

## **La préparation au changement: émotions positives, croyances et communication du changement comme antécédents**

**Auteur :** Termini, Jonathan

**Promoteur(s) :** Babic, Audrey

**Faculté :** par la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education

**Diplôme :** Master en sciences psychologiques, à finalité spécialisée en psychologie sociale, du travail et des organisations

**Année académique :** 2021-2022

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/16101>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---



2021-2022

Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Éducation

# LA PRÉPARATION AU CHANGEMENT : ÉMOTIONS POSITIVES, CROYANCES ET COMMUNICATION DU CHANGEMENT COMME ANTÉCÉDENTS

Étude réalisée au sein de la faculté HEC

Promotrice :

**BABIC Audrey**

Lectrices :

**MARCOTTE France**  
**RONDEAUX Giseline**

Mémoire de fin d'études présenté par **Jonathan Termini**,  
en vue de l'obtention du grade de Master en sciences psychologiques à finalité spécialisée en  
psychologie sociale, du travail et des organisations

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	4
TABLE DES ILLUSTRATIONS .....	5
INTRODUCTION.....	6
REVUE DE LA LITTERATURE.....	7
<b>1. Le changement organisationnel en institution .....</b>	<b>7</b>
1.1. Les niveaux de changement .....	8
1.2. Les processus de changement organisationnel.....	9
1.3. Les modèles de changement .....	10
1.4. Le changement dans la faculté HEC.....	12
<b>2. Le NWOW comme changement organisationnel.....</b>	<b>13</b>
2.1. Intégrer le NWOW dans une organisation.....	14
2.2. Les influences du NWOW sur les collaborateurs .....	15
2.2.1. La perception de la tâche et de la charge de travail.....	16
2.2.2. L'engagement des travailleurs.....	16
2.3. L'importance du chantier numérique .....	18
2.3.1. Mener le projet de transformation en valorisant le numérique.....	18
2.3.2. Faire face aux enjeux du numérique.....	19
<b>3. La préparation au changement .....</b>	<b>22</b>
3.1. Les antécédents à la préparation au changement .....	22
3.2. Le modèle de préparation au changement de Rafferty et al. (2013) .....	23
3.3. Les croyances et émotions positives comme antécédents à la préparation au changement .....	25
3.3.1. Les croyances sur le changement .....	26
3.3.2. Les émotions positives relatives au changement.....	27
3.4. La communication comme antécédant à la préparation au changement.....	29

3.4.1. Le modèle de préparation au changement de Haqq et Natsir (2019) .....	30
HYPOTHESES DE RECHERCHE .....	33
METHODOLOGIE .....	34
1. Précautions déontologiques.....	<b>34</b>
1.1. Comité d'éthique .....	34
1.2. Terrain et participants .....	34
2. Développement du questionnaire .....	<b>34</b>
3. Récolte des données .....	<b>41</b>
4. Description des participants .....	<b>41</b>
ANALYSE DES DONNEES ET RESULTATS .....	43
1. Échantillon.....	<b>43</b>
2. Statistiques descriptives .....	<b>44</b>
3. Résultats.....	<b>45</b>
3.1. Corrélations entre variables .....	45
3.2. Puissance et taille d'effet .....	45
3.3. Indices de fiabilité.....	47
3.4. Tolérance et facteur d'inflation de la variance .....	48
3.5. Analyse du modèle de régression linéaire multiple .....	49
3.5.1. Échelle de croyances .....	50
3.5.2. Échelle d'émotions positives .....	51
3.5.3. Échelle de communication .....	51
IINTERPRETATION DES RESULTATS ET DISCUSSION .....	52
1. Discussion – Croyances et émotions positives sur le changement .....	<b>53</b>
2. Discussion – Communication du changement.....	<b>54</b>
3. Forces et limites.....	<b>54</b>
3.1. Forces.....	54
3.2. Limites .....	55
4. Implications pratiques.....	<b>58</b>
5. Perspectives futures .....	<b>58</b>

CONCLUSION .....	60
BIBLIOGRAPHIE .....	61
ANNEXES .....	67

# REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je souhaite adresser quelques remerciements aux personnes ayant permis à ce mémoire de prendre forme de par leur aide, leur accompagnement ou leur soutien.

Je tiens en premier lieu à remercier la promotrice de ce mémoire, M<sup>me</sup> Audrey Babic, pour son aide, ses conseils et sa disponibilité. Je remercie également son assistant, M. Cédric Montagnino, pour ses recommandations et pistes d'améliorations.

Cette recherche n'aurait pu être effectuée sans la participation des membres de la faculté HEC. Je remercie le doyen de la faculté HEC, M.Wilfried Niessen, qui a accepté que cette étude se déroule sur ce terrain ainsi que M<sup>me</sup> France Marcotte, secrétaire générale de la faculté HEC et lectrice de ce mémoire, pour sa collaboration ainsi que la diffusion de l'enquête auprès des collaborateurs de l'organisation.

Je remercie vivement les membres de la faculté qui ont accepté de répondre à cette enquête et qui ont apporté leur contribution au développement de la recherche portant sur la préparation au changement.

Un grand merci à M<sup>me</sup> Giseline Rondeaux, lectrice de ce mémoire, qui m'a fourni toutes les informations nécessaires relatives au changement organisationnel qui s'est opéré au sein de la faculté.

Enfin, je souhaite adresser mes remerciements à mes proches, et plus particulièrement à ma famille, à mes amis et à Jessica, qui m'ont apporté leur soutien tout au long de la rédaction de ce mémoire.

# TABLE DES ILLUSTRATIONS

## 1. Figure

<b>Figure 1 : Cadre multiniveau des antécédents et des conséquences de la préparation au changement.....</b>	<b>23</b>
--	-----------

## 2. Tableaux

<b>Tableau 1 : Tableau des saturations factorielles dans l'analyse factorielle confirmatoire – partie croyances et émotions positives .....</b>	<b>36</b>
<b>Tableau 2 : Tableau des saturations factorielles dans l'analyse factorielle confirmatoire – partie communication.....</b>	<b>39</b>
<b>Tableau 3 : Matrice de corrélations .....</b>	<b>44</b>
<b>Tableau 4 : Test de puissance statistique.....</b>	<b>46</b>
<b>Tableau 5 : Indices de fiabilité des variables.....</b>	<b>47</b>
<b>Tableau 6 : Indices de multicolinéarité.....</b>	<b>49</b>
<b>Tableau 7 : Mesures d'ajustement du modèle – régression linéaire multiple .....</b>	<b>49</b>
<b>Tableau 8 : Coefficients du modèle – régression linéaire multiple .....</b>	<b>50</b>

## 1. Graphique

<b>Graphique 1 : Estimation de l'échantillon sur base de la taille d'effet, de la puissance et du nombre de prédicteurs .....</b>	<b>55</b>
---	-----------

# INTRODUCTION

Cette étude s'intéresse à la préparation au changement qui fait référence aux croyances, attitudes et intentions d'un individu concernant la mesure dans laquelle des changements en entreprise sont nécessaires, ainsi qu'à la capacité de l'organisation à entreprendre ces changements avec succès (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). La préparation au changement est l'une des attitudes de changement les plus souvent discutées (Bouckenooghe, 2010).

L'on peut toutefois pointer un certain nombre de limites en ce qui concerne la recherche dans ce domaine. Une des limites concerne le fait que, bien que les modèles théoriques identifient les croyances et les émotions comme les antécédents les plus proches des attitudes (e.g., Ostrom, 1969), les chercheurs qui travaillent sur la notion de préparation au changement se sont principalement focalisés sur les croyances en matière de changement et ont ignoré les émotions positives face au changement. Parmi les rares études à inclure émotions et croyances comme antécédents proximaux de la préparation au changement, celle de Rafferty et Minbashian (2019) démontre que la préparation au changement et les comportements de changement des employés peuvent être améliorés par le développement des croyances et des émotions positives chez ces derniers. Un autre élément influençant la préparation au changement est mis en avant par Haqq et Natsir (2019). Ces auteurs ont démontré que la préparation au changement peut également être améliorée par une bonne communication sur le changement. Toutefois, malgré les cadres théoriques existants, peu d'études se sont penchées simultanément sur les aspects émotionnel, cognitif et communicationnel en tant qu'antécédent à la préparation au changement. En partant des études réalisées par Rafferty et Minbashian (2019) et Haqq et Natsir (2019), le présent mémoire vise à évaluer la manière dont les émotions positives, les croyances par rapport au changement et la communication sur le changement permettent d'améliorer le niveau de préparation au changement.

Au cours de l'année 2022, la faculté HEC de l'Université de Liège a connu un changement structurel et fonctionnel. L'objectif de cette recherche est donc d'évaluer, avant l'implémentation de ce changement, la manière dont est perçue la préparation en vue de mettre en avant l'influence des aspects émotionnel, cognitif et communicationnel du changement sur la préparation au changement des collaborateurs impliqués.

# REVUE DE LA LITTÉRATURE

## 1. Le changement organisationnel en institution

Un changement opéré au sein d'une organisation se veut particulier, car il concerne une population qui lui est propre, à savoir les travailleurs. Un processus de transformation organisationnel peut induire une modification des lieux, de la communication, du travail en lui-même, de la structure, de l'environnement global, etc.

Le changement ayant lieu au sein d'une organisation induit une modification du système dans lequel un groupe de travailleurs entretient une dynamique. Ainsi, Lewin (1947) conceptualise le changement de manière systémique en l'abordant de façon organisationnelle et sociale impliquant des systèmes de rôles sociaux, des attitudes schématisées, des attentes ainsi que des normes de comportements pouvant induire une perturbation d'un système (Dent & Goldberg, 1999). Il crée ainsi un parallèle avec les caractéristiques homéostasiques de l'être humain, où le corps tend à résister au changement et à rétablir son état antérieur (Dent & Goldberg, 1999).

Lewin décrit trois phases principales du changement organisationnel :

1. Le « dégel » ou le bouleversement de l'état d'équilibre de base ; phase durant laquelle une décristallisation des comportements, des habitudes, est opérée ;
2. le « mouvement » (changement propre), où différentes possibilités d'adaptation peuvent émerger ;
3. le « regel » ou la consolidation de ce changement, où les comportements sont ancrés par recristallisation.

Les travailleurs regroupés au sein d'une même entreprise peuvent être liés de différentes manières en fonction de leur rôle et de leur niveau hiérarchique respectifs. Comme cela sera décrit par la suite, les échanges entre ces différents membres et la ligne hiérarchique ainsi que l'implication et la représentation qu'ont les travailleurs sur la transformation de leur institution peuvent influencer la manière dont ce changement systémique sera développé (Soparnot, 2004).

## 1.1. Les niveaux de changement

Pour atteindre son état final de changement organisationnel, l'institution concernée met en œuvre des modifications qui lui sont spécifiques. La mise en œuvre de ces changements peut être décrite sous forme de niveaux de changement. En 1975, Watzlawick étudie trois niveaux de changements auxquels une entreprise peut être confrontée (Soparnot, 2004).

- Le premier niveau (niveau 0) faire référence à la continuité, à l'immobilité ; à ce niveau, aucun changement n'est opéré ;
- le second niveau (niveau 1) constitue un changement mineur, peu important, par lequel l'organisation se régule, tel un thermostat confronté à une variation de température chaude et froide. Cette régulation permet à l'organisation de maintenir un état d'équilibre. Ce niveau est à l'instar du niveau 0 dans la mesure où son objectif est de maintenir l'état initial du système sans volonté de le modifier. Par exemple, une entreprise peut modifier son système d'encodage informatique pour le simplifier ; ainsi, il y a une intervention au sein du système, mais sa logique reste la même ;
- le troisième niveau (niveau 2) est celui par lequel l'entreprise se voit complètement modifiée ; il y a, pour ce niveau, une modification des normes, des comportements initiaux des collaborateurs et des valeurs de l'organisme. On retrouve une modification du système dans sa profondeur.

Une autre manière de caractériser le changement est de le définir en termes de « microchangement » ou de « macrochangement », comme proposé par Mintzberg et al. (1999). Alors que le microchangement concerne des changements qui se veulent concrets et qui ne concernent qu'une dimension de l'organisation, le macrochangement concerne toutes les dimensions de l'entreprise ; il s'agit d'un changement plus abstrait, tel que la culture et la vision globale de l'entreprise (Mintzberg et al., 1999).

## 1.2. Les processus de changement organisationnel

Dès lors, un changement établi au sein d'une organisation s'opère selon une dynamique processuelle particulière qui lui est propre. Il est dès lors intéressant de se pencher sur la typologie des changements organisationnels auxquels peuvent être confrontées des entreprises ou autres institutions ; en effet, le processus de changement (le déploiement) est une caractéristique primordiale de la gestion du changement ainsi que de la manière dont il sera reçu par les personnes impliquées. Pour ce faire, Mintzberg et al. (1999) ont décrit une classification de différents processus de changements, à savoir le changement planifié, le changement conduit et le changement organique.

### 1. Le changement planifié

Celui-ci possède un ensemble de procédures, d'étapes à suivre pour permettre son implémentation de manière optimale ; il est dès lors considéré comme un processus pragmatique dirigé et volontaire (Mintzberg et al., 1999). Lorsqu'un changement est dirigé, celui-ci est conduit par un acteur particulier qui veille à la mise en œuvre et à l'accomplissement de chacune des étapes de manière rigoureuse (Soparnot, 2004).

### 2. Le changement conduit

Ce type de changement est déterminé par un dirigeant qui amène les différents acteurs de son entreprise à adhérer à une nouvelle vision. Ces acteurs vont veiller de manière informelle à faire naître cette vision dans l'organisation. Ici, la compétence et les capacités d'autonomie des agents sont mises en avant et permettent de mettre en œuvre ce processus d'émergence (Soparnot, 2004). Dans cette perspective, c'est l'action qui permet de construire le changement (Vandangeon-Derumez, 1998).

### 3. Le changement organique

À l'inverse des deux processus décrits ci-dessus, le changement organique est un processus qui résulte du « hasard » organisationnel. Il n'y a ni procédure ni plan d'action implémenté pour atteindre une finalité particulière. « Le changement résulte d'initiatives localisées qui peuvent rester dans des espaces organisationnels restreints ou se propager dans la globalité de l'organisation » (Soparnot, 2004, p. 34).

### 1.3. Les modèles de changement

Après s'être penché sur les niveaux et les processus de changement organisationnel, il peut être intéressant de catégoriser ces changements à travers une modélisation de ces différents types de transformations. Ces modifications organisationnelles peuvent dès lors être abordées et décrites au regard de modèles reflétant les modes d'intervention et perspectives visées dans chaque processus transformationnel. Pour ce faire, Champagne et Denis (1990) ont relaté six modèles de changements distincts possédant leur particularité quant à la mise en place et à la finalité d'une transformation organisationnelle.

#### A. Le modèle hiérarchique

Ce modèle possède une vision traditionnelle du changement ; il implique de passer d'un point A (état initial de l'organisation) à un point B (avenir désiré de l'organisation) (Soparnot, 2004). Il s'agit d'un « changement linéaire, imposé et prévisible quant à l'action et à la réaction, aux causes et aux effets prévus » (Soparnot, 2004, p. 36).

Cette transition est abordée comme l'accomplissement d'une série d'étapes selon une logique « haut-bas » où la transformation s'opère du haut vers le bas de la hiérarchie. L'atteinte de ces sous-objectifs représente le mécanisme opératoire du programme implanté dans l'organisation (Soparnot, 2004). Il est donc attendu des collaborateurs d'adopter des comportements prévisibles au cours de ces étapes de conversion (Soparnot, 2004).

#### B. Le modèle du développement organisationnel

Le développement organisationnel met en pratique une perspective axée sur la dimension humaine ; dans ce modèle, la participation des collaborateurs est mise en avant. Ce type de management participatif permet de diminuer les tendances à la résistance au changement que peuvent manifester certains collaborateurs en contexte de transformation organisationnelle (Soparnot, 2004). L'idée de ce modèle est de permettre aux collaborateurs de percevoir la conversion opérée dans l'organisation comme une possibilité d'épanouissement de ces derniers et de développement de l'organisation (Soparnot, 2004).

« Le succès du changement repose sur les mesures d'accompagnement telles qu'une politique d'information et de communication, un système de récompenses et un dispositif de concertation » (Soparnot, 2004, p. 35).

### **C. Le modèle politique**

Ce modèle reconnaît l'importance des avis divergents de chaque individu, ceux-ci possédant des intérêts pouvant être différents. Le changement et son implantation sont comparables à un jeu de pouvoir organisationnel (Soparnot, 2004).

Ainsi, l'objectif du gestionnaire de projet de changement organisationnel est de faciliter les échanges et le transfert en veillant à mettre en avant les avantages que pourra fournir aux travailleurs la transformation implémentée dans le service ou l'organisation. (Soparnot, 2004). Des relations de pouvoir influencent et modèrent le système ; ce dernier est dès lors comparé à une arène politique. Le changement est conçu comme étant « linéaire, prévisible, mais négocié où les intérêts et la négociation sont importants » (Soparnot, 2004, p. 36).

### **D. Le modèle psychologique**

Le changement élaboré au travers de ce modèle est caractérisé par sa progressivité. Ainsi, les collaborateurs de l'entreprise en changement voient en cette conversion une possibilité d'acquérir et d'élaborer des capacités organisationnelles nouvelles. Le changement organisationnel représente un apprentissage collectif bénéfique à tous (Soparnot, 2004).

