G. Harris (2007a). « Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43, no 2, p. 232-255.
Holt, D. T., A. A. Armenakis, S. G. Harris et H. S. Feild (2007b). « Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation », *Research in Organizational Change and Development*, vol. 16, p. 289-336.
Holt, D. T. et J. M. Vardaman (2013). « Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization », *Journal of Change Management*, vol. 13, no 1, p. 9-18.
Hom, P. W., F. Caranikas-Walker, G. E. Prussia et R. E. Griffeth (1992). « A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, no 6, p. 890-909.
Homans, G. C. (1958). « Social behavior as exchange », *American Journal of Sociology*, vol. 63, no 6, p. 597-606.
Hornung, S. et D. M. Rousseau (2007). « Active on the Job Proactive in Change: How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43, no 4, p. 401-426.
House, R. J., R. S. Schuler et E. Levanoni (1983). « Role conflict and role ambiguity scales: Reality or artifacts? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, no 2, p. 334-337.
Institut canadien d'information sur la santé (2001). *Les dispensateurs de soins au Canada*, Ottawa, ICIS.
Institut canadien d'information sur la santé (2007). *Les soins de santé au Canada 2007*, Ottawa, ICIS.
Iverson, R. D. (1996). « Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 7, no 1, p. 122-149.
Janiczek, M., W. D'Hoore et A. Vas (2012). « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : Une étude exploratoire en milieu hospitalier », *Question(s) de management*, vol. N 0, no 0, p. 97-115.
Jaros, S. (2010). « Commitment to Organizational Change: A Critical Review », *Journal of Change Management*, vol. 10, no 1, p. 79-108.
Jobin, M.-H. (2014). « Transformer la santé : tabler sur les bonnes questions », *Gestion*, vol. 39, no 3, p. 13-15.
Johns, G. (1994). « Absenteeism estimates by employees and managers: Divergent perspectives and self-serving perceptions », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no 2, p. 229-239.
Jones, R. A., N. L. Jimmieson et A. Griffiths (2005). « The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change », *Journal of Management Studies*, vol. 42, no 2, p. 361-386.
Jourdain, G. (2010). *Le processus d'épuisement professionnel chez les travailleurs du secteur de la santé et ses conséquences sur la décision de se présenter au travail, sur la performance et sur l'intention de quitter une profession*, Thèse présentée

en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph. D.) en administration Spécialisation gestion des ressources humaines, HEC Montréal, 177 p.

Jourdain, G. et D. Chênevert (2013). « Change for the better: When burnout ensues from organizational

change and jeopardizes acceptance of change », dans M.D. Benjamin R. Doolittle, M.DIV. (dir.), *Psychology of burnout: New research*, Nova Science Publishers, Inc., p. 33-58.

Judge, T. A. et R. F. Piccolo (2004). « Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 755-768.

Katz, D. et R. L. Kahn (1978). *The social psychology of organizations*, 2 e éd., New York, NY, Wiley.

Khammarnia, M., R. Ravangard et H. Asadi (2014). « The relationship of psychological empowerment and readiness for organizational changes in health workers, Lorestan, Iran », *The Journal of the Pakistan Medical Association*, vol. 64, no 5, p. 537-541.

Kilroy, S., P. Flood, J. Bosak et D. Chênevert (2013). *Perceptions of high involvement work practices and burnout: The mediating role of job demands*, Best paper award of the international conference of Dutch HRM network, Leuven, Belgium.

Kilroy, S., P. Flood, J. Bosak et D. Chênevert (2014). *Perceptions of high involvement work practices, person--organization fit and burnout: A time lagged study of health care employees*, Best Papers proceeding of the Academy of Management Meeting, Philadelphia, Leuven, USA.

Klein, J. A. (1984). « Why supervisors resist employee involvement », *Harvard Business Review*, vol. 62, no 5, p. 87-95.

Kotter, J. (1995). « Leading change: Why transformation efforts fail », *Harvard Business Review*, vol. 73, no 2, p. 59-67.

