

## La communication en contexte de changement organisationnel : Impact sur l'engagement des travailleurs envers le changement organisationnel et sur leur perception de justice organisationnelle

**Auteur :** Joris, Eva

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

**Faculté :** Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Éducation

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

**Année académique :** 2022-2023

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/19144>

---

### 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'œuvre 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.

---

# **La communication en contexte de changement organisationnel :**

Impact sur l'engagement des travailleurs envers le  
changement organisationnel et sur leur perception de  
justice organisationnelle.

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Sciences Psychologiques, à  
finalité spécialisée en Psychologie Sociale, du Travail et des Organisations

**par**

**Eva JORIS**

Année académique 2022-2023

---

**Promotrice**

**BABIC Audrey**

**Lecteurs**

**BERTRAND Françoise**

**LOTHE Benoit**

## Résumé

Bien que plusieurs études démontrent l'importance de la communication lors d'un changement organisationnel (Armenakis & Harris, 2002 ; Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap & Schinnenburg, 2017 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018), il existe un manque de recherche sur l'expérience des travailleurs en matière de communication en contexte de changement organisationnel (Gamble-Smith, 2021 ; Helpap & Schinnenburg, 2017). De plus, les quelques études existantes sont principalement basées sur des contextes de changement organisationnel fictifs (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Helpap & Schinnenburg, 2017 ; Janiczek et al., 2012 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018).

Cette étude s'appuie sur les recommandations récentes de Faupel et Helpap (2021) pour examiner l'effet de la communication dans le contexte d'un changement organisationnel réel sur les dimensions de la justice organisationnelle (i.e. la justice globale, procédurale, distributive, interpersonnelle et informelle) ainsi que sur les aspects de l'engagement envers le changement organisationnel (i.e. affectif, de continuité et normatif).

Un total de 185 travailleurs ont répondu à un questionnaire en ligne, avec des échelles de mesure validées. Les résultats révèlent que la communication participative prédit favorablement la perception des travailleurs quant à l'équité du changement en termes de justice procédurale, distributive, informationnelle, interpersonnelle et globale. Par ailleurs, la communication participative entraîne également une augmentation de l'engagement affectif et de l'engagement normatif envers le changement organisationnel. Cependant, l'adoption d'une stratégie de communication participative lors de changements organisationnels entraîne une diminution de l'engagement de continuité envers le changement organisationnel.

D'un point de vue pratique, cette étude souligne l'importance, pour les managers, d'adopter une communication de type participative lors de changements organisationnels afin de développer le sentiment d'équité et d'engagement envers le changement des travailleurs. Une manière d'y parvenir pourrait consister à instaurer un dialogue constructif, à impliquer activement les travailleurs et à prendre en compte leurs perceptions ainsi que leurs interprétations.

En outre, notre étude contribue à approfondir notre compréhension concernant l'impact de la communication en contexte réel de changements organisationnels. En effet, elle se démarque en étant la première à englober toutes les dimensions de la justice organisationnelle et de l'engagement envers le changement organisationnel, afin d'étudier l'impact de la communication lors de changements organisationnels réels.

## Table des matières

<b>1. Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Revue de la littérature et cadre théorique.....</b>	<b>5</b>
2.1. <i>Le changement organisationnel.....</i>	<i>5</i>
2.2. <i>La communication .....</i>	<i>7</i>
2.3. <i>La justice organisationnelle .....</i>	<i>10</i>
2.4. <i>L'engagement envers le changement organisationnel .....</i>	<i>15</i>
2.5. <i>Communication et Justice organisationnelle lors d'un changement organisationnel .....</i>	<i>17</i>
2.6. <i>Communication et Engagement envers le changement lors d'un changement organisationnel .....</i>	<i>18</i>
2.7. <i>Recommandations des études précédentes .....</i>	<i>20</i>
<b>3. Objectifs et hypothèses.....</b>	<b>20</b>
<b>4. Méthodologie.....</b>	<b>21</b>
4.1. <i>Échantillon et procédure .....</i>	<i>21</i>
4.2. <i>Outils.....</i>	<i>22</i>
4.3. <i>Méthode d'analyse.....</i>	<i>25</i>
<b>5. Résultats .....</b>	<b>26</b>
<b>6. Discussion.....</b>	<b>30</b>
<b>7. Implications pratiques .....</b>	<b>36</b>
<b>8. Limites et perspectives futures.....</b>	<b>38</b>
<b>9. Conclusion.....</b>	<b>39</b>
<b>10. Annexes.....</b>	<b>42</b>
<b>11. Bibliographie.....</b>	<b>54</b>