La manière dont est organisée et gérée la transformation fait que celle-ci est construite par son contexte local avant même qu'elle ne prenne sa forme entière. Le changement n'apparaît dès lors pas de manière déterminée mais de façon incrémentielle, construite et progressive par « des processus d'adaptations locales et d'appropriation individuelles et collectives » (Soparnot, 2004, p. 36).

### **E. Le modèle incrémentiel**

« Ce courant met en évidence le poids du passé de la firme dans sa gestion actuelle du changement. La situation nouvelle est modelée sur la situation ancienne et le processus s'élabore à partir d'essais et erreurs » (Soparnot, 2004, p. 37).

### **F. Le modèle interprétatif**

L'élément principal de ce modèle est le sens qu'accordent les individus concernés par la modification organisationnelle à celle-ci. L'enjeu est ici de s'intéresser à la perception qu'ont les collaborateurs vis-à-vis de ce changement et de les amener à développer et à attribuer un sens à ce changement pour ainsi conditionner leur réaction et leur interprétation (Soparnot, 2004).

## 1.4. Le changement au sein de la faculté HEC

Dans le courant de l'année 2022, la faculté HEC de l'Université de Liège a connu un changement organisationnel. Ce changement, à la fois structurel et fonctionnel, induit un réaménagement des espaces de travail, une réorganisation du travail à effectuer par les collaborateurs et, par conséquent, une modification de la dynamique de travail actuelle des travailleurs de la faculté HEC. Au sein de la faculté HEC, l'implémentation de ce changement s'est développée de manière progressive, en permettant aux collaborateurs de pouvoir prendre connaissance et donner son avis sur le développement du changement en opération au sein de leur lieu de travail. La coopération avec ces travailleurs s'est faite par le biais de démarches participatives telles que :

- Des annonces sur les démarches opérées ;
- une présentation du NWOW (New Ways of Working) ;
- des présentations individuelles ainsi que des prises d'informations sur les visions et préoccupations des collaborateurs relatives au nouveau bâtiment ;
- des ateliers avec les utilisateurs permettant la co-construction de règles de vie commune ;
- etc.

L'implémentation de ce changement s'apparente donc davantage à un changement de type « construit ». La caractéristique principale de ce dernier est que ce changement s'opère en tenant compte des idées relatées par les subordonnés (Cordelier & Montagnac-Marie, 2008). Ce système de modification est opposé au changement prescrit selon lequel la dynamique de changement est exclusivement opérée par les dirigeants (Cordelier & Montagnac-Marie, 2008).

Parmi les niveaux de changement abordés au début de ce chapitre, le niveau 2 est celui qui représente le mieux celui opéré au sein de la faculté HEC. En effet, bien que le travail des collaborateurs reste le même, une modification de son fonctionnement général est opérée. La caractéristique du changement global de la faculté est l'aménagement de l'espace de travail, modulant ainsi les modalités d'exécution des tâches des collaborateurs. En modifiant l'établissement dans sa globalité, son fonctionnement, la dispersion et la répartition de ses services tout en valorisant le travail ouvert, la faculté HEC pourrait tendre davantage vers un macrochangement tout en effectuant des microchangements ; c'est-à-dire des changements de locaux, de matériel, etc.

Le changement implémenté au sein du terrain impliqué dans cette recherche s'apparente davantage à un processus de type « planifié ». En effet, plusieurs étapes sont nécessaires à l'aboutissement de cette transformation organisationnelle à travers laquelle divers acteurs sont indispensables à la mise en place des différents éléments clés du changement, tels que l'aménagement des lieux, la diffusion des informations aux collaborateurs, la réorganisation des services, etc.

Comme nous le verrons dans le contenu de ce mémoire, la présentation continue des éléments relatifs au changement possède une importance capitale quant à la manière dont est perçu le changement et au rapport qu'entretiendront les travailleurs avec ce système changeant. Par exemple, Eby et al. (2000) ont souligné, au travers de leur étude, l'importance de ne pas sous-estimer les facteurs spécifiques liés au changement particulier opéré au sein de l'organisation. En effet, comme décrit dans l'étude de Eby et al. (2000), les aspects particuliers du changement peuvent provoquer chez les collaborateurs une adhésion à la restructuration qui sera opérée. Par exemple, dans cette étude, les modifications décrites concernent l'organisation du travail. Ainsi, dans l'étude d'Eby et al. (2000), un critère influençant la manière dont serait perçu le changement organisationnel chez les travailleurs se réfère au fait de préférer travailler en équipe ou en individuel ainsi qu'à la confiance qui réside entre ces pairs.

Cette politique participative, d'informations et de communication reflétée dans la faculté HEC durant cette période transitoire tend donc à catégoriser cette transformation organisationnelle vers le modèle du développement organisationnel décrit précédemment.

Les diverses démarches implémentées servant à transmettre et à recevoir l'information des collaborateurs concernés par le changement permettent ainsi de soulever des aspects particuliers relatifs aux éléments de changement, et ce dans une perspective de changement construit. Cette démarche selon laquelle des aspects particuliers de la transformation sont portés à la connaissance des collaborateurs peut dès lors avoir pour effet, comme décrit ci-dessus, d'influencer la manière dont sera perçu ce changement par ces travailleurs. Cet aspect communicationnel fait d'ailleurs partie des différents facteurs considérés comme antécédents à la préparation au changement qui seront développés au travers du troisième chapitre.

## 2. Le NWOW comme changement organisationnel

Le NWOW (New Ways of Working) est utilisé comme « un terme générique pour désigner un ensemble d'ajustements organisationnels qui comprennent des espaces de travail ouverts et

flexibles, de nouveaux outils ainsi que des transformations culturelles et managériales jugées innovantes » (Jemine et al., 2020, p. 146).

Bien que le NWOW puisse être adapté et organisé de manière singulière en fonction de l'organisation qui l'implémente, quatre dimensions permettent de caractériser ce changement de manière homogène dans les différentes institutions concernées, à savoir la fluidité, l'activité, la déterritorialisation et l'horizontalisation (Jemine et al., 2021).

La fluidité fait référence à la flexibilité et à la mobilité qu'ont les travailleurs au niveau de leur activité de travail. La dimension relative à l'activité fait référence au fait que l'organisation est séparée en zones distinctes dans lesquelles un objectif qui leur est propre est poursuivi ; cette division des lieux permet dès lors une séparation objective et cohérente des espaces de travail dans l'organisation. Le concept de déterritorialisation concerne le fait que ces espaces n'appartiennent pas à des utilisateurs particuliers ou équipes spécifiques. Enfin, l'horizontalisation a pour fonction d'empêcher tout signe hiérarchique au sein de ces espaces (Jemine et al., 2021).

## 2.1. Intégrer le NWOW dans une organisation

Comme il en a été l'objectif de la faculté HEC à travers son idée de développer de nouveaux espaces de travail basés sur le NWOW, De Kok et al. (2016) ont mis en avant l'influence positive que peuvent fournir ces aménagements, telle qu'une flexibilité au travail accompagnée d'une plus grande efficacité du travailleur. Au travers de leur recherche portant sur l'attitude des travailleurs envers l'intégration de NWOW dans leur organisation, De Kok et al. (2016) ont relaté diverses réactions pouvant être observées chez ces collaborateurs.

La première observation de De Kok et al. (2016) est que le changement vers une activité de travail basée sur le NWOW doit être soutenu par les managers. De plus, avant d'entamer l'implémentation du changement, les collaborateurs ayant des craintes sur celui-ci doivent être sensibilisés aux avantages que pourront apporter les aménagements futurs. Cet aspect fera écho aux antécédents au changement développés par Armanekis et Harris (2002), qui seront détaillés plus en profondeur dans le chapitre suivant portant sur la préparation ; tout comme Armanekis et Harris (2002), De Kok et al. (2016) envisagent ces croyances comme des éléments pouvant améliorer la manière dont sont préparés les travailleurs à s'insérer dans leur environnement de travail modifié. De plus, cet aspect souligné par De Kok et al. (2016) va également dans le sens de Haqq et Natsir (2019), à savoir que la communication vis-à-vis du changement par la

hiérarchie est un antécédent principal à la manière dont le travailleur sera préparé au changement organisationnel.

Ainsi, pour De Kok et al. (2016), les signaux négatifs que manifestent les travailleurs doivent être pris en compte par la hiérarchie, car ces attitudes peuvent être le reflet de représentations partagées par un groupe plus large.

Un autre élément apporté par De Kok et al. (2016) relatif à l'implémentation d'une organisation de travail basée sur le NWOW concerne l'importance d'aménager des lieux de travail optimaux dans le nouvel environnement. Leurs résultats ont montré que l'aménagement de lieux de travail suffisamment réfléchis et discutés de manière collective a posteriori était nécessaire pour les travailleurs. Pour faciliter cette transition, De Kok et al. (2016) soulignent une nouvelle fois le bénéfice que peut apporter à l'organisation la possibilité d'implémenter le changement sur la base de discussions ouvertes avec les travailleurs en leur permettant de donner leur avis sur les décisions à prendre. En effet, la possibilité pour les collaborateurs d'être positivement impliqués dans une démarche de changement organisationnel tel que le NWOW permet de transformer le potentiel négativisme des collaborateurs à l'égard du changement en une forme d'engagement.

Comme cité dans le premier chapitre, les collaborateurs de la faculté HEC ont eu l'occasion à de nombreuses reprises d'être impliqués dans les processus de décision, comme lors des ateliers dont la finalité était d'établir, sur base d'une co-construction, le développement de règles de vie commune.

D'autre part, Fedakova et Ištoňová (2017) ont, en réponse à leurs recherches, souligné l'importance du soutien familial en plus du soutien organisationnel, considérés par ces chercheurs comme des éléments cruciaux à la mise en pratique du NWOW.

## 2.2. Les influences du NWOW sur les collaborateurs

L'implémentation d'un changement dans une organisation peut, comme nous l'avons brièvement abordé dans la première partie de ce mémoire, avoir des effets particuliers sur la manière dont le groupe de travailleurs répond à ce changement. Nous avons vu, jusqu'à présent, la manière dont peut être organisé et implanté un changement organisationnel. Par la suite seront décrits quelques éclaircissements sur les effets qu'une transformation organisationnelle spécifique comme le NWOW produit sur les travailleurs.

## 2.2.1. La perception de la tâche et de la charge de travail

Tout d'abord, il a été mis en avant par Van Steenbergen et al. (2018) que la transition vers une organisation de travail de type « NWOW » permet d'offrir à ses travailleurs des avantages à long terme, tels que des bénéfices en matière d'exigence mentale et de charge de travail. En effet, ces chercheurs ont démontré que cette forme d'organisation du travail rendait celui-ci moins exigeant et moins stressant pour les travailleurs concernés. Il existe donc un effet bénéfique direct et à long terme sur la charge de travail perçue par les collaborateurs. Un autre aspect relaté par Van Steenbergen et al. (2018) permet déjà de fournir de potentielles explications relatives à notre recherche sur la préparation au changement qui sera détaillée par la suite, et ce dans une perspective de NWOW ; ces chercheurs ont soumis l'hypothèse que si la transition vers ce style d'organisation de travail est suffisamment préparée et que les nouvelles directives de travail sont correctement documentées et communiquées aux membres de l'organisation, les effets négatifs du NWOW sur l'ambiguïté de la tâche à court terme et à long terme pourraient être évités.

Toutefois, un aspect négatif relaté par Van Steenbergen et al. (2018) suite à leur étude est la potentielle influence négative de la mise en place du NWOW dans une institution sur la perception qu'ont les employés concernés vis-à-vis des possibilités de développement professionnel, et ce dû à la diminution des possibilités d'apprentissage.

## 2.2.2. L'engagement des travailleurs

Brummelhuis et al. (2012) ont démontré, au travers de leurs recherches, que l'aménagement de conditions de travail axées sur le NWOW offrait un avantage à la fois pour l'organisation et pour les travailleurs concernés par la transformation de leurs conditions de travail ; cet avantage se réfère à l'influence positive que peut offrir une organisation de travail basée sur le NWOW sur l'engagement des travailleurs. En effet, Brummelhuis et al. (2012) ont mis en avant le fait que ce type d'aménagement influençait positivement l'engagement des collaborateurs sur le lieu de travail de ces derniers. Cet effet pourrait être dû, comme l'ont supposé Brummelhuis et al. (2012), au fait que la communication tend à être plus efficace et efficiente dans ce type d'organisation de travail. De plus, ces chercheurs ont souligné l'impact positif de cette communication plus optimale, à savoir une diminution de l'épuisement des employés.

Également, les résultats de Brummelhuis et al. (2012) sous-tendent l'idée que la mise en œuvre de ces modèles de travail flexibles avait pour effet de permettre aux employés de planifier leur

travail, et ce de la manière la plus adaptée à la situation. Tout comme pour l'impact communicationnel du NWOW, le recours à une organisation de travail plus flexible pourrait avoir comme effet de diminuer l'épuisement des travailleurs et ainsi leur permettre d'économiser du temps et de l'énergie.

Une autre influence décrite par Brummelhuis et al. (2012) sur l'engagement des travailleurs suite à l'implémentation d'une organisation de travail basée sur le NWOW se réfère à la connectivité. Ainsi, dans leur étude, Brummelhuis et al. (2012) ont montré que le fait d'être joignables plus facilement par leurs collègues et de disposer des ressources permettant de répondre plus rapidement à ces requêtes constituait pour les employés un avantage important pouvant se refléter positivement sur le niveau d'engagement de ces derniers. Ces résultats sont en accord avec les écrits de Rennecker et Godwin (2005) qui ont démontré à travers ceux-ci qu'une plus grande disponibilité au travail, notamment par le fait de pouvoir répondre rapidement aux courriels ou aux appels téléphoniques, pouvait tendre à créer un processus de travail davantage motivant et rythmé.

Par conséquent, la possibilité de conserver des liens étroits entre collègues par le biais du NWOW, organisation de travail qui valorise la flexibilité et la disponibilité électronique, permet d'assurer aux travailleurs un travail collaboratif par une communication efficiente ayant pour effet bénéfique de diminuer l'impression d'isolement social et ainsi d'influencer directement l'engagement de ces employés de manière favorable (Brummelhuis et al., 2012).

Concernant les aspects liés à l'environnement, élément fondamental du NWOW, Gerards et al. (2018) ont mis en lien l'influence de ces nouvelles conditions environnementales sur l'engagement des travailleurs. Leurs résultats démontrent ainsi une influence positive des facteurs environnementaux liés au NWOW sur l'engagement des collaborateurs. En effet, Gerards et al. (2018) ont souligné l'importance capitale de planifier de manière adéquate les espaces physiques et les formes de travail dans le but de maximiser l'engagement au travail et la performance organisationnelle.

Dans une autre perspective environnementale, Nijp et al. (2016) ont souligné l'effet positif que peut produire cette nouvelle organisation de travail sur les individus dans leur espace de travail ; ils ont démontré que le NWOW permettait d'augmenter l'accès, l'utilisation et la satisfaction des travailleurs quant à leur lieu de travail ; les travailleurs ressentent avoir un meilleur contrôle sur leur environnement de travail.

## 2.3. L'importance du chantier numérique

L'établissement du NWOW peut, comme cité précédemment, se faire selon diverses perspectives en fonction de l'institution concernée, bien que les objectifs aboutissent pour chacune d'entre elles à quatre finalités communes, à savoir la fluidité, l'activité, la déterritorialisation et l'horizontalisation (Jemine et al., 2021).

### 2.3.1. Mener le projet de transformation en valorisant le numérique

Pour répondre à ces quatre finalités, certaines organisations mettent davantage l'accent sur le travail numérique. En lien avec le chapitre suivant qui portera sur la préparation au changement, une étude menée par Collard et Philippette (2016) a relevé quatre éléments généraux transmis par des meneurs de projet envers les membres du personnel qui seront concernés par un changement organisationnel basé sur le NWOW avec pour caractéristique principale un changement numérique dans l'activité des travailleurs. Ces quatre dimensions sont les suivantes :

- **La transformation des environnements de travail**

Tout d'abord, les représentants de la transformation organisationnelle tendent à répandre l'idée au travers de leurs discours que ces aménagements permettent de « répondre à un besoin » (Collard & Philippette, 2016). Cette réponse peut dès lors se traduire par une reconfiguration de l'environnement qui entoure le travailleur ainsi que par l'implémentation d'outils partagés dans le cadre de l'activité de travail (Collard & Philippette, 2016). Comme il sera précisé dans le chapitre suivant, cet élément va de pair avec le concept d'« adéquation », croyance cognitive que peuvent développer les travailleurs en situation de changement organisationnel et qui peut influencer la manière dont ceux-ci sont préparés à cette transformation (Armanekis & Harris, 2002).

- **L'efficacité et le bien-être**

Cette dimension décrite par Collard et Philippette (2016) se réfère au fait que l'introduction de ces nouvelles méthodes de travail permet de pallier les tensions entre l'exécution d'un travail efficace et le maintien d'un état de bien-être chez les travailleurs. Par conséquent, les meneurs de projet tendent à présenter cet effet aux travailleurs, notamment par la description des politiques d'équilibre vie privée - vie professionnelle qui peuvent être favorisées par l'exécution d'un travail en hybride par exemple (Collard & Philippette, 2016).