Kottke, J. L. et C. E. Sharafinski (1988). « Measuring perceived supervisory and organizational support », *Educational and psychological measurement*, vol. 48, p. 1075-1079.

Krummaker, S. et B. Vogel (2012). « An In-Depth View of the Facets, Antecedents, and Effects of Leaders' Change Competency: Lessons From a Case Study », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 49, no 3, p. 279-307.

Kwahk, K.-Y. et J.-N. Lee (2008). « The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation », *Information & Management*, vol. 45, no 7, p. 474-481.

Lacovini, J. (1993). « The human side of organization change », *Training & Development*, vol. 47, no 1, p. 65-68.

Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management* Jossey-Bass 1e éd., San Francisco, CA.

Lawler, E. E., S. Mohrman et G. Ledford (1995). « Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies », San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Lee, J. et R. Peccei (2007). « Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context

of job insecurity », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, no 6, p. 661-685.
Leiter, M. P. et P. Harvie (1997). « Conditions for staff acceptance of organizational change: Burnout as a mediating construct », *Anxiety, Stress, and Coping*, vol. 11, no 1, p. 1-25.
Levinson, H. (1965). « Reciprocation: The Relationship between Man and Organization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, no 4, p. 370-390.
Lo, M.-C., T. Ramayah et E. C. d. Run (2010). « Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 2, no 2, p. 5384-5388.
Luna-Arocas, R. et J. Camps (2008). « A model of high performance work practices and turnover intentions », *Personnel Review*, vol. 37, no 1, p. 26-46.
Lyons, J. B., S. D. Swindler et A. Offner (2009). « The Impact of Leadership on Change Readiness in the US Military », *Journal of Change Management*, vol. 9, no 4, p. 459-475.
Macky, K. et P. Boxall (2008). « High involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 46, no 1, p. 38-55.
Madsen, S. R., C. R. John et D. Miller (2006). « Influential Factors in Individual Readiness for Change », *Journal of Business and Management*, vol. 12, no 2, p. 93-110.
Madsen, S. R., D. Miller et C. R. John (2005). « Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, no 2, p. 213-233.
Mangundjaya, W. L. (2014). « Psychological empowerment and organizational task environment in commitment to change », *International Journal of Business and Management*, vol. 2, no 2, p. 119-126.
Marsh, R. et H. Mannari (1977). « Organizational commitment and turnover: A predictive study », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, p. 57-75.
Martin, A. J., E. S. Jones et V. J. Callan (2005). « The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 14, no 3, p. 263-289.
Maslach, C. et S. Jackson (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*, 2nd edn, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.
Maslach, C., W. B. Schaufeli et M. P. Leiter (2001). « Job burnout », *Annual Review of Psychology*, vol. 52, p. 397-422.
McManus, S. E., J. E. A. Russell, D. M. Freeman et M. T. Rohricht (1995). « Factors related to employees' perceptions of organizational readiness for change », communication présentée au *The annual meeting of the Academy of Management*, Vancouver, BC, Canada.
McNabb, D. E. et F. T. Sepic (1995). « Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change », *Public Productivity & Management Review*, vol. 18, no 4, p. 369-385.

Meyer, J. P., N. J. Allen et C. A. Smith (1993). « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 4, p. 538-551.

Michaelis, B., R. Stegmaier et K. Sonntag (2009). « Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management », *Journal of Change Management*, vol. 9, no 4, p. 399-417.

Michaelis, B., R. Stegmaier et K. Sonntag (2010). « Shedding light on followers' innovation implementation behavior :

The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, no 4, p. 408-429.

Milesi, L. (2010). *Effet médiateur du niveau de mobilisation dans la relation entre les niveaux de satisfaction et d'absentéisme et effet modérateur de la dispersion : une étude au niveau des unités de travail.*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.), HEC Montréal, 209 p.

Miller, D., S. R. Madsen et C. R. John (2006). « Readiness for change: Implications on employees' relationship with management, job knowledge and skills, and job demands », *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 11, no 1, p. 3-16.