## **1. Introduction**

Le changement organisationnel est un élément clé pour la survie d'une entreprise (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). En effet, l'environnement de l'organisation étant dynamique, le changement permet à l'organisation de s'adapter face aux conditions rencontrées et à la concurrence (Dutorme, 2019 ; Helpap & Schinnenburg, 2017 ; Zulkifli & Muhammad, 2019). Cependant, environ 70 pour cent des projets de changement échouent en n'atteignant pas les objectifs escomptés ou encore en étant contre-productifs (Ouedraogo & Ouakouak, 2018 ; Stimec & Combes-Joret, 2019). La résistance aux changements est considérée comme la principale cause expliquant l'échec des changements organisationnels (Bareil, 2008 ; Stimec & Combes-Joret, 2019). Quant aux facteurs de réussite des changements organisationnels, la littérature demeure difficile à cerner en raison du nombre élevé de variables et de situations spécifiques qui entrent en jeu (Stimec & Combes-Joret, 2019).

Plusieurs études ont montré la place importante qu'a la communication lors de changement organisationnel (Armenakis & Harris, 2002 ; Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap & Schinnenburg, 2017 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). De manière prépondérante, la communication influence positivement l'engagement affectif des travailleurs envers le changement organisationnel permettant l'atteinte des objectifs désirés (Helpap 2016 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). L'engagement envers le changement organisationnel est un facteur déterminant dans la réussite d'un changement organisationnel (Janiczek et al., 2012 ; Faupel & Helpap, 2021). Cet engagement provient notamment de la communication utilisée par les managers, considérée comme un élément crucial, pour obtenir le soutien et la collaboration des membres de l'organisation envers un changement organisationnel (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap & Schinnenburg, 2017). D'autre part, des études sur la façon de communiquer le changement ont remarqué qu'outre son impact sur le sentiment d'engagement envers le changement, cela impacte aussi le sentiment de justice organisationnelle (Faupel & Helpap, 2021 ; Marzucco et al., 2014). Selon la théorie du management de l'incertitude (Lind & Van den Bos, 2002), une perception de justice positive aide les travailleurs à réduire l'incertitude en donnant du sens au changement.

Néanmoins, il y a un manque de recherche sur l'expérience vécue des travailleurs en matière de communication pendant le changement organisationnel (Gamble-Smith, 2021 ; Helpap & Schinnenburg, 2017). D'ailleurs, Ouedraogo et Ouakouak (2018) suggèrent d'étudier la

communication de changement participative car lors de leur étude, ils se sont penchés uniquement sur la communication de changement programmatique. La communication de changement est dite participative lorsqu'elle est de type dialogique et, donc, axée sur le partage d'informations entre individus et sur la participation des travailleurs (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Sghari et al., 2015). De manière opposée, la communication est dite programmatique lorsqu'elle est de type « top-down » cela signifie qu'elle a pour but de transmettre un message précis à destination de récepteurs passifs. (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018 ; Sghari et al., 2015). De plus, Faupel et Helpap (2021) suggèrent d'étudier les effets des stratégies de communication lors d'un changement organisationnel, sur la perception des travailleurs concernant les dimensions de justice (i.e. procédurale, distributive, interpersonnelle et informelle) et d'engagement (i.e. affectif, de continuité et normatif). Enfin, les études sont majoritairement menées dans des contextes de changement organisationnels fictifs posant un problème de généralisation (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Helpap & Schinnenburg, 2017 ; Janiczek et al., 2012 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018)

C'est pourquoi, cette étude tentera d'amener davantage d'informations concernant l'impact qu'a la communication lors d'un changement organisationnel réel, sur l'engagement envers le changement organisationnel ainsi que sur la perception de justice organisationnelle des travailleurs. Les objectifs principaux de cette étude seront de tester (1) l'effet de la communication en contexte de changement organisationnel sur les quatre dimensions de la justice organisationnelle ; (2) l'effet de la communication en contexte de changement organisationnel sur la justice globale ; (3) l'effet de la communication en contexte de changement organisationnel sur les trois dimensions de l'engagement envers le changement organisationnel.