- L'auto-gestion et l'*empowerment*

Cet élément transmis par les meneurs de projet aux travailleurs se réfère à la possibilité pour les collaborateurs, de passer d'une gestion managériale caractérisée par « le contrôle » vers une gestion « par objectifs » (Collard & Philippette, 2016). Cette dimension vise à refléter davantage l'impact du NWOW sur la possibilité pour les travailleurs d'exécuter un travail avec plus d'autonomie et moins de régulation centralisée. Cependant, comme souligné par Collard et Philippette (2016), cette composante peut amener les travailleurs à se poser des questions sur le rapport qu'ils entretiennent avec l'autorité.

- La participation

Ce concept va de pair avec la composante « auto-efficacité », croyance cognitive décrite par Armanekis et Harris (2002) qui sera décrite plus tard, et par le biais de laquelle les travailleurs se sentent impliqués dans le processus de changement et perçoivent leur implication comme étant efficace. Ainsi, au travers de leur discours envers les travailleurs, les meneurs de projet tendent à décrire l'implication des collaborateurs dans ce processus transformationnel comme étant à la fois une volonté, mais également une nécessité pour pouvoir implémenter ces changements (Collard & Philippette, 2016).

### 2.3.2. Faire face aux enjeux du numérique

Bien que les travailleurs soient suffisamment préparés à accueillir ces changements et à s'imprégner des nouvelles méthodes d'organisation du travail basé sur le NWOW, le recours à des technologies numériques ou autres méthodes de travail innovantes peut comprendre certains enjeux auxquels les dirigeants doivent faire face afin de permettre aux travailleurs d'effectuer une activité de travail efficace.

Le premier enjeu relevé par Collard et Philippette (2016) découle du fait qu'aujourd'hui, les nouveaux environnements de travail valorisent le travail en équipe, en présentiel ou à distance et favorisent l'autonomie des travailleurs. Ces collaborateurs sont dès lors de plus en plus amenés à développer de nouvelles compétences technologiques et médiatiques. Ainsi, l'enjeu principal serait d'identifier les compétences à développer dans un cadre de travail innovant basé sur le NWOW (exemple : les compétences numériques et médiatiques) tout en les liant aux compétences de base des travailleurs. Par exemple, lier les compétences médiatiques avec les compétences sociales en ne se contentant pas d'« organiser l'information » et de

« communiquer l'information », mais plutôt en « organisant l'information en vue de la communiquer » (Collard & Philippette, 2016).

Le deuxième enjeu décrit par Collard et Philippette (2016) consiste à comprendre l'influence de la virtualité et des nouveaux facteurs organisationnels de l'entreprise sur les compétences techniques, sociales et informationnelles des travailleurs. Plus concrètement, la manière dont l'espace physique est réorganisé (configuration de l'espace de travail, outils mis à disposition, diversité des lieux, etc.) et les choix politiques décidés par l'institution (niveau d'indépendance, d'autonomie, de responsabilité ou de participation des individus, etc.) mènent l'organisation à se pencher sur des facteurs qui n'étaient pas (ou peu) présents dans le passé. Par exemple, lors d'une réunion où plusieurs travailleurs sont présents physiquement dans le bureau alors que d'autres sont virtuellement présents, les collaborateurs participant à la réunion en distanciel sont amenés à réfléchir à la manière dont ils peuvent gérer leur présence dans l'institution ; les dirigeants sont également amenés à s'intéresser à l'équipement de chacun des travailleurs en vue d'assurer la continuité de leur travail (par exemple, à distance), et ce dans une perspective d'organisation basée sur le NWOW (Collard & Philippette, 2016).

Un troisième enjeu cité par Collard et Philippette (2016) concerne le niveau d'accompagnement à accorder aux travailleurs pour développer leurs compétences numériques et médiatiques. Ainsi, le questionnement soulevé par (Collard & Philippette, 2016) consiste à savoir si tous les collaborateurs ont besoin d'une formation de base à ces compétences ou si l'accompagnement doit se faire en fonction du niveau de compétences que possèdent d'ores et déjà les collaborateurs et devra, par conséquent, être adapté à chacun. Ici, l'accent est placé sur l'influence sociale des travailleurs, dans le sens où certains individus, grâce à leur entourage, ont eu l'occasion de se familiariser avec des composantes médiatiques, et n'auront dès lors pas besoin d'une formation particulière pour atteindre le niveau nécessaire pour utiliser les outils relatifs au NWOW.

Enfin, le dernier enjeu se réfère à la diversité des caractéristiques individuelles des collaborateurs qui peuvent influencer le développement de leurs compétences. Ainsi, les attributs sociologiques des individus tels que l'âge, le niveau d'éducation ou encore le degré d'expérience technique influencerait, comme cité précédemment, le degré d'accompagnement à accorder aux travailleurs pour s'imprégner des outils médiatiques développés dans une perspective de NWOW (Collard & Philippette, 2016).

Ces différents enjeux auxquels sont confrontées les organisations dans le cadre de l'intégration de nouvelles pratiques de travail basées sur le NWOW sont intéressants pour cette recherche dans le sens où, comme il l'a été présenté ci-dessus, différents éléments propres aux travailleurs peuvent influencer la manière dont ceux-ci pourront se plonger dans les nouvelles organisations de travail auxquelles ils seront confrontés.

Dès lors, ces différents enjeux décrits plus haut auxquels sont confrontées les organisations, propres aux nouvelles méthodes d'organisation du travail (NWow), pratiques implémentées dans le terrain de recherche de cette étude, pourraient laisser penser qu'ils constituent des facteurs pouvant entrer en jeu dans le développement d'émotions positives et de croyances vis-à-vis du changement. Par conséquent, ceci aurait potentiellement un impact sur la manière dont les travailleurs sont préparés au changement.

De plus, ces enjeux pourraient représenter des éléments qui soulèvent des questions et/ou réflexions chez les dirigeants ou les meneurs de projet. Cet aspect laisse supposer qu'il aura un impact sur la manière dont sera communiqué le changement aux collaborateurs et, ainsi, potentiellement avoir des répercussions sur la manière dont sera préparé le changement par les collaborateurs. Ces différentes réflexions feront l'objet du chapitre suivant qui se penche sur la préparation au changement, thème et objet principal de cette étude.

### 3. La préparation au changement

La modification d'un système de travail induit chez les travailleurs d'une organisation un décrochage des habitudes initiales d'exécution du travail et/ou une modification des comportements, interactions, et représentations des collaborateurs sur leur lieu de travail. Ainsi, les travailleurs peuvent être plus ou moins préparés à accueillir et intégrer un changement organisationnel (Bouckenooghe, 2010). Quelques concepts relatifs aux différentes attitudes que peut manifester un collaborateur à l'égard du changement sont relatés par Bouckenooghe en 2010. Ces concepts sont cités comme suit : l'engagement envers le changement, l'ouverture au changement, l'adaptation au changement, le cynisme à l'égard du changement organisationnel et la préparation au changement.

Ces différentes attitudes proviennent de représentations, émotions et impressions qu'ont les travailleurs vis-à-vis d'un changement organisationnel, et ce avant même l'implémentation de celui-ci. Ces mêmes attitudes pourront avoir un impact sur la manière dont le changement sera intégré dans l'entreprise. Ce mémoire s'intéresse donc à la façon dont des facteurs antérieurs au changement peuvent influencer des attitudes propres aux collaborateurs dans un contexte de transformation institutionnel et, plus particulièrement, à la préparation au changement.

#### 3.1. Les antécédents à la préparation au changement

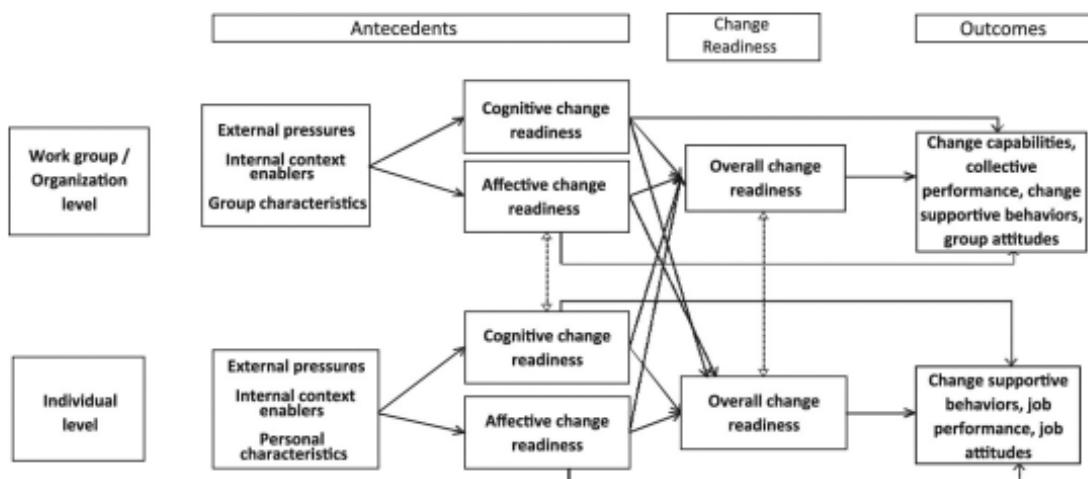
Ce chapitre décrit différents antécédents à la préparation au changement qui formeront le cœur de cette étude. Pour rappel, l'objet de ce mémoire est d'évaluer la manière dont des facteurs particuliers influencent le niveau de préparation au changement des collaborateurs d'une organisation, avec pour champs d'étude la faculté HEC.

Les antécédents permettant de décrire cette influence en contexte de transformation organisationnelle au travers de ce mémoire sont issus de deux études principales : celle de Rafferty et Minbashian (2019) et celle de Haqq et Natsir (2019). Haqq et Natsir (2019) abordent principalement la communication du changement en tant qu'antécédent à la préparation au changement, tandis que Rafferty et Minbashian (2019) décrivent au travers de leur modèle l'importance des émotions positives et des croyances comme antécédents principaux.

### 3.2. Le modèle de préparation au changement de Rafferty et al. (2013)

En 2013, Rafferty et al. réalisent une étude soutenant l'idée qu'il est nécessaire de développer les croyances ainsi que les émotions positives relatives au changement afin de permettre une préparation au changement optimale chez les employés. Ce qui caractérise principalement leur modèle est que l'on y retrouve une perspective à la fois cognitive et affective de la préparation au changement, mais également que ce modèle s'opère dans un cadre multiniveau.

En effet, ces auteurs ont développé un modèle sur la préparation au changement incluant trois niveaux d'analyse, à savoir l'individu, le groupe de travail et l'organisation. Ce modèle met en avant l'idée que la préparation au changement inclut des antécédents qui permettent de faciliter sa mise en œuvre. Ceux-ci se jouent à trois niveaux et possèdent donc des conséquences caractéristiques pouvant se jouer à ces trois niveaux distincts.



**Figure 1 : Cadre multiniveau des antécédents et des conséquences de la préparation au changement. Note : les lignes épaisses montrent le processus de composition par lequel les phénomènes de niveau inférieur sont compilés pour aboutir à des phénomènes de niveau supérieur. Les lignes pointillées indiquent les relations potentielles entre les niveaux**

Tout d'abord, le niveau organisationnel par lequel l'identité et la culture de l'organisation permettent d'influencer les réactions affectives et cognitives de la collectivité concernée par un changement organisationnel. À ce niveau, la préparation au changement du collectif aura pour conséquence principale le développement des capacités dynamiques de mise en œuvre d'un processus incluant du changement (Rafferty et al., 2013).

Ensuite, au niveau groupal, ce sont les réactions émotionnelles collectives ainsi que les croyances partagées dans le groupe de travail via la communication qui s'opère au sein du groupe qui influencent la préparation au changement. Les résultats de la préparation au changement à ce niveau sont caractérisés par des attitudes positives du groupe de travail ainsi que des comportements de soutien au sein de celui-ci (Rafferty et al., 2013).

Plus concrètement, Rafferty et al. (2013) émettent l'hypothèse que la préparation au changement d'une organisation/d'un groupe de travail est influencée par :

- a) Les croyances cognitives partagées par l'ensemble du groupe selon lesquelles :
  - Il y a nécessité de réaliser un changement ;
  - l'accomplissement de ce changement peut être réalisé avec succès par le groupe de travail.
- b) La présence de réactions émotionnelles positives, présentes et futures, du groupe vis-à-vis du changement.

Ces antécédents de la préparation au changement au niveau groupal et organisationnel dépendent selon Rafferty et al. (2013) de trois facteurs, à savoir les pressions organisationnelles externes, les facilitateurs du contexte interne ainsi que les caractéristiques groupales.

Enfin, le dernier niveau du modèle de Rafferty et al. (2013), le niveau individuel, met en avant le fait que les croyances individuelles et les émotions des travailleurs influencent la préparation au changement de ces derniers. Ces antécédents de la préparation au changement des individus dépendent selon Rafferty et al. (2013) de trois facteurs, à savoir les pressions organisationnelles externes, les facilitateurs du contexte interne ainsi que les caractéristiques personnelles du travailleur. Les résultats de la préparation au changement des travailleurs se manifestent essentiellement chez l'individu par des comportements de soutien au changement ; ces types de comportements cités par Rafferty et al. (2013) sont décrits par Kim et al. (2011) comme étant « les actions que les employés entreprennent pour participer activement, faciliter et contribuer à un changement planifié initié par l'organisation » (Kim et al., 2011, p. 1665). Les autres

conséquences soulignées par Rafferty et al. (2013) au niveau individuel sont la satisfaction professionnelle ainsi que l'engagement organisationnel.

Ainsi, à travers cette dimension individuelle, Rafferty et al. (2013) envisagent la préparation au changement d'un individu comme étant influencée par :

a) Ses croyances selon lesquelles :

- Le changement est nécessaire ;
- il est capable de mettre en œuvre ce changement avec succès ;
- le changement aura des conséquences positives sur son travail/son rôle.

b) Ses réactions émotionnelles positives actuelles et orientées vers le futur concernant le changement spécifique.

Pour cette étude, nous nous sommes focalisés exclusivement sur ce dernier niveau du modèle de Rafferty et al. (2013), et plus particulièrement sur les composantes cognitives et affectives du changement en tant qu'antécédents à la préparation au changement des employés.

### 3.3. Les croyances et émotions positives comme antécédents à la préparation au changement

Le modèle de Rafferty et al. (2013) met en avant le fait que les croyances des collaborateurs sur le changement auquel ils seront confrontés, ainsi que les émotions positives relatives à cette transformation, permettent de prédire la manière dont ils seront préparés à ce changement particulier.

Comme le citent Rafferty et Minbashian (2019), Ostrom introduit en 1969 la théorie sur la structure des attitudes en identifiant « les croyances cognitives concernant l'objet d'une attitude et les réactions affectives à l'objet d'une attitude comme des antécédents du jugement évaluatif global qu'est une attitude ». En effet, la manière de percevoir l'objet d'une attitude est influencée par des antécédents émotionnels, mais aussi cognitifs. Dans ce contexte, l'objet d'une attitude fait référence à la transformation organisationnelle qui a lieu à la faculté HEC. Celle-ci inclut une réorganisation de l'environnement de travail qui produit chez les travailleurs le développement d'émotions, mais aussi de pensées qui auront une incidence sur la manière dont ces derniers sont préparés à accueillir ce changement.

Ces pensées, qu'elles soient implicites ou explicites, chez un travailleur qui se trouve dans une organisation au contexte changeant, ont pour effet d'influencer de manière générale la façon dont ce collaborateur préparera ce changement organisationnel. Dès lors, l'étude de ce mémoire partira de l'hypothèse que ces croyances influencent la manière dont un travailleur est préparé à une transformation dans son travail. Tout comme pour le modèle d'Armanekis et Harris (2002), cette étude évalue de quelle manière les émotions positives influencent elles aussi ce phénomène de préparation au changement.

### **3.3.1. Les croyances sur le changement**

Comme il vient d'être présenté, le modèle de Rafferty et al. (2013) relève d'une dimension cognitive. Ainsi, pour l'aspect cognitif de ce modèle, ces auteurs ont décrit cinq croyances principales relatives au changement que peuvent développer des travailleurs dans un contexte de travail en transformation. Ces croyances cognitives, développées par Armanekis et Harris (2002) influencent la préparation individuelle au changement des employés (Rafferty et al., 2013).

#### **La divergence :**

Le message de changement adressé aux employés doit produire un sentiment de divergence, c'est-à-dire une impression que l'état actuel de l'organisation n'est pas conforme à ce qu'il devrait être. L'employé est convaincu que ce changement est nécessaire.

#### **L'adéquation :**

L'employé doit croire que le changement proposé permet de répondre adéquatement à une situation particulière. Par cet aspect, l'employé percevra les modalités du changement comme étant conformes à ce dont l'entreprise a besoin pour pallier les difficultés/inconforts actuels dans l'entreprise.

#### **L'auto-efficacité :**

Le changement doit générer chez l'employé un sentiment qualifié d'efficace. Il s'agit de la perception qu'a l'individu quant à sa capacité à réaliser une initiative de changement. Avec ce sentiment, le travailleur se sent impliqué dans le changement, il a l'impression d'être un acteur efficace dans ce processus de transformation.

### **Le soutien principal :**

L'employé a l'impression que ses pairs et sa hiérarchie (son organisation) lui apportent un soutien nécessaire dans ce changement via le transfert d'informations/de ressources de leur part. Le travailleur se sent ainsi soutenu par les collaborateurs qui l'entourent grâce à un relais adéquat des informations importantes liées à la transformation de son organisation.

### **La valence :**

L'employé évalue les coûts ainsi que les bénéfices qui sont associés à ce changement tant pour le travail que pour son rôle. Il réalise donc une analyse avec laquelle il pèse en quelques sortes ce que les avantages du changement ainsi que les aspects négatifs attachés à celui-ci lui apporteront.