Miller, V. D., J. R. Johnson et J. Grau (1994). « Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change », *Journal of Applied Communication Research*, vol. 22, p. 59-80.

Mobley, W. H. (1977). « Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, no 2, p. 237-240.

Mobley, W. H., R. W. Griffeth, H. H. Hand et B. M. Meglino (1979). « Review and conceptual analysis of the employee turnover process », *Psychological bulletin*, vol. 86, no 3, p. 493-522.

Mobley, W. H., S. O. Horner et A. T. Hollingsworth (1978). « An evaluation of precursors of hospital employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, no 4, p. 408-414.

Montani, F., C. Odoardi et A. Battistelli (2012). « Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work hehavior: The moderating role of coworker support », *Bollettino di psicologia applicata*, p. 43-57.

Moorman, R. H. (1991). « Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship », *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no 6, p. 845-855.

Morrell, K. M., J. Loan-Clarke et A. J. Wilkinson (2004). « Organizational change and employee turnover », *Personnel Review*, vol. 33, no 2, p. 161-173.

MSSS (2014). *Gestion de la présence au travail - Assurance salaire*.

MSSS (2015a). *Rapport annuel de gestion 2014-2015 du ministère de la Santé et des Services sociaux*, La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec.

MSSS (2015b). *Réorganisation du réseau*. http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/reorganisation/

Muchinsky, P. M. (1977). « Employee absenteeism: A review of the literature », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 10, p. 316-340.

Muchinsky, P. M. et M. L. Tuttle (1979). « Employee turnover: An empirical and methodological assessment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, no 1, p. 43-77.

Narine, L. et D. D. Persaud (2003). « Gaining and maintaining commitment to large-scale change in healthcare organizations », *Health Services Management Research*, vol. 16, no 3, p. 179-187.

Neves, P. (2009). « Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions », *Journal of Change Management*, vol. 9, no 2, p. 215-231.

Neves, P. (2011). « Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20, no 4, p. 437-450.

Neves, P. et A. Caetano (2006). « Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control », *Journal of Change Management*, vol. 6, no 4, p. 351 - 364.

Niehoff, B. P. et R. H. Moorman (1993). « Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior », *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 3, p. 527-556.

Ning, J. et R. Jing (2012). « Commitment to Change: Its Role in the Relationship Between Expectation of Change Outcome and Emotional Exhaustion », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 23, no 4, p. 461-485.

Noland, E. W. (1945). « Worker attitudes and industrial absenteeism: A statistical appraisal », *American Sociological Review*, vol. 10, no 4, p. 503-510.

NORA Organization of work team members (2002). « The changing organization of work and the safety and health of working people: Knowledge gaps and research directions », *Cincinnati: NIOSH.*

Oakland, J. S. et S. Tanner (2007). « Successful Change Management », *Total Quality Management*, vol. 18, no 1-2 p. 1-19.

Oreg, S. et Y. Berson (2011a). « Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style », *Personnel Psychology*, vol. 64, no 3, p. 627-659.

Oreg, S., M. Vakola et A. A. Armenakis (2011b). « Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 47, no 4, p. 461-524.

Parent, C. et C. Bareil (2014). « Gérer une équipe de changement: illustration de pratiques appliquées au secteur de la santé et des services sociaux », *Gestion*, vol. 39, no 3, p. 75-83.

Parish, J. T., S. Cadwallader et P. Busch (2008). « Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, no 1, p. 32-52.

Paterson, J. M. et J. Cary (2002). « Organizational Justice, Change Anxiety, and Acceptance of Downsizing: Preliminary Tests of an AET-Based Model », *Motivation and Emotion*, vol. 26, no 1, p. 83-103.

Peach, M., N. L. Jimmieson et K. M. White (2005). « Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of Planned Behavior perspective », *Organization Development Journal*, vol. 23, no 3, p. 9-22.

Podsakoff, N. P., P. M. Podsakoff et V. V. Kuskova (2010). « Dispelling misconceptions and providing guidelines for leader reward and punishement behavior », *Business Horizon*, vol. 53, no 3, p. 291-303.

Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman et R. Fetter (1990). « Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors », *The Leadership Quaterly*, vol. 1, no 2, p. 107-142.

Porras, J. I. et K. Patterson (1979). « Assessing planned change », *Group and Organization Studies*, vol. 4, p. 39-58.

Rafferty, A. E. et M. A. Griffin (2006a). « Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no 5, p. 1154-1162.

Rafferty, A. E., N. L. Jimmieson et A. A. Armenakis (2012). « Change Readiness: A Multilevel Review », *Journal of Management*, vol. 39, no 1, p. 110-135.

Rafferty, A. E. et S. L. D. Restubog (2009). « The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger », *Journal of Management*, vol. 36, no 5, p. 1309-1338.

Rafferty, A. E. et R. H. Simons (2006b). « An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes », *Journal of Business and Psychology*, vol. 20, no 3, p. 325-350.

Rees, G. et S. Rumbles (2012). « Continuous organizational change and burnout », *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management,*, vol. 11, no 3, p. 179-194.

Reichers, A. E. (1985). « A review and reconceptualization of organizational commitment », *Academy of Management Review*, vol. 10, p. 465-476.

Rhoades, L. et R. Eisenberger (2002). « Perceived organizational support: A review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 4, p. 698-714.

Rizzo, J. R., R. J. House et S. I. Lirtzman (1970). « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, no 2, p. 150-163.

Rousseau, D. M. et S. A. Tijoriwala (1999). « What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no 4, p. 514-528.

Roussel, P. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Paris, Economica, 274 p.

Rupp, D. E. et R. Cropanzano (2002). « The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, no 1, p. 925-946.

Rush, M. C., W. A. Schoel et S. M. Barnard (1995). « Psychological Resiliency in the Public Sector: "Hardiness" and Pressure for Change », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 46, no 1, p. 17-39.

Rusly, F. H., J. L. Corner et P. Sun (2012). « Positioning change readiness in knowledge management research », *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, no 2, p. 329-355.

Sagie, A. (1998). « Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, p. 156-171.

Sagie, A. et M. Koslowsky (1994). « Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions : an application of path-goal theory », *Journal of Organizational Behavior* vol. 15, no 1, p. 37-47.

Santhidran, S., V. G. R. Chandran et J. Borromeo (2013). « Enabling organizational change – leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness », *Journal of Business Economics and Management*, vol. 14, no 2, p. 348-363.

Savolainen, T. (2013). « Change Implementation in Intercultural Context: A Case Study of Creating Readiness to Change », *The Journal of Global Business Issues* vol. 7, no 2, p. 51-58.

Schenet, N. G. (1945). « An analysis of absenteeism in one war plant », *Journal of Applied Psychology*, vol. 29, no 1, p. 27-39.

Seo, M.-G., M. S. Taylor, N. S. Hill, X. Zhang, P. E. Tesluk et N. M. Lorinkova (2012). « The role of affect and leadership during organizational change », *Personnel Psychology*, vol. 65, no 1, p. 121-165.

Service Canada (2011). *Emploi-Avenir Québec : Secteur de la santé*. 2015 de

Shah, N. (2011). « A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for change », *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 24, no 3, p. 224-236.

Shah, N. et Z. Irani (2009). « Impact of Employees Psychological and Financial Predictors for Readiness to Organizational Change », *European and Mediterranean Conference on Information Systems* p. 1-12.

Shah, N. et Z. Irani (2010a). « Examining Employee Attitudes and Behaviours towards Organisational Change Using Supervisor and Peer Relations », *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems* p. 1-15.

Shah, N. et S. G. S. Shah (2010b). « Relationships between employee readiness for organisational change, supervisor and peer relations and demography », *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 23, no 5, p. 640-652.

Shamian, J., L. O'Brian-Pallas, D. Thomson, C. Alksnis et M. S. Kerr (2003). « Nurse absenteeism, stress and workplace injury: what are the contributing factors and what can/should be done about it? », *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 23, no 8-9, p. 81-103.