## **2. Revue de la littérature et cadre théorique**

### **2.1. Le changement organisationnel**

Les organisations représentent un système d'interaction dynamique (Vas, 2005 ; Zulkifli & Muhammad, 2019). Face au contexte et à l'environnement en constante évolution, les organisations doivent s'adapter (Dutermé, 2019 ; Larhrissi & Laaboudi, 2020 ; Zulkifli & Muhammad, 2019). En outre, le changement peut avoir lieu pour de nombreuses raisons , par exemple pour modifier la structure organisationnelle ou pour s'adapter à l'environnement

interne ou externe (Larhrissi & Laaboudi, 2020). Un changement organisationnel affecte l'ensemble de l'organisation et peut être mesuré par l'observation des modifications (i.e. changement de cadre, de forme, de routine, de structure, etc.) dans le temps (Janiczek et al., 2012 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Donc, pour parler de changement organisationnel, une rupture avec les anciens modes de fonctionnement menant à un besoin d'adaptation doit être présente (Larhrissi & Laaboudi, 2020).

Ouedraogo et Ouakouak (2018, p.676) définissent le changement organisationnel comme des « modifications des routines de travail et des stratégies existantes qui affectent l'ensemble de l'organisation »<sup>1</sup>. Poole et Van de Ven (2004, p.11) précisent cette définition, selon eux, le changement organisationnel se réfère à :

une différence de forme, de qualité ou d'état dans le temps dans une entité organisationnelle. L'entité peut être le travail d'un individu, un groupe de travail, une sous-unité organisationnelle, une organisation entière, ou bien des communautés d'organisations plus larges, comme des industries <sup>2</sup>.

Enfin, Barbaroux et Gautier (2017, p.48) définissent le changement organisationnel comme :

désignant une transformation des caractéristiques de l'organisation, en particulier ses capacités, sa stratégie, ainsi que les normes sociales et les valeurs culturelles partagées par ses membres, le changement organisationnel peut être radical ou continu en fonction de l'échelle, de la vitesse et de la profondeur des ajustements qu'il induit.

Le processus de changement, correspondant aux diverses phases traversées par le système social de l'organisation, peut être divisé en trois étapes selon Lewin (Janiczek et al., 2012 ; Larhrissi & Laaboudi, 2020 ; Lewin, 1951 ; Zulkifli & Muhammad, 2019). La première étape est la « dé cristallisation » au cours de laquelle l'organisation ainsi que les travailleurs vont se sensibiliser au besoin de changer dû à la remise en cause des comportements actuels (Janiczek et al., 2012 ; Larhrissi & Laaboudi, 2020 ; Lewin, 1951 ; Zulkifli & Muhammad, 2019). C'est dans cette étape que la volonté de changer se développe (Zulkifli & Muhammad, 2019). La

---

<sup>1</sup> « Organizational change refers to alterations to existing work routines and strategies that affect the entire organization » (Ouedraogo et Ouakouak, 2018, p.676).

<sup>2</sup> « We define organizational change as a difference in form, quality, or state over time in an organizational entity. The entity may be an individual's job, a work group, an organizational subunit, the overall organization, or larger communities of organizations, such as industries » (Poole et Van de Ven, 2004, p.11).

deuxième étape est celle du « mouvement », représentant la période de transition (Janiczek et al., 2012 ; Larhrissi & Laaboudi, 2020 ; Lewin, 1951). Cette étape amène les acteurs à apprendre et à expérimenter de nouveaux comportements afin de s'adapter au nouveau mode de fonctionnement de l'organisation (Janiczek et al., 2012 ; Larhrissi & Laaboudi, 2020). La dernière étape est la « cristallisation » dans laquelle les nouvelles routines sont stabilisées et consolidées, l'équilibre est atteint (Janiczek et al., 2012 ; Larhrissi & Laaboudi, 2020 ; Lewin, 1951).

Vandangeon-Derumez (1998) ajoute deux variables au modèle initial de Lewin, le caractère volontaire ou imposé du changement (intentionnalité) et le caractère progressif ou brutal (mode de diffusion) (Merdinger-Rumpler & Nobre, 2011). Selon ce modèle, le changement peut donc être prescrit reflétant une stratégie top-down (i.e. l'agent de décision clé décide et puis prescrit aux travailleurs) ou construit se voulant être une stratégie bottom-up (i.e. la démarche de changement étant élaborée en collaboration avec les travailleurs) (Faupel & Helpap, 2021 ; Merdinger-Rumpler & Nobre, 2011).