Ainsi, ces cinq croyances sont considérées par Armanekis et Harris (2002) comme des antécédents proximaux à la préparation au changement des travailleurs dans une organisation. Ces croyances accompagnées d'émotions positives sont directement liées, selon Rafferty et Minbashian (2019), à des comportements de soutien au changement de la part des agents. De plus, les résultats de Rafferty et Minbashian (2019) soulignent le rôle médiateur de la préparation au changement dans la prédiction des comportements de soutien au changement.

Toutefois, pour ce qui est du développement de croyances collectives, comme cité par Rafferty et al. (2013), George et Jones suggèrent en 2001 que le changement organisationnel implique « un processus de création de sens individuel et collectif se déroulant dans un contexte social qui est le résultat d'une production et d'une interaction humaine constante et continue dans des contextes organisationnels » (George & Jones, 2001, p. 421). Ainsi, il semblerait que les membres du groupe organisationnel en contexte de changement interagissent et convergent vers une représentation des évènements et des éléments principaux de l'organisation relativement commune.

### **3.3.2. Les émotions positives relatives au changement**

Tout comme l'ont proposé plusieurs études s'intéressant au changement, le développement d'affects positifs chez les collaborateurs à l'égard d'un changement auquel ils seront confrontés représente un élément constitutif de la manière dont les attitudes de ces travailleurs s'organiseront (Rafferty et al., 2013). Par exemple, le niveau d'ouverture qu'auront les travailleurs vis-à-vis d'un changement dans leur organisation dépendra, selon Wanberg et

Banas (2000), d'affects positifs relatifs aux conséquences de la transformation organisationnelle.

Dans une perspective proche de celle de Wanberg et Banas (2000), Rafferty et al. (2013) considèrent, au niveau individuel de leur modèle, que les émotions positives d'un travailleur sont un précurseur à la manière dont celui-ci sera préparé à ce changement spécifique. Ainsi, les émotions positives représentent, dans ce modèle, des antécédents à la préparation au changement d'un collaborateur.

Plus précisément, comme souligné par Baumgartner et al. (2008), l'expérience actuelle d'une émotion, comme « l'espoir », peut, en raison de la perspective (positive ou négative) de cet évènement, participer au développement de réactions affectives vis-à-vis de ce changement. Par exemple, l'espoir est le reflet du plaisir que peut produire la perspective d'un évènement souhaité. Autrement dit, les émotions peuvent provenir des conséquences positives du changement imaginées par le travailleur (Baumgartner et al., 2008). Ces mêmes émotions positives influenceront dès lors la manière dont le travailleur se sent préparé au changement, comme supposé par Rafferty et al. (2013).

Cependant, au niveau collectif, le développement de réponses affectives chez les collaborateurs en contexte de préparation au changement est envisagé autrement ; Sanchez-Burks et Huy (2009) soutiennent que des réponses affectives communes peuvent émerger si les employés ont des représentations semblables de l'élan du changement stratégique ou s'ils ont vécu des expériences similaires concernant le changement, qui s'est ensuivie d'une évaluation des coûts et avantages du changement chez chacun pour leurs unités de travail, comme cité par Rafferty et al. (2013). En outre, Rafferty et Minbashian (2019) soutiennent l'idée que « le leadership d'une organisation, ainsi que son identité et sa culture sont susceptibles de contribuer au développement de réponses affectives collectives cohérentes aux événements de changement organisationnel » (Rafferty et Minbashian, 2019, p. 7).

Pour aller un pas plus loin, ce mémoire se penchera également sur l'effet que produit la communication et le transfert d'informations se rapportant au changement, et ce entre les membres et la hiérarchie d'une entreprise en transformation. Cette idée est soutenue par Haqq et Natsir (2019). En effet, ces auteurs ont développé un modèle de préparation au changement à deux facteurs dont l'un est commun à celui de Armanekis et Harris (2002), à savoir « l'efficacité du changement ». Haqq et Natsir (2019) envisagent, comme Bandura (1977), l'efficacité du changement comme étant la confiance en soi d'un individu et la représentation

qu'il se fait de ses propres capacités à pouvoir faire face à un changement ; le second facteur souligné par Haqq et Natir (2019) se réfère quant à lui à « la communication du changement ». Ces deux facteurs forment pour Haqq et Natsir (2019) des antécédents primordiaux à la manière dont un travailleur prépare un changement organisationnel.

### 3.4. La communication comme antécédent à la préparation au changement

Comme abordé précédemment, plusieurs éléments d'un changement en préparation au sein d'une organisation peuvent influencer de manière plus ou moins importante les représentations d'un travailleur sur ce changement et, dès lors, la manière dont il se sent préparé à ce changement. Parmi ces éléments, on retrouve l'aspect communicationnel du changement ; cet élément constitue le dernier antécédent à la préparation au changement qui est évalué dans le cadre de ce mémoire chez les travailleurs de la faculté HEC.

La communication du changement est envisagée par Lewis (1999) comme un mécanisme où la hiérarchie transmet et explique à ses collaborateurs un ensemble d'informations relatives au changement organisationnel auquel ils seront confrontés. Par le biais de cette communication allant de la direction envers les employés, Russ (2008) souligne l'importance de la manière de diffuser l'information. En effet, pour cet auteur, au-delà du contenu de l'information, la façon de transférer celle-ci aux subordonnés doit réussir à convaincre les individus de l'idée du changement ou les amener à y obéir. Russ (2008) met donc l'accent sur l'aspect pragmatique de la communication du changement. Tout comme l'envisage Goodman et Truss (2004), la manière dont la hiérarchie communique les informations relatives au changement aux travailleurs peut avoir des répercussions sur l'engagement individuel, le moral ou encore la réticence des travailleurs au changement. Goodman et Truss (2004) mettent en évidence l'importance de la stratégie de communication sur la façon dont le travailleur envisagera la future transformation. Cette stratégie communicationnelle peut prendre en compte le timing des informations transmises, le recours à des médias appropriés, la flexibilité ainsi que la réduction de l'incertitude (Goodman & Truss, 2004),

De plus, Mc Kay et al. (2013) mettent en avant l'idée qu'une communication du changement adéquate permet d'influencer positivement la perception qu'ont les travailleurs concernés par

le changement vis-à-vis de leur confiance en eux et de leur capacité à faire face au changement organisationnel futur.

C'est dans une perspective similaire que Haqq et Natsir (2019) ont développé un modèle de préparation au changement qui considère la communication du changement comme un antécédent à la manière dont sera préparé le travailleur à cette transformation future, en mettant en évidence l'influence du sentiment d'auto-efficacité du travailleur qui agit comme un médiateur entre la communication du changement et la préparation au changement du collaborateur.

### 3.4.1. Le modèle de préparation au changement de Haqq et Natsir (2019)

En 2019, Haqq et Natsir ont mis en évidence l'idée que de nombreuses formes d'attitudes de préparation au changement pouvaient être à la fois développées par le biais de la communication du changement, mais aussi prédites par l'efficacité du changement. Haqq et Natsir (2019) envisagent la préparation au changement au regard de trois modalités (cognitive, affective et intentionnelle), comme pour Bouckenooghe (2010), qui considère que « la préparation au changement est conçue comme un concept à multiples facettes qui comprend une dimension émotionnelle du changement, une dimension cognitive du changement, et une dimension intentionnelle du changement » (Bouckenooghe, 2010, p. 561).

Ainsi, le niveau de préparation au changement se caractérise pour Haqq et Natsir (2019) de manière tridimensionnelle, contrairement à Armenakis et al. (1993) et Rafferty et al. (2013) qui l'envisagent de manière unidimensionnelle.

Par le biais de leur modèle de préparation au changement, Haqq et Natsir (2019) amènent trois implications théoriques quant à la préparation au changement, et ce en considérant la communication du changement et l'efficacité du changement comme des précurseurs à la préparation au changement.

Le premier apport théorique souligné par Haqq et Natsir (2019) est que l'adéquation des informations ainsi que la façon dont sont transmis les éléments relatifs au changement favorisent une évaluation positive de ce changement, en ce compris les aspects uniquement cognitifs et affectifs. De plus, l'adéquation et la manière de délivrer les informations sur le changement maximisent la perception de confiance en soi qu'on les collaborateurs pour faire face à cette transformation organisationnelle. Ainsi, pour Haqq et Natsir (2019), la communication des informations relatives au changement est considérée comme un élément

pivot au processus de changement mais ne permet pas, à lui seul, de répondre aux trois modalités de la préparation au changement (cognition, affect et intention).

En effet, le second aspect lié à la préparation au changement mis en avant par Haqq et Natsir (2019) est que les intentions individuelles d'agir pour supporter le changement et en faire une réussite ne sont pas entièrement liées à la manière de délivrer les informations et à l'adéquation. Les auteurs soumettent l'idée qu'un construit psychologique pourrait exister et agir comme modérateur entre la communication du changement et l'intention de changer.

Ce construit psychologique, envisagé comme une forme d'intermédiaire entre la communication du changement faite au travailleur et l'intention de celui-ci de supporter cette transformation, représente la dernière conclusion de Haqq et Natsir (2019) formulée à la fin de leur recherche. Cette dernière serait que « la perception de la confiance en soi pour faire face à un événement de changement peut encourager une perception individuelle de l'intention de soutenir le changement » (Haqq et Natsir, 2019, p. 38). Ce dernier aspect peut rejoindre, comme cité précédemment, la croyance cognitive relative à l'auto-efficacité décrite par Armanekis et Harris (2002).

Toutefois, dans le modèle de Rafferty et al. (2013), cette croyance relative au sentiment d'auto-efficacité du travailleur est considérée comme un antécédent direct à la préparation au changement tandis que pour Haqq et Natsir (2019), il s'agit d'un modérateur entre la communication du changement et la manière dont le travailleur supportera le changement.

En résumé, selon Haqq et Natsir (2019), la communication du changement, lorsqu'elle est médiée par le sentiment d'auto-efficacité du travailleur vis-à-vis du changement, favoriserait la manière dont un travailleur se sent préparé au changement, et ce d'un point de vue affectif, cognitif et intentionnel. Dans ce modèle, la communication du changement est donc envisagée comme un antécédent à la préparation au changement tandis que l'auto-efficacité agirait comme un modérateur entre la communication et la préparation au changement.

Cet élément permet donc, entre autres, de distinguer ce modèle de celui de Rafferty et al. (2013), dans le sens où ces derniers envisagent l'auto-efficacité comme un antécédent direct à la préparation au changement alors que pour Haqq et Natsir (2019), il s'agirait davantage d'un médiateur à la préparation au changement que d'un antécédent.

Par conséquent, ce mémoire mettra davantage en avant l'influence de la communication du changement sur le niveau de préparation au changement des collaborateurs de la faculté HEC

ainsi que celle des facteurs liés aux émotions et croyances des travailleurs à l'égard du changement futur dans lequel ils seront impliqués. Dans cette recherche, la préparation au changement est interprétée de manière unidimensionnelle selon la définition de Armenakis et al. (1993) citée précédemment.

# HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

L'objectif principal de ce mémoire est d'évaluer la manière dont les émotions positives sur le changement, les croyances relatives au changement et la communication du changement influencent la manière dont les collaborateurs d'une organisation sont préparés à la transformation future qui aura lieu au sein de leur environnement de travail.

Les hypothèses qui seront investiguées au travers de cette recherche sont définies comme suit :

**H1** : Les **émotions positives** sur le changement influencent positivement le niveau de préparation au changement des travailleurs.

**H2** : Les **croyances** relatives au changement influencent positivement le niveau de préparation au changement des travailleurs.

**H3** : La **communication** du changement influence positivement le niveau de préparation au changement des travailleurs.

# MÉTHODOLOGIE

## 1. Précautions déontologiques

### 1.1. Comité d'éthique

Durant le mois de décembre 2021, un avis favorable est envoyé par le comité d'éthique de la faculté de psychologie, logopédie et sciences de l'éducation concernant la mise en application de cette étude.

### 1.2. Terrain et participants

Le terrain de cette étude est la faculté HEC - Ecole de gestion de l'Université de Liège. HEC Liège pourrait se définir comme une école qui vise à favoriser l'enseignement ainsi que la recherche dans le domaine de l'économie et de la gestion avec pour bénéficiaires principaux, la communauté locale et la société en général (<https://www.hec.uliege.be/>).

Afin d'implémenter cette recherche sur ce terrain, plusieurs demandes ont été envoyées aux acteurs principaux de la faculté HEC. Tout d'abord, en réponse à l'accord favorable reçu par le comité d'éthique, une demande d'accord pour réaliser cette recherche au sein de la faculté HEC a été envoyée au doyen de la faculté ; le document peut être consulté en [annexe 1](#). Cette demande reprenait les objectifs de l'étude ainsi que les modalités de mise en application. Ensuite, une lettre d'invitation et de présentation de l'étude (disponible en [annexe 2](#)) a été transmise à la personne-ressource de la faculté HEC, la secrétaire générale, qui était chargée de transmettre aux différents participants le courrier d'invitation à l'enquête comprenant le lien vers l'enquête en ligne. Avant de débuter l'enquête, les participants ont reçu, par ce courrier, un formulaire d'information relatif à l'enquête (disponible en [annexe 3](#)) ainsi qu'un formulaire de consentement éclairé (disponible en [annexe 4](#)). Il est important de noter que seules les personnes concernées par le changement organisationnel de la faculté ont été invités à participer à cette enquête.

## 2. Développement du questionnaire

Comme décrit dans la partie théorique de ce mémoire, cette étude s'est construite sur base des apports fournis par Rafferty et Minbashian (2019) ainsi que ceux de Haqq et Natsir (2019).

Ainsi, le questionnaire proposé aux travailleurs de la faculté HEC regroupe trois parties principales. La première reprenant une série d'items socio-démographiques, la seconde étant composée d'items issus de l'étude de Rafferty et Minbashian (2019) relatifs à la préparation, aux croyances et émotions positives vis-à-vis du changement, et la dernière comprenant des items issus de l'étude de Haqq et Natsir (2019) se référant aux aspects communicationnels du changement dans l'entreprise. Le questionnaire peut être consulté en [annexe 5](#).

## A) Partie socio-démographique

Cette séquence comprend un ensemble de questions à choix multiples permettant de catégoriser le profil de chaque répondant ; ces questions sont réparties comme suit :

- Âge
- Sexe
- Ancienneté au sein de la faculté HEC
- Ancienneté dans la fonction actuelle
- Temps de travail
- Service d'appartenance
- Département
- Fonction
- Type(s) de changement(s) vécu(s)
- Changement perçu comme ayant le plus d'impact

Les modalités de réponses de ces variables socio-démographiques sont disponibles en [annexe 5](#).

## B) Partie relative à la préparation, aux croyances et aux émotions positives

Cette partie comprend un ensemble de 29 items (répartis dans le tableau 1 de l'analyse factorielle) issus de l'étude de Rafferty et Minbashian (2019) et représentés sous la forme d'affirmations relatives au changement permettant de refléter les croyances, les émotions et la

préparation au changement. En ce qui concerne la dimension « croyance », le questionnaire comprend 17 items, dont quatre se référant à la sous-dimension « divergence », trois se référant à la sous-dimension « adéquation », quatre reflétant le facteur d'« auto-efficacité », trois se rapportant au facteur « soutien principal » ainsi que trois autres items relatifs à la sous-dimension « valence ».

La variable « émotions positives » comprend quant à elle sept items, tandis que celle relative à la préparation au changement est composée de cinq items répartis dans le tableau 1 ci-dessous.

La traduction de ces items provenant de l'étude de Rafferty et Minbashian (2019) s'est opérée selon la méthode intitulée « back translation » (Brislin, 1980) qui s'est déroulée en deux temps ; tout d'abord, les items originaux ont été traduits en français par une personne anglaise native. Ensuite, ces mêmes items traduits en français ont été à nouveau traduits en anglais par une autre personne anglaise native afin de s'assurer de la fidélité de la traduction.

La modalité de réponse s'est faite sur base d'une échelle de Likert allant de 1 à 7 (**1 = « pas du tout d'accord » ; 7 = « tout à fait d'accord »**). Chaque travailleur marque son degré d'accord avec les affirmations qui lui sont proposées en cochant une réponse entre 1 et 7 à côté de chaque item qui lui est présenté.

Pour calculer les scores qu'ont obtenus les participants à ces dimensions, la moyenne de chaque dimension fut calculée, et ce en additionnant les scores obtenus à chaque item compris dans chacune des dimensions et en divisant la somme obtenue par le nombre d'items qui composent ces dimensions. Dans cette séquence, aucun item n'a dû être retourné.