Shaw, J. D., J. E. Delery, G. D. J. Jenkins et N. Gupta (1998). « An organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover », *Academy of Management Journal*, vol. 41, no 5, p. 511-525.

Soumyaja, D., T. J. Kamalanabhan et S. Bhattacharyya (2011). « Employee Readiness to Change and Individual Intelligence: The Facilitating Role of Process and Contextual factors », *International Journal of Business Insights & Transformation*, vol. 4, no 2, p. 85-92.

Spreitzer, G. M. (1992). *When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace*, Thèse de doctorat, University of Michigan, 225 p.

Spreitzer, G. M. (1995). « Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement, and validation », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 5, p. 1442-1465.

Stafford, J., P. Bodson et M.-C. Stafford (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, 245 p.

Stanley, D. J., J. P. Meyer et L. Topolnytsky (2005). « Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change », *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, no 4, p. 429-459.

Steel, R. et J. Lounsbury (2009). « Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature », *Human Resource Management Review*, vol. 19, no 14, p. 271-282.

Stevens, G. W. (2013). « Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 49, no 3, p. 333-360.

Stinglhamber, F., D. De Cremer et L. Mercken (2006). « Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust », *Group & Organization Management*, vol. 31, no 4, p. 442-468.

Struckman, C. K. et F. J. Yammarino (2003). « Organizational Change : A categorization scheme and response model with readiness factors », *Organizational Change and Development*, vol. 14, p. 1-50.

Stuart, R. (1996). « The trauma of organizational change », *Journal of European Industrial Training*, vol. 20, no 2, p. 11-16.

Susanto, A. B. (2008). « Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia », *International Journal of Management Perspectives*, vol. 2, no 1, p. 50-61.

Thomas, K. W. et B. A. Velthouse (1990). « Cognitive elements of empowerment : An " interpretive " model of intrinsic task motivation », *Academy of Management Review*, vol. 15, no 4, p. 666-681.

Tremblay, M., D. Chênevert, G. Simard, M.-È. Lapalme et O. Doucet (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 69-78.

Tremblay, M., J. Cloutier, G. Simard, D. Chênevert et C. Vandenberghe (2010). « The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no 3, p. 405-433.

Tremblay, M., P. Guay, G. Simard et D. Chênevert (2000). « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », communication présentée au *Actes du 11ième Congrès de l'AGRH*, PARIS: ESCP-EAP.

Vakola, M. (2014). « What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 35, no 3, p. 195-209.
Vakola, M. et I. Nikolaou (2005). « Attitudes towards organizational change », *Employee Relations*, vol. 27, no 2, p. 160-174.
Wagner, C. M. (2010). « Predicting nursing turnover with catastrophe theory », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 66, no 9, p. 2071-2084.
Walinga, J. (2008). « Toward a Theory of Change Readiness: The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 44, no 3, p. 315-347.
Walker, H. J., A. A. Armenakis et J. B. Bernerth (2007). « Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 20, no 6, p. 761-773.
Wanberg, C. R. et J. T. Banas (2000). « Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no 1, p. 132-142.
Washington, M. et M. Hacker (2005). « Why change fails: knowledge counts », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 26, no 5, p. 400-411.
Weber, P. S. et J. E. Weber (2001). « Changes in employee perceptions during organizational change », *Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace*, vol. 22, no 6, p. 291-300.
Weiner, B. J. (2009). « A theory of organizational readiness for change », *Implementation Science*, vol. 4, no 1, p. 67-75.
Weisberg, J. et A. Kirschenbaum (1993). « Gender and turnover: A re-examination of the impact of sex on intent and actual job changes », *Human Relations*, vol. 46, no 8, p. 987-1006.
Yousef, D. A. (2000). « The interactive effects of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and attitudes toward organizational change: A moderated multiple regression approach », *International Journal of Stress Management*, vol. 7, no 4, p. 289-303.