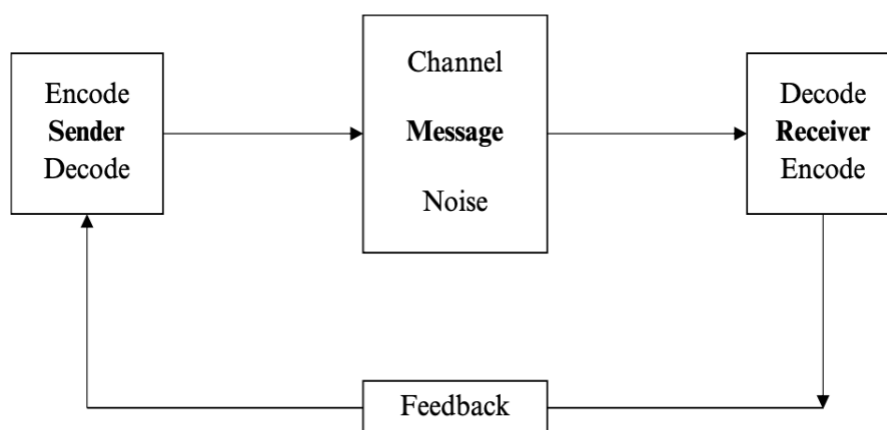
Cependant, Bareil (2008) estime que près d'un changement sur deux ne remplit pas ses objectifs de départs. Cette non-atteinte d'objectifs provient de différentes causes : un soutien organisationnel insuffisant, un style de leadership ambivalent ou passif, un problème de légitimité et d'ambition, une communication insuffisante, une culture et une structure amenant à l'inertie organisationnelle et, pour finir, la résistance des acteurs concernés face au changement.

## **2.2. La communication**

Communiquer se caractérise par : un transfert d'informations, l'interaction entre individus et la mobilisation d'une influence sur autrui (Sghari et al., 2015). Lors de l'implémentation d'un changement organisationnel, une communication effective est requise (Ouedraogo & Ouakouak, 2018 ; Zulkifli & Muhammad, 2019). La communication est considérée comme efficace lorsque le message transmis est cohérent et compris tel que souhaité par le récepteur (Martinez, 2019 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Pour ce faire, un émetteur (e.g. le manager) fait passer un message à un récepteur (e.g. le travailleur), par un des trois canaux de communication : oral, écrit ou non-verbal (Martinez, 2019). Ensuite, le récepteur décode (interprète) le message de l'émetteur (Martinez, 2019). La dernière étape d'une communication



est le feedback du récepteur permettant à l'émetteur de voir s'ils sont sur une compréhension partagée (Faupel & Helpap, 2021 ; Martinez, 2019). La communication est donc à double sens (Faupel & Helpap, 2021 ; Martinez, 2019). (cf. **Figure 1**)



**Figure 1.** *Le processus de communication.* (Martinez, 2019, p.128)

En contexte de changement organisationnel, la communication est définie comme toute activité permettant un échange d'informations ainsi que leur compréhension dans le but de motiver et/ou d'obtenir un changement dans le comportement du récepteur (Helpap, 2016 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Cette communication ne doit pas être envisagée uniquement comme un outil, celle-ci pouvant être vue comme un processus interprétatif permettant la création de sens (Helpap & Schinnenburg, 2017; Sghari et al., 2015). En effet, le changement étant un élément perturbateur du statu quo, il laisse place à l'incertitude et les travailleurs ont besoin du « sensemaking » pour y faire face (Faupel & Helpap, 2021).

Le « sensemaking » est le processus par lequel les individus interprètent, comprennent et attribuent un événement ayant laissé place à l'incertitude (Helpap, 2016 ; Armenakis & Harris, 2002). De cette manière, grâce à l'évaluation cognitive, les travailleurs sont en mesure de construire un sens plausible et une compréhension partagée de la situation, ce qui leur permet ensuite de formuler une réponse appropriée (e.g. des pensées, des sentiments, des réactions). (Faupel & Helpap, 2021 ; Gamble-Smith, 2021 ; Sghari et al., 2015 ; Zulkifli & Muhammad, 2019). La communication permet ainsi de déconstruire son ancienne réalité pour en construire une nouvelle (Ouedraogo & Ouakouak, 2018). De ce fait, la création de sens passant par la communication conditionne l'évolution du processus de changement (Sghari et al., 2015).