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p	Stand.Estimat	Cronbach's $\alpha$
Divergence – Croyance <b>Cronbach's <math>\alpha = .886</math></b>	Ce changement doit être implémenté pour améliorer nos opérations	1.727	.334	5.17	< .001	.874	.856
	Nous devons améliorer nos performances en implémentant un changement	1.585	.313	5.07	< .001	.865	.838
	Nous avons des raisons légitimes d'effectuer ce changement	1.807	.362	4.99	< .001	.860	.807

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p	Stand.Estimat	Cronbach's $\alpha$
	Il y a plusieurs raisons rationnelles à ce changement.	.987	.292	3.38	< .001	.646	.898
Adéquation – Croyance  <b>Cronbach's <math>\alpha = .905</math></b>	Quand je pense à ce changement, je me rends compte qu'il est approprié à notre organisation	1.890	.281	6.73	< .001	1.010	.750
	Ce changement est nécessaire	1.445	.310	4.66	< .001	.811	.928
	Le changement que nous implémentons est adapté à notre situation	1.761	.346	5.10	< .001	.862	.897
Auto-efficacité – Croyance  <b>Cronbach's <math>\alpha = .896</math></b>	J'ai la capacité de mettre en œuvre le changement qui est initié	1.628	.270	6.03	< .001	.952	.796
	Je peux mettre en œuvre ce changement dans mon travail	1.347	.239	5.62	< .001	.918	.915
	Lorsque nous mettrons en œuvre ce changement, je sens que je pourrai le mettre en œuvre facilement	1.346	.352	3.83	< .001	.713	.729
	J'ai les compétences nécessaires pour que ce changement fonctionne	.851	.220	3.86	< .001	.720	.723
Soutien principal – Croyance  <b>Cronbach's <math>\alpha = .836</math></b>	L'équipe de gestion de la faculté soutient ce changement	.741	.276	2.68	.007	.537	.860
	La majorité de mes pairs sont déterminés à faire en sorte que ce changement fonctionne	1.212	.185	6.55	< .001	1.040	.735
	Mon supérieur hiérarchique est favorable à ce changement	1.020	.265	3.85	< .001	.731	.719

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p	Stand.Estimat	Cronbach's $\alpha$
Valence – Croyance  <b>Cronbach's <math>\alpha = .965</math></b>	Ce changement a des conséquences positives importantes pour mon futur	1.613	.278	5.81	< .001	.932	.956
	Ce projet de changement sera avantageux pour moi	1.546	.276	5.60	< .001	.913	.966
	Ce changement sera bénéfique pour moi	1.779	.267	6.66	< .001	1.002	.922
Emotions positives  <b>Cronbach's <math>\alpha = .966</math></b>	Je suis ravi(e) de ce changement	1.964	.311	6.31	< .001	.975	.957
	Je suis heureux(se) de ce changement	1.932	.303	6.38	< .001	.980	.955
	Je me sens exalté(e) par ce changement	1.532	.299	5.12	< .001	.865	.962
	Je suis fou/folle de joie par rapport à ce changement	1.213	.236	5.13	< .001	.866	.965
	Je suis heureux(se) que ce changement soit mis en place	1.841	.294	6.26	< .001	.971	.955
	Je suis curieux(se) par rapport à ce changement	1.381	.294	4.69	< .001	.819	.965
	Je me sens stimulé(e) par ce changement	1.597	.346	4.62	< .001	.811	.967
Préparation au changement  <b>Cronbach's <math>\alpha = .937</math></b>	Je suis entièrement favorable à ce changement	1.784	.305	5.86	< .001	.940	.923
	Je suis ouvert(e) à ce changement	1.298	.322	4.03	< .001	.746	.923
	Je suis prêt(e) pour ce changement	1.298	.308	4.21	< .001	.767	.925
	J'attends le changement avec impatience	1.503	.305	4.93	< .001	.847	.928
	Je veux voir ce changement se produire	1.752	.305	5.74	< .001	.811	.908

Tableau 1 : Tableau des saturations factorielles dans l'analyse factorielle confirmatoire – partie croyances et émotions positives

## C) Partie relative à la communication

Cette dernière partie du questionnaire est composée de huit items (répartis dans le tableau 2 de l’analyse factorielle ci-dessous) issus de l’étude de Haqq et Natsir (2019). Ces derniers sont relatifs à l’aspect communicationnel du changement perçu par les collaborateurs.

Ces items ont également été traduits sur base de la méthode « back translation » (Brislin, 1980) pour assurer une fidélité de la traduction des items originaux provenant de l’étude de Haqq et Natsir (2019).

Dans cette séquence, plusieurs affirmations sont présentées aux travailleurs sur base d’une échelle de Likert allant de 1 à 5 (**1 = « pas du tout d'accord » ; 5 = « tout à fait d'accord »**). Chaque travailleur marque son degré d'accord avec les affirmations qui lui sont proposées en cochant une réponse comprise entre 1 et 5 à côté de chaque item qui lui est présentée.

Comme pour les dimensions relatives à la préparation au changement, aux émotions positives et aux croyances sur le changement, le calcul des scores s'est fait en établissant pour chaque participant une moyenne de la dimension relative à la communication, et ce en additionnant les scores obtenus à chaque item compris dans cette dimension et en divisant la somme obtenue par le nombre d'items qui composent cette dimension.

L’item « *les informations concernant le changement nous parviennent principalement sous forme de rumeur* » est le seul item de ce questionnaire à avoir dû être retourné, et ce en inversant les scores de l’échelle.

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p	Stand.Estimat	Cronbach's $\alpha$
Communication  Cronbach's $\alpha$ = .936	Je suis régulièrement informé(e) sur l'état d'avancement du changement	.815	.238	3.42	< .001	.656	.937

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p	Stand.Estimat	Cronbach's $\alpha$
	Il y a une bonne communication entre les gestionnaires du changement et les membres du personnel sur la politique de l'organisation du changement	1.061	.218	4.87	< .001	.844	.923
	Les informations fournies sur le changement sont claires	.972	.199	4.88	< .001	.845	.925
	Les informations concernant le changement nous parviennent principalement sous forme de rumeur	.819	.233	3.52	< .001	.669	.937
	Nous sommes suffisamment informés de l'évolution du changement	1.084	.193	5.61	< .001	.917	.922
	L'équipe de gestion de la faculté tient tous les départements informés de ses décisions	1.127	.199	5.67	< .001	.923	.921
	La communication bilatérale entre l'équipe de gestion de la faculté et les départements est très bonne	1.083	.180	6.02	< .001	.953	.921
	L'équipe de gestion de la faculté explique clairement la nécessité du changement	.594	.196	3.03	0.002	0.594	.942

Tableau 2 : Tableau des saturations factorielles dans l'analyse factorielle confirmatoire – partie communication

En analysant les éléments présents dans les tableaux 1 et 2 des saturations factorielles du modèle, nous pouvons mettre en évidence la contribution qu'apportent nos items au modèle de

préparation au changement. En regardant les statistiques  $Z$  et les valeurs  $p$  de chacun des paramètres du modèle, nous pouvons voir que chaque item possède une valeur de  $p < 0,05$  ; dès lors, nous pouvons affirmer que chacun de ces items apporte une contribution raisonnable au modèle étudié.

### 3. Récolte des données

Dans le courant du mois d'avril 2022, les collaborateurs de la faculté HEC ont reçu par mail, via une personne-ressource présente au sein de la faculté, une invitation à participer à l'enquête en ligne. Il leur était demandé de répondre au questionnaire à l'aide du système d'enquête en ligne de la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Éducation (UDI-Fplse). Cette enquête était disponible jusqu'au début du mois de juin de manière à ne récolter les données qu'avant l'implémentation du changement complet. Au cours de cette période, trois relances ont été faites auprès des travailleurs par la personne-ressource de la faculté.

### 4. Description des participants

Les participants à cette étude sont les collaborateurs de la faculté HEC concernés par le changement organisationnel de la faculté. Cette transformation a concerné approximativement 110 travailleurs ; une invitation à participer à cette enquête a donc été transmise à chacun de ceux-ci. Toutefois, seuls 54 d'entre eux se sont dirigés vers la plateforme d'enquête en ligne permettant de répondre à cette enquête. Parmi ceux-ci :

- 21 personnes ont répondu à l'entièreté de l'enquête ;
- 9 personnes ont répondu uniquement aux variables socio-démographiques ;
- 23 personnes ont ouvert le lien, mais ne sont pas allées plus loin que le formulaire de consentement ;
- une personne a répondu à toute l'enquête hormis une variable socio-démographique portant sur le département (cette variable n'ayant pas été prise en compte dans l'analyse des données, les réponses du participant ont pu être comptabilisées).

Ainsi, l'échantillon de cette étude est représenté par un total de 22 participants, collaborateurs travaillant au sein de la faculté HEC. La présentation des analyses dans les chapitres suivants portera dès lors sur cet effectif de 22 participants.

# **ANALYSE DES DONNÉES ET**

## **RÉSULTATS**

### **1. Échantillon**

L'échantillon de cette étude est représenté par un total de 22 participants ( $N = 22$ ), collaborateurs travaillant au sein de la faculté HEC.

Grâce au questionnaire socio-démographique, les données relatives au profil des répondants ont pu être observées. Sur les 22 participants, nous pouvons compter seize femmes et six hommes. La proportion d'âges la plus représentative des répondants, à savoir 36,4 % ( $N = 8$ ), se situe entre 26 et 35 ans. La majorité des travailleurs, 45,5 % ( $N = 10$ ), possède une ancienneté au sein de la faculté HEC de cinq ans et moins. Nous pouvons également remarquer que la majeure partie des travailleurs ( $N = 14$ ) ayant répondu au questionnaire ont une ancienneté dans leur fonction actuelle elle aussi de cinq ans et moins ; ces derniers représentent 63,6 % de l'échantillon.

Le travail à temps plein est le temps de travail le plus représenté au sein de ce questionnaire ; en effet, 81,8 % ( $N = 18$ ) des travailleurs ayant répondu à l'enquête travaillent à temps plein au sein de la faculté HEC. Pour ce qui est de la fonction la plus représentée dans cet échantillon, il apparaît que ce sont les personnes travaillant dans une fonction administrative qui sont les plus représentées dans cette étude ( $N = 6$ ). En effet, ces travailleurs représentent 27,3 % de notre échantillon.

Enfin, concernant les types de changement ayant lieu au sein de la faculté, il apparaît qu'une majorité des travailleurs représentés au travers de cet échantillon, à savoir 77,3 % ( $N = 17$ ), considère le changement d'environnement de travail comme étant le changement ayant le plus d'impact pour eux. Les tableaux de fréquences de ces données socio-démographiques sont disponibles en annexe 6.

## 2. Statistiques descriptives

Dans un premier temps, une analyse descriptive des résultats obtenus a été réalisée. Il est indiqué pour chaque catégorie, la moyenne et l'écart-type obtenus à chaque dimension. Ces données sont reprises dans le tableau 3 ci-dessous.

Pour chacune de ces variables, il est important de noter que plus le score dimensionnel moyen est élevé, meilleure est la perception du travailleur vis-à-vis de la dimension concernée.

Il est également important de rappeler que les résultats de la variable « communication » dépendent de réponses établies en fonction d'une échelle de Likert allant 1 à 5, tandis que l'ensemble des autres variables sont calculées sur base de réponses établies en fonction d'une échelle de Likert allant 1 à 7.

Comme indiqué dans le tableau 3 ci-dessous, nous pouvons observer que le score moyen le plus élevé obtenu à ces dimensions est celui relatif au soutien principal ( $M = 5.44$ ,  $SD = 1.17$ ), tandis que le score moyen le plus faible obtenu calculé sur base de l'échelle de Likert allant de 1 à 7 est celui qui concerne les émotions positives ( $M = 3.64$ ,  $SD = 1.71$ )

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

	Moyenne	Ecart-type	Communication	Emotions positives	Valence	Soutien principal	Auto-efficacité	Adéquation	Divergence	Préparation
Communication	2,807	1,006		<b>.886</b>						
Emotions positives	3,643	1,706	Pearson's r  p-value	.422  .051	<b>.966</b>					
Valence	3,742	1,715	Pearson's r  p-value	.210  .358	.879***  < .001	<b>.965</b>				
Soutien principal	5,439	1,170	Pearson's r  p-value	.495  .019	.337  .125	.283***  < .001	<b>.965</b>			
Auto-efficacité	5,273	1,416	Pearson's r  p-value	.386  .076	.685***  < .001	.720***  < .001	.317  .151	<b>.896</b>		
Adéquation	4,167	1,784	Pearson's r  p-value	.268  .229	.791***  < .001	.705***  < .001	.054  .810	.611**  003	<b>.905</b>	
Divergence	4,170	1,654	Pearson's r  p-value	.260  .243	.724***  < .001	.646**  .001	.212  .344	.498  .018*	<b>.886</b>	
Préparation	4,236	1,644	Pearson's r  p-value	.332  .131	.897***  < .001	.820***  < .001	.257  .248	.778***  < .001	.766***  < .001	<b>.936</b>

Tableau 3 : Matrice de corrélations

## 3. Résultats

### 3.1. Corrélations entre variables

Avant de débuter l'analyse de la régression linéaire multiple, un calcul des corrélations pouvant exister entre les différentes variables de ce modèle a été réalisé à l'aide du logiciel *jamovi* (Version 1.6). Ces indices de corrélations correspondent aux coefficients de corrélation de Pearson. Nous pouvons noter que ces coefficients peuvent varier de -1 à 1 en fonction du niveau de relation entre deux variables (Morel, 1988).

Pour interpréter ces corrélations, il est important de garder à l'esprit que :

- Plus le coefficient est proche de 1, plus la relation linéaire positive entre les variables est forte.
- Plus le coefficient est proche de -1, plus la relation linéaire négative entre les variables est forte.
- Plus le coefficient est proche de 0, plus la relation linéaire entre les variables est faible.

Comme décrit dans le tableau 3 un peu plus haut, nous pouvons mettre en avant la corrélation particulièrement élevée entre les variables « préparation au changement » et « émotions positives ». En effet, cette corrélation de Pearson montre qu'il existe **un lien significatif** entre ces deux variables,  $r = .90, p < .001, N = 22$ .

Concernant les corrélations entre les croyances et la préparation au changement, le tableau 3 indique que seule la variable « soutien principal » ne présente **pas de lien significatif** avec la variable « préparation au changement »,  $r = .257, p = .248, N = 22$ . Toutes les autres croyances présentent un lien significatif avec la variable « préparation au changement ». La croyance qui possède le **lien significatif le plus important** avec la variable « préparation au changement » est la variable « valence »,  $r = .820, p < .001, N = 22$ .

Enfin, vis-à-vis de la corrélation entre la variable « communication » et la variable « préparation au changement », **aucun lien significatif** n'a été observé,  $r = .332, p = .131, N = 22$ .

### 3.2. Puissance et taille d'effet

En raison de la taille restreinte de notre échantillon, il a semblé important de calculer la taille d'effet de ce test ainsi que sa puissance. Ceux-ci ont été calculés avec le logiciel G\*Power. La puissance ( $1 - \beta$ ), également appelée « sensibilité », se traduit comme la capacité (la

probabilité) d'un test d'obtenir des résultats statistiquement significatifs lorsque ceux-ci existent réellement. En d'autres mots, il s'agit de la capacité d'un test à pouvoir mettre en évidence un effet qui existe réellement (Faul et al., 2007). Cet indice est marqué par le coefficient de détermination  $R^2$ . La taille d'effet ( $f^2$ ) quant à elle, est un indicateur de l'importance des variables explicatives sur la variable étudiée.

Paramètres	Entrées
Nombre de prédicteurs testés	7
Paramètres	Résultats
Taille d'échantillon	22
Alpha	0,05
Taille de l'effet ( $f^2$ )	0,500
Bêta ( $\beta$ )	<b>0,555</b>
Puissance ( $R^2$ )	<b>0,445</b>

Tableau 4 : Test de puissance statistique

Comme le montre le tableau 4 ci-dessus, avec un alpha de .05 et une taille d'échantillon de  $N = 22$ , l'erreur de deuxième espèce est de  $\beta = .555$  et la puissance est de  $R^2 .445$ . Il y a donc 55 % de chance de faire une erreur de type 2 qui consiste à ne pas rejeter une hypothèse nulle lorsqu'elle est fausse et 45 % de chances de rejeter une hypothèse nulle lorsqu'elle fausse (erreur de type 1) avec les paramètres de cette étude.

Le graphique illustrant les données de dispersion de la puissance sur base de la taille d'effet et de l'échantillon est disponible en [annexe 7](#).

Concernant l'interprétation du  $f^2$ , Cohen (1988) fixe la règle de .02, .15 et .35 comme taille d'effet petite, moyenne et grande. La taille d'effet observée est de .50, toutefois, ayant un modèle à plusieurs prédicteurs, un échantillon relativement faible et une puissance statistique peu élevée, la taille d'effet observée ( $f^2 = .5$ ) va au-delà des seuils fixés par Cohen (1988) et n'est donc pas pertinente à prendre en compte. Le graphique illustrant les données de dispersion de la taille de l'effet sur base de la puissance et de l'échantillon est disponible en [annexe 8](#).

### 3.3. Indices de fiabilité

Par la suite, avec l'aide du logiciel *jamovi* (Version 1.6), les indices de fiabilité pour chaque variable prédictrice de ce modèle ont été calculés ; ces derniers sont décrits dans le tableau 5 ci-dessous :

Échelle	Moyenne	Écart-type	Cronbach's $\alpha$
Divergence	4.17	1.65	.886
Adéquation	4.17	1.78	.905
Auto-efficacité	5.27	1.42	.896
Soutien principal	5.44	1.17	.836
Valence	3.74	1.71	.965
Émotions positives	3.64	1.71	.966
Communication	2.81	1.01	.937
Préparation au changement	4.24	1.64	.936

Tableau 5 : Indices de fiabilité des variables

L'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) est un indice qui a été utilisé dans cette recherche afin de mesurer la cohérence interne de chaque variable sur base des items qui la composent. La fiabilité d'une

variable est considérée comme étant assez élevée lorsqu'elle dépasse le seuil de .7. La moyenne indique le score moyen obtenu par les participants à chaque item de chaque variable.

Pour l'ensemble des variables, l'alpha de Cronbach se situe entre  $\alpha = .836$  et  $\alpha = .966$ . La fiabilité des variables de ce modèle est donc supérieure au seuil minimum de fiabilité fixé à 0,7.

Ces indices se retrouvent également dans la matrice de corrélation du tableau 3 un peu plus haut et sont marqués en gras à l'intersection de chaque dimension avec elle-même.

### 3.4. Tolérance et facteur d'inflation de la variance

Avant d'analyser les résultats obtenus à notre régression linéaire, les possibles phénomènes de multicolinéarité pouvant survenir au sein de ce modèle ont été investigués. Pour ce faire, le niveau de tolérance et le facteur d'inflation de la variance ont été mesurés pour chaque variable explicative sur le logiciel *jamovi* (Version 1.6).

Le niveau de tolérance permet d'indiquer le degré de chevauchement entre les différents explicateurs et, par conséquent, permet d'estimer quels explicateurs fournissent des informations communes et lesquels sont indépendants. Un niveau de tolérance inférieur à .10 pourrait indiquer la présence d'un problème de multicolinéarité entre les variables explicatives.

Le facteur d'inflation de la variance (VIF) est, quant à lui, un autre indice de multicolinéarité entre les variables, qui s'interprète d'une manière différente. Pour ce facteur, on considère qu'un effet de colinéarité existe entre plusieurs explicateurs lorsque sa valeur est supérieure à 10. Comme l'indique le tableau 6 ci-dessous, aucun phénomène de multicolinéarité n'a été détecté au travers de ces variables. Les explicateurs sont donc chacun relativement indépendants les uns des autres.

	VIF	Tolérance
Divergence	6.38	0.157
Adéquation	9.83	0.102
Auto-efficacité	2.68	0.374
Soutien principal	1.98	0.506
Valence	6.44	0.155
Émotions positives	8.23	0.122
Communication	1.90	0.526

Tableau 6 : Indices de multicolinéarité

### 3.5. Analyse du modèle de régression linéaire multiple

Dans ce point vont être développées les données analysées sur base de nos trois hypothèses de recherche initiales. Tout d'abord, une analyse a été réalisée à l'aide du logiciel *jamovi* (Version 1.6) sur base d'une régression linéaire multiple pour nous permettre d'avoir des indications sur la pertinence du modèle global de préparation au changement étudié. Les résultats sont représentés au sein du tableau 7 ci-dessous.

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p
1	0.953	0.909	0.863	20.0	7	14	<.001

Tableau 7 : Mesures d'ajustement du modèle – régression linéaire multiple

Une régression multiple a été réalisée afin de voir si le niveau de préparation au changement des collaborateurs de la faculté HEC pouvait être prédit à partir de leurs croyances (divergence, adéquation, auto-efficacité, soutien principal et valence), de leurs émotions positives et du niveau de communication perçu. Les analyses ont montré que le modèle global de régression prédisait une part statistiquement **significative** de la variance du score de préparation au changement,  $F(7 ; 14) = 20.0$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .91$ ,  $R^2_{\text{adjusted}} = .86$ .

La part de variance expliquée par le modèle est de  $R^2 = .91$ , ce qui signifie que le modèle prédit 91 % de la variance de la variable « préparation au changement ».

Predictor	Estimate	SE	t	p	Stand. Estimate	95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Intercept	2.3158	3.926	.590	.565			
Divergence	.6433	.253	2.541	.024	.5176	.0806	.9545
Adéquation	-0.7251	.388	1.867	.083	-0.4720	-1.0144	.0703
Auto-efficacité	.6445	.192	3.365	.005	.4441	.1611	.7271
Soutien principal	-0.3704	.266	1.395	.185	-0.1582	-0.4014	.0850
Valence	-0.2578	.327	.788	.444	-0.1613	-0.6004	.2777
Émotions positives	.5650	.159	3.547	.003	.8205	.3243	1.3167
Communication	-0.0829	.114	.730	.477	-0.0812	-0.3196	.1573

Tableau 8 : Coefficients du modèle – régression linéaire multiple

### 3.5.1. Échelle de croyances

Au regard de chacun des prédicteurs analysés au travers de ce modèle, nous pouvons noter qu'en ce qui concerne les croyances, seules deux variables sont considérées comme des prédicteurs significatifs de la préparation au changement. La divergence est un premier **prédicteur statistiquement significatif** de la préparation au changement,  $\beta = .64$ ,  $p = .02$ . L'augmentation d'une unité au score de divergence correspond, en moyenne, à une augmentation au score de préparation au changement de .64,  $B = .64$ . L'auto-efficacité est également un **prédicteur statistiquement significatif** de la préparation au changement,  $\beta = .64$ ,  $p = .005$ . L'augmentation d'une unité au score d'auto-efficacité correspond, en moyenne, à une augmentation au score de préparation au changement de .64,  $B = .64$ . Toutefois, les analyses ont montré que les autres croyances n'étaient pas considérées comme des prédicteurs significatifs de la préparation au changement. En effet, l'adéquation n'est pas un prédicteur statistiquement significatif de la préparation au changement,  $\beta = -.73$ ,  $p = .08$ . Le soutien principal n'est pas non plus un prédicteur statistiquement significatif de la préparation au changement,  $\beta = -.37$ ,  $p = .19$ . Enfin, la variable « valence » ne prédit pas significativement les scores de la préparation au changement,  $\beta = -.26$ ,  $p = .44$ .

### 3.5.2. Échelle d'émotions positives

Par la suite, nous avons constaté que le niveau d'émotions positives était lui aussi un **prédicteur statistiquement significatif** de la préparation au changement,  $\beta = .57$ ,  $p = .003$ . L'augmentation d'une unité au score d'émotions positives correspond, en moyenne, à une augmentation au score de préparation au changement de  $.73$ ,  $B = .57$ .

### 3.5.3. Échelle de communication

Enfin, en investiguant la dernière variable de ce modèle, la variable « communication », nous avons constaté qu'elle n'était pas un prédicteur statistiquement significatif de la préparation au changement,  $\beta = -.08$ ,  $p = .48$ .

# INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Au travers de cette dernière partie, nous allons discuter les résultats obtenus dans la section précédente de ce mémoire, et ce en les comparant à nos hypothèses de recherche. Nous allons, dans un second temps, mettre en avant les forces et limites de cette étude. Enfin, nous mettrons en lumière certaines pistes pour des recherches futures développées suite à la réalisation de cette étude.

Pour rappel, l'objectif de cette étude était d'évaluer le niveau de préparation au changement des travailleurs d'une organisation sur le point d'accueillir un changement futur, et ce sur base des croyances, des émotions positives et du niveau de communication sur le changement perçus par ces collaborateurs.

Les hypothèses de recherche ont donc été réparties comme suit :

**H1** : Les **émotions positives** sur le changement influencent positivement le niveau de préparation au changement des travailleurs.

**H2** : Les **croyances** relatives au changement influencent positivement le niveau de préparation au changement des travailleurs.

**H3** : La **communication** du changement influence positivement le niveau de préparation au changement des travailleurs.

## 1. Discussion – Croyances et émotions positives sur le changement

Comme décrit dans la première partie de ce mémoire, quelques études mettent en avant l'effet des croyances et des émotions positives sur le niveau de préparation au changement des travailleurs d'une organisation (Armanekis et Harris, 2002 ; Rafferty et Minbashian, 2019). L'évaluation de l'impact des croyances et des émotions positives des travailleurs sur le niveau de préparation au changement de ceux-ci s'est développée sur base de l'étude de Rafferty et Minbashian (2019). Dans leur étude, ces chercheurs ont observé l'influence positive et directe des émotions positives et des croyances sur le niveau de préparation au changement de travailleurs en contexte organisationnel.

Les résultats observés dans leur première étude ont démontré qu'en ce qui concerne les croyances, la divergence, l'auto-efficacité et le soutien principal permettaient de prédire le niveau de préparation au changement des collaborateurs. Toutefois, ces chercheurs n'ont pas pu démontrer que l'adéquation et la valence étaient des antécédents directs du point de vue de la préparation au changement des travailleurs.

Suite à nos analyses, nous avons pu obtenir des résultats qui vont dans le sens de l'étude de Rafferty et Minbashian (2019). En effet, tout comme observé dans l'étude de Rafferty et Minbashian (2019), la manière dont les travailleurs perçoivent un changement comme étant nécessaire (divergence), la croyance en ses propres capacités à participer à l'implémentation de ce changement (auto-efficacité) ainsi que la présence d'émotions positives chez un travailleur permettent, selon les éléments relatés dans cette analyse, d'influencer positivement la manière dont ces collaborateurs se sentent préparés à accueillir un changement dans leur environnement de travail.

Toutefois, contrairement à l'étude de Rafferty et Minbashian (2019), nous n'avons pas pu mettre en avant l'influence positive du soutien principal apporté par la ligne hiérarchique sur le niveau de préparation au changement des travailleurs.

## 2. Discussion – Communication du changement

La communication du changement peut avoir, comme nous l'avons observé précédemment lors de différentes études, une influence sur le niveau de préparation au changement des travailleurs d'une organisation (Armanekis et al. 1993 ; Haqq et Natsir, 2019 ; Goodman et Truss, 2004 ; Russ, 2008).

Les analyses opérées au travers de cette étude n'ont toutefois pas permis de mettre en avant l'effet que produit la manière dont sont communiquées les informations relatives au changement par la hiérarchie sur le niveau de préparation au changement des travailleurs concernés par cette transformation future.

## 3. Forces et limites

### 3.1. Forces

La force majeure de ce mémoire qui peut être valorisée dans cette partie concerne les données globales pouvant être fournies aux personnes impliquées dans le processus de changement organisationnel de la faculté HEC.

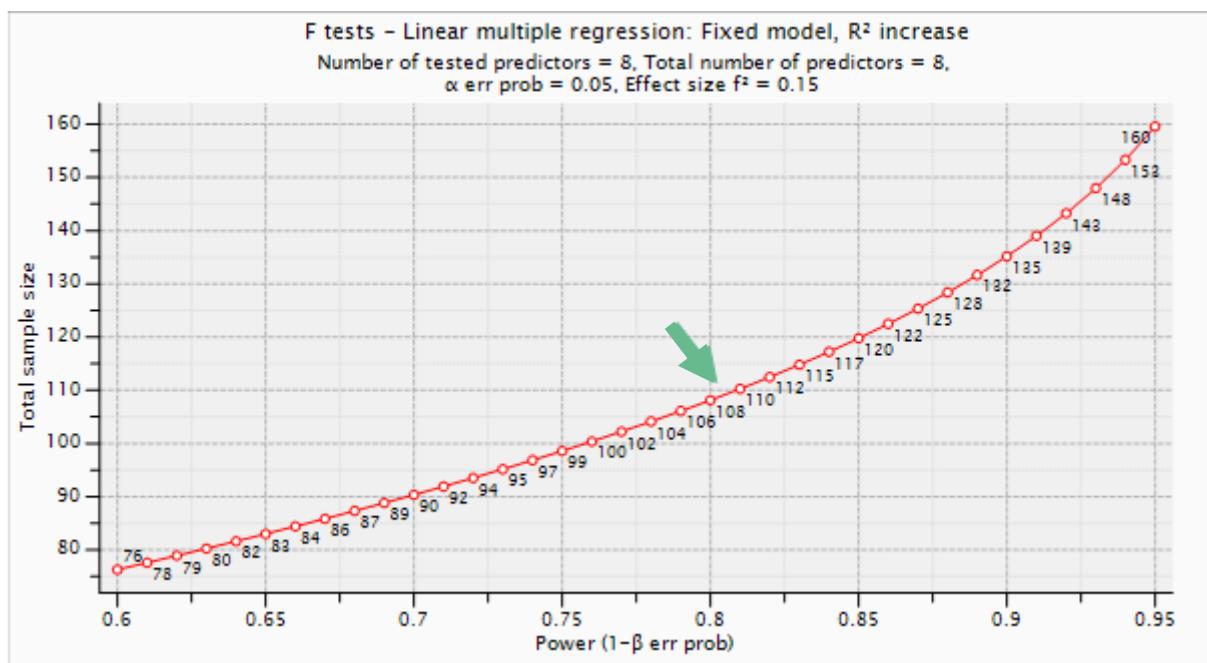
En effet, bien que munie d'un échantillon restreint, cette étude peut fournir aux agents impliqués dans le processus transformationnel une certaine idée de la manière dont les travailleurs de la faculté HEC concernés par ces nouveaux aménagements ressentent et perçoivent le changement, ainsi que la manière dont ils se sentent préparés à accueillir celui-ci.

L'autre force de cette étude pourrait être caractérisée par son aspect novateur, dans le sens où très peu d'études se sont intéressées à la fois aux croyances, aux émotions et à la communication du changement en tant qu'antécédents directs à la préparation au changement. Cette recherche a donc tenté de mettre en avant l'effet de ces trois facteurs sur le niveau de préparation au changement de travailleurs sur le point d'accueillir une transformation dans leur environnement de travail.

### 3.2. Limites

La limite principale de cette recherche concerne la taille restreinte de l'échantillon. En effet, comme décrit dans les analyses, un échantillon de cette taille ne permet pas de fournir une puissance statistique suffisamment élevée ( $R^2 = .445$ ) et par conséquent, apporte peu de chances de pouvoir détecter les effets des croyances, des émotions positives et de la communication du changement sur le niveau de préparation au changement des travailleurs.

Ainsi, pour obtenir une puissance statistique d'au moins **.80** et une taille d'effet de **.15** (taille d'effet moyenne), le logiciel G\*Power nous indique qu'un nombre de **109 participants** minimum aurait été nécessaire, comme le montre le graphique 1 ci-dessous.



Graphique 1 : Estimation de l'échantillon sur base de la taille d'effet, de la puissance et du nombre de prédicteurs

Une autre limite mise en avant dans cette étude se réfère à une erreur opérée lors de la rédaction des variables socio-démographiques du questionnaire. En effet, les variables « département » et « service d'appartenance » auraient dû être regroupées et non scindées. Dès lors, cette erreur aurait pu avoir un effet sur le taux de non-réponse des travailleurs à cette enquête.

Toutefois, lors de l'analyse des réponses obtenues, il a été observé que cette erreur n'a eu d'influence sur la validation du questionnaire que pour un seul membre de l'échantillon. Ce dernier a répondu à l'intégralité de l'enquête, mais n'a pas validé le questionnaire puisque le

système d'enquête en ligne imposait aux participants de répondre à chaque question afin de valider l'enquête. Les autres participants ont donc dû répondre au hasard à l'une de ces deux variables afin de pouvoir valider le questionnaire. Ces éléments n'ont donc pas été pris en compte dans les analyses statistiques de cette recherche.

En ce qui concerne le taux de réponse à cette enquête, un score pouvant être perçu comme interpellant est le nombre de personnes ayant ouvert le lien de l'enquête sans avoir dépassé la page du formulaire de consentement éclairé. Ceux-ci représentent 43 % des personnes ( $N = 23$ ) qui se sont dirigées vers la plateforme d'enquête en ligne. En y ajoutant le nombre de travailleurs n'ayant répondu qu'au questionnaire socio-démographique ( $N = 9$ ), il apparaît que 60 % des personnes qui ont accédé à la plateforme d'enquête en ligne n'ont pas fourni de réponses aux questions relatives à leurs croyances, émotions positives, perceptions de la communication du changement ainsi qu'à la manière dont ils se sentent préparés au changement.

Bien qu'elles n'aient pu être prises en compte dans l'analyse des résultats et dans la compréhension des questions qui sous-tendent cette étude, les non-réponses fournies par les collaborateurs de ce terrain peuvent être considérées comme des éléments intéressants pour l'organisation.

Nous pourrions faire l'hypothèse que ces non-réponses pourraient être considérées comme des réponses au changement organisationnel. Une piste qu'il pourrait être intéressant de creuser concerne le phénomène de justice organisationnelle en contexte de changement organisationnel. En effet, comme le décrit Fortin (2008), la manière dont les travailleurs perçoivent le niveau de justice organisationnelle, notamment en contexte de changement, peut influencer la motivation, le bien-être, le degré de performance, les attitudes/comportements ainsi que d'autres aspects relatifs aux membres de l'organisation.

L'étude de Janiczek et al. (2012) met en avant l'influence positive de quatre dimensions principales de justice organisationnelle en contexte de changement organisationnel, à savoir :

- La justice distributive : les membres ont l'impression que l'organisation distribue équitablement les ressources ou les résultats des prises de décision aux équipes (Cobb et al., 1995).

- La justice procédurale : les membres sont impliqués dans les processus de décision (Cobb et al., 1995).
- La justice interpersonnelle : le comportement des collègues et supérieurs hiérarchiques envers soi est jugé comme juste dans un contexte de changement organisationnel (Paterson et al., 2002).
- La justice informationnelle : les auteurs du changement fournissent les informations nécessaires aux collaborateurs tout au long du processus de transformation (Paterson et al., 2002).

Ainsi, comme le suggère Janiczek et al. (2012), les comportements et attitudes des collaborateurs concernant le changement opéré au sein de leur organisation peuvent être liés à la vision qu'ont ces travailleurs sur le niveau de justice organisationnel se jouant aux quatre niveaux cités ci-dessus.

L'idée soulevée dans ce cas-ci serait que la manière dont les travailleurs de la faculté ont perçu ce sentiment de justice organisationnelle dans le contexte de changement pourrait avoir influencé leur attitude à l'égard des modalités du changement, et plus particulièrement leur motivation à participer à ce questionnaire sur la préparation au changement.