En outre, lorsque les travailleurs partagent l'objectif de l'organisation et ont accès à une communication appropriée, l'implémentation du changement se voit facilitée (Helpap, 2016 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Lors des premières étapes de changement, le manager doit trouver comment motiver et encourager les travailleurs à accepter ainsi qu'à s'engager envers le changement (Bareil, 2008 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018 ; Zulkifli & Muhammad, 2019). En donnant les outils nécessaires et en faisant percevoir la nécessité de changer aux travailleurs, les managers leur donnent la possibilité de surmonter leur peur et leur résistance (Ouedraogo & Ouakouak, 2018).

Dans la littérature, nous pouvons distinguer deux types de communication en contexte de changement organisationnel (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Helpap & Schinnenburg, 2017 ). Premièrement, la communication est dite programmatique lorsqu'elle est de type « top-down » cela signifie qu'elle a pour but de transmettre un message précis à destination de récepteurs passifs (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018 ; Sghari et al., 2015). Le manager « tells and sells » l'idée de changement dans une communication à sens unique (Faupel & Helpap, 2021 ; Zulkifli & Muhammad, 2019). Ce type de communication est utilisé par exemple : lors de séance d'information générale, par e-mail, dans des brochures ou sur un site web (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Helpap & Schinnenburg, 2017 ; Sghari et al., 2015).

Deuxièmement, la communication est dite participative lorsqu'elle est de type « bottom-up » et qu'elle vise un dialogue constructif (Faupel & Helpap, 2021 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018 ; Sghari et al., 2015). Effectivement, cette communication est axée sur le partage d'informations entre individus et sur la participation des travailleurs (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Sghari et al., 2015). Elle permet de prendre en considération la perception et l'interprétation des travailleurs menant à la compréhension partagée (Faupel & Helpap, 2021 ; Sghari et al., 2015). Les travailleurs peuvent interagir en posant des questions, en partageant leur feedback et en étant réellement impliqués dans l'implémentation du changement (Helpap & Schinnenburg, 2017 ; Faupel & Helpap, 2021). De ce fait, la communication participative aide au consensus et au soutien lors d'un changement organisationnel (Sghari et al., 2015). Ce type de communication est utilisé par exemple : lors de focus groups, sur des forums ouverts, lors de session questions-réponses (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Helpap & Schinnenburg, 2017 ; Sghari et al., 2015).

Ces deux stratégies de communication utilisent des approches différentes mais poursuivent le même but : développer l'engagement des travailleurs envers le changement (Helpap, 2016). Cependant, il a été montré que, comparativement à la communication programmatique, la communication participative amène plus d'émotions positives, moins de résistance au changement, moins d'incertitude et plus d'engagement envers le changement lors d'un changement organisationnel (Helpap, 2016 ; Helpap & Schinnenburg, 2017). Toutefois, ces résultats découlent d'études à designs expérimentaux en contexte non réel.

Dans le cadre de son étude, Helpap (2016) a réalisé deux scénarios fictifs. Les participants ont reçu aléatoirement un d'eux. Ces scénarios comprenaient le même contenu mais soit avec un style de communication participative, soit avec un style de communication programmatique tous deux en contexte de changement (i.e. une restructuration). Cette étude met en évidence une différence significative entre les types de communications (i.e. programmatique et participative) et leurs impacts sur l'engagement des travailleurs face au changement. D'autre part, Helpap (2016) souligne que la communication utilisée par les managers est ce qui permet de réduire la résistance des travailleurs et d'augmenter l'engagement envers le changement organisationnel.