L'une des finalités de cette recherche était d'évaluer l'impact social d'un changement futur sur la façon dont les collaborateurs se sentent préparés à accueillir celui-ci. Ce type d'étude permet de refléter les résultats des actions d'une entreprise sur le niveau de perception des individus relatif au changement (Stievenart & Pache, 2014). Pour maximiser le taux de participation à ce type d'étude, Patton (2003) souligne l'importance des éléments transmis lors du cadrage, dans le sens où l'évaluation doit être considérée par l'utilisateur comme étant « utile ». Selon Patton (2003), il est utile de faire en sorte que l'évaluation théorique devienne une évaluation pratique pour les répondants ; l'instrument de mesure serait ainsi considéré comme un service pour un besoin particulier.

Dans cette recherche, l'analyse de l'impact social de l'entreprise pourrait être perçue comme un dispositif permettant de fournir des informations qui répondent aux besoins des acteurs. Pour ce faire, il aurait fallu que les travailleurs voient une utilité dans le fait de partager leur point de vue sur la manière dont ils ont perçu le changement et dont ils s'y sentent préparés.

Dès lors, une autre hypothèse pouvant expliquer ce faible taux de réponse serait que les travailleurs n'ont pas jugé utile ou bénéfique pour eux la possibilité de transmettre ces informations à travers ce type d'enquête.

## 4. Implications pratiques

Les éléments décrits au travers de cette recherche permettent de fournir certains paramètres utiles tant pour les responsables d'entreprises que pour les personnes chargées d'implémenter ou d'initier un changement en entreprise.

Tout d'abord, comme décrit par Rafferty et al. (2013), la préparation au changement des collaborateurs d'une organisation en changement permet de favoriser, au niveau individuel, les comportements de soutien au changement, la satisfaction professionnelle ainsi que l'engagement organisationnel de chacun des travailleurs.

Ainsi, cette recherche a permis de mettre en avant l'influence de trois facteurs principaux pour maximiser ce niveau de préparation au changement, à savoir les émotions positives, la divergence et l'auto-efficacité. Nous pouvons donc souligner l'intérêt que peuvent trouver les personnes désignées pour implémenter un changement en entreprise à valoriser les émotions positives des travailleurs, à appuyer davantage leur discours sur les raisons et la nécessité d'effectuer un changement tout en permettant à chaque travailleur de se sentir impliqué et apte à participer activement à cette transformation.

Sur le terrain, la prise en compte de ces trois paramètres permettrait, en accord avec les résultats obtenus, de maximiser le niveau de préparation au changement des collaborateurs et par conséquent, en accord avec les données issues du modèle de Rafferty et al. (2013), de favoriser les comportements de soutien au changement, le niveau de satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel des collaborateurs de l'entreprise concernée.

## 5. Perspectives futures

Comme expliqué dans le point précédent, la limite majeure de cette recherche se réfère essentiellement à la taille restreinte de l'échantillon ne permettant pas d'aboutir à une puissance statistique relativement élevée. Dès lors, il pourrait être intéressant d'effectuer une réplique de cette étude sur un échantillon plus important afin d'augmenter la sensibilité de la recherche.

Une autre perspective de recherche qu'il pourrait être pertinent d'envisager pour des études futures dans ce domaine serait, comme l'ont fait Haqq et Natsir (2019), d'évaluer les antécédents au changement en considérant certaines croyances sur le changement comme des modérateurs entre le niveau de communication et de préparation au changement. En effet, comme le montrent les résultats de ce mémoire, le niveau de communication n'a pas présenté d'effet significatif sur le niveau de préparation au changement des collaborateurs. L'étude de Haqq et Natsir (2019) a mis en avant le fait que le niveau de communication avait un effet plus important sur la façon dont les travailleurs se sentent préparés au changement lorsque cet antécédent est médié par l'effet du sentiment d'auto-efficacité présent chez ces collaborateurs.

Une réplique de cette étude pourrait donc être réalisée en considérant le sentiment d'auto-efficacité comme un médiateur entre le niveau de communication et le niveau de préparation au changement. Une autre perspective qui peut être explorée serait d'évaluer si d'autres croyances, telles que celles décrites par Armanekis et Harris (2002), pourraient, elles aussi, jouer un rôle de médiateur entre le niveau de communication et celui de la préparation au changement des travailleurs.

# CONCLUSION

Tel que nous l'avons observé tout au long de ce mémoire, la préparation au changement et ses antécédents est un domaine qui a été exploré à plusieurs reprises et qui possède encore certains champs à explorer.

Cette recherche a mis en avant l'effet des émotions positives relatives au changement qu'ont les collaborateurs d'une organisation sur la manière dont ils se sentent préparés à voir cette transformation apparaître. Il a également été soulevé dans cette recherche que le fait de percevoir un changement comme étant nécessaire et d'avoir l'impression d'être apte à participer au déploiement du changement influence la façon dont les collaborateurs se sentent prêts à accueillir le changement.

Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec précaution en raison de la taille restreinte de l'échantillon, qui ne permet pas de fournir une puissance statistique élevée de ces résultats.

Enfin, ce type d'étude peut fournir des avantages, tant pour la recherche en générale portant sur la préparation au changement que pour les terrains étudiés. En effet, bien que les trois hypothèses de recherche n'aient pu être confirmées, l'étude réalisée a permis d'évaluer dans une même recherche l'influence de trois antécédents sur le niveau de préparation au changement, ce qui n'avait, jusqu'à aujourd'hui, pas encore été réalisé. Ce type de résultat peut également être pertinent pour les organisations qui s'interrogent sur le ressenti des collaborateurs par rapport à la manière dont l'introduction des modalités du changement a été présentée et introduite.

# BIBLIOGRAPHIE

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.  
<http://dx.doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Baumgartner, H., Pieters, R., & Bagozzi, R. P. (2008). Future-Oriented Emotions: Conceptualization and Behavioral Effects. *European Journal of Social Psychology*, 38(4), 685-696. <https://doi.org/10.1002/ejsp.467>
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in The Organizational Change Literature *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886310367944>
- Brummelhuis, L. L. T., Hetland, J., Keulemans, L., & Bakker, A. B. (2012). Do New Ways of Working Foster Work Engagement? *Psicothema*, 24(1), 113-120.  
<https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fwww.ncbi.nlm.nih.gov%2Fpubmed%2F2226937>
- 3
- Brislin, R.W. (1980). Translation and Content Analysis of Oral and Written Material. In H.C. Triandis & J.W. Berry (Eds.), *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (pp. 398-444). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Champagne, F., & Denis, J. L. (1990). L'analyse de l'implantation: modèles et méthodes. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 5(2), 47-67.  
<https://www.evaluationcanada.ca/secure/05-2-047.pdf>

Cobb A.T., Wooten K. et Folger R. (1995) "Justice in the Making: Toward Understanding The Theory and Practice of Justice in Organizational Change and Development" *Research in Organizational Change and Development*, 8, 243-295.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (Revised ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Collard, A. S., & Philippette, T. (2016). Les compétences numériques et médiatiques des travailleurs face aux valeurs "NWOW". *Digital Intelligence 2016*.

Cordelier, B. & Marie-Montagnac, H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication & Organisation*, 33, 8-16. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.411>

De Kok, A., van Zwieten, J., & Helms, R. (2016). Attitude Towards NWOW And Activity Based Working: Activity Patterns and Change Perspectives. *European Conference on Knowledge Management* (p. 1020). Academic Conferences International Limited.

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "Resistance to Change". *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886399351003>

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation Of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726700533006>

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G\* Power 3: A Flexible Statistical Power Analysis Program for the Social, Behavioral, and Biomedical Sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191. <https://doi.org/10.3758/bf03193146>

Fedakova, D., & Ištoňová, L. (2017). Slovak It-Employees and New Ways of Working: Impact On Work-Family Borders and Work-Family Balance. *Ceskoslovenska Psychologie*, 61(1), 68-83. [https://www.researchgate.net/publication/314976424\\_Slovak\\_IT-employees\\_and\\_new\\_ways\\_of\\_working\\_impact\\_on\\_work-family\\_borders\\_and\\_work-family\\_balance](https://www.researchgate.net/publication/314976424_Slovak_IT-employees_and_new_ways_of_working_impact_on_work-family_borders_and_work-family_balance)

Fortin, M. (2008). Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links With Morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00231.x>

George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a Process Model of Individual Change In Organizations. *Human Relations*, 54(4), 419-444.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0018726701544002>

Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do New Ways of Working Increase Work Engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517-534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>

Goodman, J., & Truss, C. (2004). The Medium and the Message: Communicating Effectively During a Major Change Initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217-228.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/1469701042000255392>

Haqq, Z. N., & Natsir, M. (2019). Three Components of Readiness to Change: Communication Of Change and Change-Efficacy as Antecedents. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal*, 3(1), 33-44. <http://dx.doi.org/10.21070/perisai.v3i1.2011>

Janiczek, M., d'Hoore, W., & Vas, A. (2012). Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement: une étude exploratoire en milieu hospitalier. *Question(s) de management*, (1), 97-115. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0097>

Jemine, G., Dubois, C., & Pichault, F. (2020). When the Gallic Village Strikes Back: The Politics Behind ‘New Ways of Working’ Projects. *Journal of Change Management*, 20(2), 146-170. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1720777>

Jemine, G., Fauconneau-Dufresne, S., Pichault, F., & Rondeaux, G. (2021). Beyond Flexibility: Confronting Conceived and Lived Spaces of New Ways of Working. *New Ways of Working* (pp. 293-318). Palgrave Macmillan, Cham.  
[http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-61687-8\\_12](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-61687-8_12)

Kim, T. G., Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2011). Change-Supportive Employee Behavior: Antecedents and the Moderating Role of Time. *Journal of Management*, 37(6), 1664-1693. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310364243>

Lewis, L. K. (1999). Disseminating Information and Soliciting Input During Planned Organizational Change: Implementers' Targets, Sources, and Channels For Communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75. <https://doi.org/10.1177%2F089331899131002>

Lewin, K. (2016). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change . *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177%2F001872674700100103>

McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall, K. (2013). The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 29-40.

Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21.

Morel, G. (1988). Coefficient de corrélation et prise de décision. *Mathématiques et sciences humaines*, 102, 5-15. <http://eudml.org/doc/94366>

Nijp, H. H., Beckers, D. G., van de Voorde, K., Geurts, S. A., & Kompier, M. A. (2016). Effects Of New Ways of Working on Work Hours and Work Location, Health and Job-Related Outcomes. *Chronobiology International*, 33(6), 604-618. <http://dx.doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.3404692>

Ostrom, T. M. (1969). The Relationship Between the Affective, Behavioral, and Cognitive Components of Attitude. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5(1), 12-30. <http://dx.doi.org/10.5539/jmr.v4n5p8>

Paterson, J. M., Green, A., & Cary, J. (2002). The Measurement of Organizational Justice In Organizational Change Programmes: A Reliability, Validity and Context-Sensitivity Assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 393-408. <http://dx.doi.org/10.1348/096317902321119565>

Patton, M. Q. (2003). Utilization-Focused Evaluation. *International Handbook of Educational Evaluation* (pp. 223-242). Springer, Dordrecht.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206312457417>

Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive Beliefs and Positive Emotions About Change: Relationships With Employee Change Readiness and Change-Supportive Behaviors. *Human Relations*, 72(10), 1623-1650.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0018726718809154>

Rennecker, J., & Godwin, L. (2005). Delays and Interruptions: A Self-Perpetuating Paradox Of Communication Technology Use. *Information and Organization*, 15(3), 247-266.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.infoandorg.2005.02.004>

Russ, T. L. (2008). Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic And Participatory Implementation Approaches. *Journal of Change Management*, 8(3-4), 199-211. <http://dx.doi.org/10.1080/14697010802594604>

Sanchez-Burks, J., & Huy, Q. N. (2009). Emotional Aperture and Strategic Change: The Accurate Recognition of Collective Emotions. *Organization Science*, 20(1), 22-34.  
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0347>

Soparnot, R. (2004). Resumen. *Gestion*, 29(4), 31-42. <http://dx.doi.org/10.3917/riges.294.0031>

Stievenart, E., & Pache, A. C. (2014). Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (331), 76-92.  
<https://doi.org/10.7202/1023486ar>

Vandangeon-Derumez, I. (1998). *La dynamique des processus de changement* [Thèse de doctorat, Paris 9]. Theses.fr. <http://www.theses.fr/1998PA090029/document>

Van Steenbergen, E. F., van der Ven, C., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2018). Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change? *Psychological reports*, 121(4), 736-766.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0033294117740134>

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in A Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>

Watzlawick, P. (1975). Changement. Paris : Seuil.

# **ANNEXES**

## 1. Lettre – Doyen de la faculté HEC

Bonjour Mr Niessen,

Je suis un étudiant en deuxième année de Master en psychologie sociale, du travail et des organisations à l'université de Liège et je réalise un mémoire ayant pour titre: « La préparation au changement : émotions positives, croyances et communication du changement comme antécédents ». Ce dernier étant supervisé par le professeur Babic du service de Psychologie des Groupes et des Organisations.

Ce mémoire porte sur la préparation au changement. Ainsi, j'investigue l'hypothèse selon laquelle les émotions positives, les croyances par rapport au changement et la communication sur le changement sont trois antécédents permettant d'améliorer la préparation au changement du travailleur dans son milieu de travail.

Peu d'études s'étant penchées simultanément sur ces aspects émotionnels, cognitifs et communicationnels en tant qu'antécédents à la préparation au changement, je souhaiterai avec votre accord, évaluer la manière dont est perçue par l'ensemble de vos collaborateurs, la préparation au changement qui aura lieu dans la faculté d'HEC dont vous en êtes le doyen et ce, via un questionnaire en ligne qui permettra de mettre en avant l'influence des aspects émotionnels, cognitifs et communicationnels du changement sur la manière dont les collaborateurs de votre faculté préparent cette transformation structurelle et fonctionnelle.

Concrètement, dans le courant du mois de février, les participants recevront un mail diffusé par une personne ressource de la faculté leur décrivant les raisons et objectifs de l'étude. Ils seront par ce mail, invités à répondre à différents questionnaires au travers d'une seule et unique séance d'approximativement 30 minutes via le système d'enquête en ligne de l'UDI-Fplse. L'outil utilisé est conçu de manière à ce que les données soient et restent confidentielles et anonymes. Concernant le traitement de ces données, seul moi et la personne chargée de mon projet, le professeur Babic, y auront accès afin de pouvoir réaliser les traitements d'analyses statistiques nécessaires à cette étude quantitative.

Ces données permettront de faire avancer la recherche sur la préparation au changement qui est encore aujourd'hui un champ à investiguer.

Je reste à votre entière disposition pour toute question complémentaire.

Je vous prie d'agrérer, Mr Niessen, l'expression de mes salutations distinguées,

Termini Jonathan

## 2. Lettre – Personne-ressource

Bonjour Madame Marcotte,

Je m'appelle Jonathan Termini et suis étudiant en deuxième Master en psychologie sociale, du travail et des organisations à la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education de l'Université de Liège. Je réalise cette année un mémoire ayant pour titre: « La préparation au changement : émotions positives, croyances et communication du changement comme antécédents. ». Celui-ci étant supervisé par le professeur Babic du service de Psychologie des Groupes et des Organisations.

Ayant obtenu l'accord du Professeur Niessen, Doyen de votre Faculté, pour réaliser mon mémoire au sein d'HEC, je me permets de vous contacter afin de vous demander de bien vouloir diffuser un mail aux collaborateurs qui seront impliqués/concernés par le changement structurel et fonctionnel qui aura lieu dans le courant de l'année 2022.

Ce mail reprend les raisons et les objectifs de mon étude ainsi que le lien de mon questionnaire en ligne.

Je suis à votre disposition si vous avez des questions.

Bien cordialement,

Jonathan Termini.

[jonathan.termini@student.uliege.be](mailto:jonathan.termini@student.uliege.be)

### 3. Lettre – Collaborateurs

Bonjour Madame/Monsieur,

Je m'appelle Jonathan Termini et suis étudiant en deuxième Master en psychologie sociale, du travail et des organisations à la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education de l'Université de Liège. Je réalise cette année un mémoire ayant pour titre: « La préparation au changement : émotions positives, croyances et communication du changement comme antécédents ». Celui-ci est supervisé par le professeur Babic du service de Psychologie des Groupes et des Organisations.

Ce travail porte sur la préparation au changement qui fait référence aux croyances, attitudes et intentions d'un individu concernant la mesure dans laquelle des changements en entreprise sont nécessaires et à la capacité de l'organisation à entreprendre ces changements avec succès. Ainsi, j'investigue l'hypothèse selon laquelle les émotions positives, les croyances par rapport au changement et la communication sur le changement sont trois antécédents permettant d'améliorer la préparation au changement du travailleur dans son milieu de travail.

Votre Faculté va prochainement connaître un changement structurel et fonctionnel dont vous serez les principaux impliqués. C'est pourquoi, je sollicite aujourd'hui votre participation à cette enquête dans le but de mettre en évidence l'influence des facteurs émotionnel, cognitif et communicationnel du changement sur la manière dont vous, collaborateurs d'HEC préparez cette transformation future.

Concrètement, avec votre accord, il vous est demandé de répondre à différents questionnaires au travers d'une seule et unique séance d'approximativement 15 minutes via le système d'enquête en ligne de la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education (UDI-Fplse). Ce système est conçu de manière à ce que les données soient et restent confidentielles et anonymes. Le lien pour participer à l'enquête se trouve en bas de ce mail.

Concernant le traitement des données, seul moi et ma promotrice, le professeur Babic, y auront accès afin de pouvoir réaliser les traitements d'analyses statistiques nécessaires à cette étude quantitative.

Je vous remercie vivement de votre contribution à mon étude qui permettra de faire avancer la recherche sur la préparation au changement qui est encore aujourd'hui un domaine de recherche important à investiguer.

Je suis à votre disposition si vous avez des questions.

Bien cordialement,

Jonathan Termini.

[Jonathan.termini@student.uliege.be](mailto:Jonathan.termini@student.uliege.be)

## 4. Formulaire de consentement éclairé



Faculté de Psychologie, Logopédie et des Sciences de l'Education

Comité d'éthique

PRESIDENTE : Fabienne COLLETTE

SECRETAIRE : Annick COMBLAIN

### INFORMATION ET CONSENTEMENT ECLAIRE POUR DES RECHERCHES MENEES VIA INTERNET

L'objectif de la recherche pour laquelle nous sollicitons votre participation est d'évaluer la manière dont est perçue la préparation au changement par les collaborateurs afin mettre en avant l'influence des aspects émotionnel, cognitif et communicationnel du changement sur la préparation au changement des collaborateurs. Cette recherche est menée par TERMINI Jonathan

Votre participation à cette recherche est volontaire. Vous pouvez choisir de ne pas participer et si vous décidez de participer vous pouvez cesser de répondre aux questions à tout moment et fermer la fenêtre de votre navigateur sans aucun préjudice. Vous pouvez également choisir de ne pas répondre à certaines questions spécifiques.

Cette recherche implique de répondre à un questionnaire en ligne pendant une durée d'environ **30 minutes**. Vos réponses seront confidentielles et nous ne collecterons pas d'information permettant de vous identifier, telle que votre nom, votre adresse e-mail ou votre adresse IP, qui pourrait permettre la localisation de votre ordinateur. Vos réponses seront transmises anonymement à une base de données. Votre participation implique que vous acceptez que les renseignements recueillis soient utilisés anonymement à des fins de recherche. Les résultats de cette étude serviront à des fins scientifiques uniquement.

Vous disposez d'une série de droits relatifs à vos données personnelles (accès, rectification, suppression, opposition) que vous pouvez exercer en prenant contact avec le Délégué à la protection des données de l'institution dont les coordonnées se trouvent ci-dessous. Vous pouvez également lui adresser toute doléance concernant le traitement de vos données à caractère personnel. Les données à caractère personnel ne seront conservées que le temps utile à la réalisation de l'étude visée, c'est-à-dire environ deux ans.

Les données codées issues de votre participation à cette recherche peuvent être transmises si utilisées dans le cadre d'une autre recherche en relation avec cette étude-ci, et elles seront éventuellement compilées dans des bases de données accessibles à la communauté scientifique. Les données que nous partageons ne seront pas identifiable et n'auront seulement qu'un numéro de code, de telle sorte que personne ne saura quelles données sont les vôtres. Les données issues de votre participation à cette recherche seront stockées pour une durée minimale de 15 ans.

---

*Une copie du présent document est remise au participant.*

CE-Cons\_ecl-6

Une fois l'étude réalisée, les données acquises seront codées et stockées pour traitement statistique. Dès ce moment, ces données codées ne pourront plus être retirées de la base de traitement. Si vous changez d'avis et retirez votre consentement à participer à cette étude, nous ne recueillons plus de données supplémentaires sur vous. Les données d'identification vous concernant seront détruites. Seules les données rendues anonymes pourront être conservées et traitées de façon statistique.

Les modalités pratiques de gestion, traitement, conservation et destruction de vos données respectent le Règlement Général sur la Protection des Données (UE 2016/679), les droits du patient (loi du 22 août 2002) ainsi que la loi du 7 mai 2004 relative aux études sur la personne humaine. Toutes les procédures sont réalisées en accord avec les dernières recommandations européennes en matière de collecte et de partage de données. Ces traitements de données à caractère personnel seront réalisés dans le cadre de la mission d'intérêt public en matière de recherche reconnue à l'Université de Liège par le Décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études du 7 novembre 2013, art. 2.

Une assurance a été souscrite au cas où vous subiriez un dommage lié à votre participation à cette recherche. Le promoteur assume, même sans faute, la responsabilité du dommage causé au participant (ou à ses ayants droit) et lié de manière directe ou indirecte à la participation à cette étude. Dans cette optique, le promoteur a souscrit un contrat d'assurance auprès d'Ethias, conformément à l'article 29 de la loi belge relative aux expérimentations sur la personne humaine (7 mai 2004).

Si vous souhaitez davantage d'information ou avez des questions concernant cette recherche, veuillez contacter Jonathan Termini. Cette recherche a reçu l'approbation du Comité d'Ethique de la Faculté de Psychologie, Logopédie et des Sciences de l'Education de l'Université de Liège.

Pour toute question, demande d'exercice des droits ou plainte relative à la gestion de vos données à caractère personnel, vous pouvez vous adresser au Délégué à la protection des données par e-mail ([dpo@uliege](mailto:dpo@uliege)) ou par courrier signé et daté adressé comme suit :

Monsieur le Délégué à la Protection des Données

Bât. B9 Cellule "GDPR",

Quartier Village 3,

Boulevard de Colonster 2,

4000 Liège, Belgique.

Vous disposez également du droit d'introduire une réclamation auprès de l'Autorité de protection des données (<https://www.autoriteprotectiondonnees.be>, [contact@apd-gba.be](mailto:contact@apd-gba.be)).

Pour participer à l'étude, veuillez cliquer sur le bouton « Je participe » ci-dessous. Cliquer sur ce bouton implique que :

- Vous avez lu et compris les informations reprises ci-dessus
- Vous consentez à la gestion et au traitement des données acquises telles que décrites ci-dessus
- Vous avez 18 ans ou plus
- Vous donnez votre consentement libre et éclairé pour participer à cette recherche

## 5. Questionnaire

---

- a. Voici un ensemble de questions portant sur vos profils personnel et professionnel ; veuillez pour chacune d'entre elles, cocher la réponse qui vous correspond. Pour la question 9, veuillez cocher la/les case(s) désignant le/les type(s) de changement(s) qui vous concerneront suite au déménagement de la faculté d'HEC ; Veuillez pour la question 10, cocher le changement que vous percevez comme étant le plus impactant pour vous (une seule réponse possible).

---

♦1. Age

- 25 ans et moins
- Entre 26 et 35 ans
- Entre 36 et 45 ans
- Entre 46 et 55 ans
- 56 ans et plus

---

♦2. Sexe

- Homme
- Femme
- Autre

---

♦3. Ancienneté au sein de d'HEC

- 5 ans et moins
- Entre 6 et 10 ans
- Entre 11 et 15 ans
- Entre 16 et 20 ans
- 21 ans et plus

---

♦4. Ancienneté dans la fonction actuelle

- 5 ans et moins
  - Entre 6 et 10 ans
  - Entre 11 et 15 ans
  - Entre 16 et 20 ans
  - 21 ans et plus
-

---

**\*5.** Temps de travail

- Temps partiel ( $\frac{1}{4}$  temps)
  - Temps partiel ( $\frac{1}{2}$  temps)
  - Temps partiel ( $\frac{3}{4}$  temps)
  - Temps-plein
  - Autre
- 

**\*6.** Service d'appartenance

- UER Management (unité de marketing + GRH)
  - Centres de recherche (Lentic, Egid, CES, Smart Cities Institutes)
  - Autre
- 

**\*7.** Département

- VR
  - Service de Mr Schyns
  - DTO
- 

**\*8.** Fonction

- Chercheur
  - Professeur
  - Fonction administrative
  - Doctorant
  - Post-doctorant
  - Autre
- 

**\*9.** Type(s) de changement(s) vécu(s) (plusieurs choix possible)

- Changement d'environnement de travail
  - Changement dans la coordination avec l'équipe/les collègues
  - Changement d'outils/de matériel de travail
  - Changement dans l'organisation du travail
  - Autre
- 

**\*10.** Changement perçu comme ayant le plus d'impact (une seule réponse possible)

- Changement d'environnement de travail
  - Changement dans la coordination avec l'équipe/les collègues
  - Changement d'outils/de matériel de travail
  - Changement dans l'organisation du travail
  - Autre
- 

**b.** Voici une liste d'affirmations se rapportant à la manière dont peut être perçue et évaluée une situation de changement en préparation au sein d'une organisation. En pensant au changement futur auquel vous allez être confronté, et plus particulièrement au(x) changement(s) que vous allez vivre prochainement (changement(s) coché(s) à la question 9 précédente), veuillez pour chacun des énoncés suivants cocher un chiffre allant de 1 à 7 qui correspond le mieux à ce que vous vivez.

- 1 étant "Pas du tout d'accord"
- 2 étant "Pas d'accord"
- 3 étant "Plutôt pas d'accord"
- 4 étant "Ni d'accord, ni pas d'accord"
- 5 étant "Plutôt d'accord"
- 6 étant "D'accord"
- 7 étant "Tout à fait d'accord"

Répondez le plus spontanément possible, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.

b_0.	1	2	3	4	5	6	7
♦11. Ce changement doit être implémenté pour améliorer nos opérations.	<input type="radio"/>						
♦12. Nous devons améliorer nos performances en implantant un changement.	<input type="radio"/>						
♦13. Nous avons des raisons légitimes d'effectuer ce changement.	<input type="radio"/>						
♦14. Il y a plusieurs raisons rationnelles à ce changement.	<input type="radio"/>						
♦15. Quand je pense à ce changement, je me rends compte qu'il est approprié à notre organisation.	<input type="radio"/>						
♦16. Ce changement est nécessaire.	<input type="radio"/>						
♦17. Le changement que nous implantons est adapté à notre situation.	<input type="radio"/>						
♦18. J'ai la capacité de mettre en œuvre le changement qui est initié.	<input type="radio"/>						
♦19. Je peux mettre en œuvre ce changement dans mon travail.	<input type="radio"/>						
♦20. Lorsque nous mettrons en œuvre ce changement, je sens que je pourrai le mettre en œuvre facilement.	<input type="radio"/>						
♦21. J'ai les compétences nécessaires pour que ce changement fonctionne.	<input type="radio"/>						
♦22. L'équipe de gestion de la faculté soutient ce changement.	<input type="radio"/>						
♦23. La majorité de mes pairs sont déterminés à faire en sorte que ce changement fonctionne.	<input type="radio"/>						
♦24. Mon supérieur hiérarchique est favorable à ce changement.	<input type="radio"/>						
♦25. Ce changement a des conséquences positives importantes pour mon futur.	<input type="radio"/>						
♦26. Ce projet de changement sera avantageux pour moi.	<input type="radio"/>						
♦27. Ce changement sera bénéfique pour moi.	<input type="radio"/>						
♦28. Je suis ravi(e) de ce changement.	<input type="radio"/>						
♦29. Je suis heureux(se) de ce changement.	<input type="radio"/>						
♦30. Je me sens exalté(e) par ce changement.	<input type="radio"/>						
♦31. Je suis fou/folle de joie par rapport à ce changement.	<input type="radio"/>						
♦32. Je suis heureux(se) que ce changement soit mis en place.	<input type="radio"/>						
♦33. Je suis curieux(se) par rapport à ce changement.	<input type="radio"/>						
♦34. Je me sens stimulé(e) par ce changement.	<input type="radio"/>						
♦35. Je suis entièrement favorable à ce changement.	<input type="radio"/>						
♦36. Je suis ouvert(e) à ce changement.	<input type="radio"/>						
♦37. Je suis prêt(e) pour ce changement.	<input type="radio"/>						
♦38. J'attends le changement avec impatience.	<input type="radio"/>						
♦39. Je veux voir ce changement se produire.	<input type="radio"/>						

- c. Les items suivants concernent la communication à propos du changement. En pensant au changement futur auquel vous allez être confronté, et plus particulièrement au(x) changement(s) que vous allez vivre prochainement (changement(s) coché(s) à la question 9 précédente), veuillez pour chacun des énoncés suivants cocher un chiffre de 1 à 5 qui correspond le mieux à ce que vous vivez.

- 1 étant "Pas du tout d'accord"
- 2 étant "Pas d'accord"
- 3 étant "Ni d'accord, ni pas d'accord"
- 4 étant "D'accord"
- 5 étant "Tout à fait d'accord"

Répondez le plus spontanément possible, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.

c_0.	1	2	3	4	5
♦40. Je suis régulièrement informé(e) sur l'état d'avancement du changement.	<input type="radio"/>				
♦41. Il y a une bonne communication entre les gestionnaires du changement et les membres du personnel sur la politique de l'organisation du changement.	<input type="radio"/>				
♦42. Les informations fournies sur le changement sont claires.	<input type="radio"/>				
♦43. Les informations concernant le changement nous parviennent principalement sous forme de rumeur.	<input type="radio"/>				
♦44. Nous sommes suffisamment informés de l'évolution du changement.	<input type="radio"/>				
♦45. L'équipe de gestion de la faculté tient tous les départements informés de ses décisions.	<input type="radio"/>				
♦46. La communication bilatérale entre l'équipe de gestion de la faculté et les départements est très bonne.	<input type="radio"/>				
♦47. L'équipe de gestion de la faculté explique clairement la nécessité du changement.	<input type="radio"/>				

## 6. Tableaux de fréquences de données socio-démographiques

### Fréquences Age

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
25 ans et moins	2	9.1 %	9.1 %
Entre 26 et 35 ans	8	36.4 %	45.5 %
Entre 36 et 45 ans	5	22.7 %	68.2 %
Entre 46 et 55 ans	4	18.2 %	86.4 %
56 ans et plus	3	13.6 %	100.0 %

### Fréquences Sexe

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
Femme	16	72.7 %	72.7 %
Homme	6	27.3 %	100.0 %

### Fréquences Ancienneté fonction actuelle

Levels	Counts	% of Total	Cumulative %
5 ans et moins	14	63.6 %	63.6 %
Entre 6 et 10 ans	3	13.6 %	77.3 %
Entre 11 et 15 ans	1	4.5 %	81.8 %
Entre 16 et 20 ans	1	4.5 %	86.4 %
21 ans et plus	3	13.6 %	100.0 %

### **Fréquences Temps de travail**

<b>Levels</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Temps-plein	18	81.8 %	81.8 %
Temps partiel ( $\frac{1}{2}$ temps)	1	4.5 %	86.4 %
Temps partiel ( $\frac{3}{4}$ temps)	3	13.6 %	100.0 %

### **Fréquences Fonction**

<b>Levels</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Doctorant	5	22.7 %	22.7 %
Chercheur	3	13.6 %	36.4 %
Professeur	5	22.7 %	59.1 %
Fonction administrative	6	27.3 %	86.4 %
Post-doctorant	1	4.5 %	90.9 %
Assistant	1	4.5 %	95.5 %
X	1	4.5 %	100.0 %

### **Fréquences Changement perçu comme ayant le plus d'impact**

<b>Levels</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Changement dans la coordination avec l'équipe/les collègues	3	13.6 %	13.6 %
Changement dans l'organisation du travail	2	9.1 %	22.7 %
Changement d'environnement de travail	17	77.3 %	100.0 %

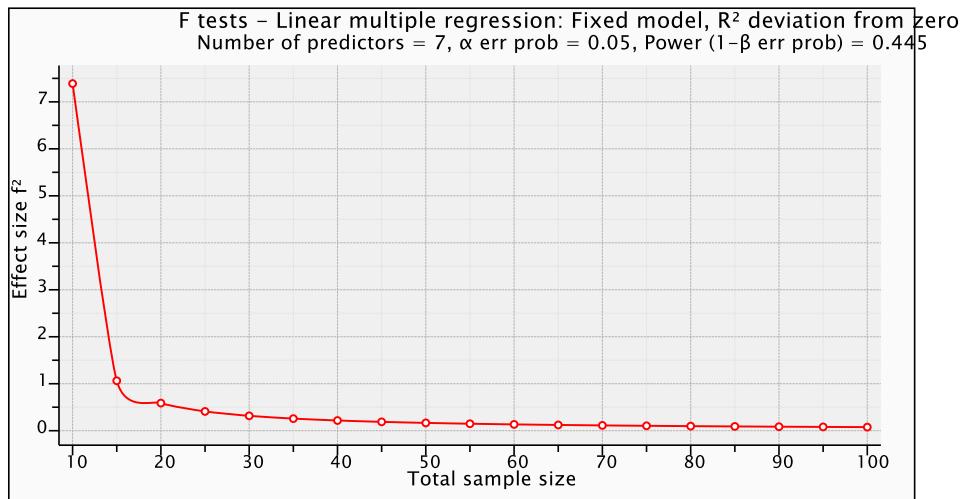
### **Fréquences Ancienneté HEC**

<b>Levels</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
5 ans et moins	10	45.5 %	45.5 %

#### **Fréquences Ancienneté HEC**

<b>Levels</b>	<b>Counts</b>	<b>% of Total</b>	<b>Cumulative %</b>
Entre 6 et 10 ans	3	13.6 %	59.1 %
Entre 11 et 15 ans	2	9.1 %	68.2 %
Entre 16 et 20 ans	1	4.5 %	72.7 %
21 ans et plus	6	27.3 %	100.0 %

## 7. Graphique de puissance



## 8. Graphique de tailles d'effet