### **2.3. La justice organisationnelle**

La justice organisationnelle (JO) représente l'ensemble des perceptions des travailleurs en ce qui concerne un traitement équitable de la part de leur organisation (Arneguy et al., 2018). La justice organisationnelle comprend quatre dimensions : la justice procédurale (JP), la justice distributive (JD), la justice interpersonnelle (JIT) et la justice informationnelle (JIF) (Colquitt et al. 2001). La justice procédurale se réfère à la perception quant à l'équité des procédures et des processus menant à la prise de décisions (e.g. Est-ce que les procédures utilisées ont laissé l'occasion au travailleur d'exprimer ses opinions et sentiments ?) (Colquitt et al. 2001 ; Faupel & Helpap, 2021 ; Janiczek et al., 2012 ; Marzucco et al., 2014). La justice distributive fait référence à la perception d'équité suite à la distribution des ressources ou du résultat de la prise de décision (e.g. Est-ce que le travailleur est satisfait et/ou content des résultats ?) (Colquitt et al. 2001 ; Faupel & Helpap, 2021 ; Janiczek et al., 2012 ; Marzucco et al., 2014). La justice interpersonnelle quant à elle est relative à la perception des relations interpersonnelles (e.g. Est-ce que le travailleur est traité avec respect, politesse et dignité par les autres membres de l'organisation?) (Colquitt et al. 2001 ; Faupel & Helpap, 2021 ; Janiczek et al., 2012 ; Kernan

& Hanges, 2002 ; Marzucco et al., 2014). Enfin, la justice informationnelle est relative à la perception de la précision et de la qualité des explications/informations reçues (e.g. Est-ce que la communication est adaptée aux besoins du travailleur et réalisée au moment opportun ?) (Colquitt et al. 2001 ; Faupel & Helpap, 2021 ; Kernan & Hanges, 2002 ; Marzucco et al., 2014).

En contexte de changement, les dimensions de la justice organisationnelle ont un lien déterminant avec les attitudes et comportements des travailleurs (e.g. engagement organisationnel, confiance envers le responsable, intention de « turnover ») (Arneguy et al., 2018 ; Marzucco et al., 2014). Par ailleurs, la sensibilité à la justice est augmentée en contexte de changement organisationnel et la perception d'équité permet de réduire l'incertitude (Babic, 2021 ; Marzucco et al., 2014). En effet, la perception de justice permet aux travailleurs de se sentir en sécurité et leur permet ainsi de s'adapter lors d'un changement organisationnel (Arneguy et al., 2020). Par conséquent, la perception de justice organisationnelle influence la réaction des travailleurs face au changement (Arneguy et al., 2018, 2020 ; Janiczek et al., 2012 ; Marzucco et al., 2014). Les managers doivent ainsi faire attention à la justice organisationnelle au vu des bénéfices qu'elle peut apporter au niveau des réactions et de l'engagement des travailleurs face au changement (Arneguy et al., 2018 ; Babic, 2021).

Selon plusieurs études (Janiczek et al., 2012; Kernan & Hanges, 2002), le concept de « voice » a un impact significatif sur la perception de la justice procédurale au sein de l'organisation. Le concept appelé « voice » fait référence au droit d'expression des travailleurs dans les processus décisionnels et de contestation des décisions prises. Ainsi, si les travailleurs ont la possibilité d'influencer ou de contester une décision, leur perception de la justice procédurale en sera renforcée. Ouedraogo et Ouakouak (2018) soulignent que le silence organisationnel peut avoir des effets négatifs sur le processus de changement organisationnel. En conséquence, il est important que les organisations offrent un espace d'expression aux travailleurs pour renforcer leur sentiment de justice procédurale (Janiczek et al., 2012; Kernan & Hanges, 2002).

Par ailleurs, l'étude qualitative de Janiczek et al. (2012) souligne l'importance du manager sur la perception de justice lors d'un changement organisationnel. En effet, les travailleurs déclarent avoir besoin de respect et d'honnêteté durant l'implémentation d'un changement. Cette étude démontre également que les différentes dimensions de la justice ont un poids qui varie en fonction de la phase du processus de changement. Lors de la phase de

« dé cristallisation », les travailleurs rapportent avoir besoin de justice informationnelle et procédurale. Or, la justice informationnelle semble avoir un poids plus important que la justice procédurale lors de cette première phase. Effectivement, la communication, expliquant les raisons du changement et le cadre dans lequel il s'inscrit, semble primordiale pour les travailleurs. Durant la phase de mouvement, il est important de tenir compte de manière systémique des quatre dimensions de justice, étant donné qu'elles sont interconnectées et en interaction. En réalité, les travailleurs ne se concentrent pas uniquement sur une dimension de justice, mais prennent en compte l'ensemble des quatre dimensions pour se forger leur perception de justice. Ainsi, il est essentiel que le manager prenne en compte chacune de ces dimensions pour garantir une perception équitable du processus de changement organisationnel. Enfin, durant la phase de cristallisation, seule la dimension de justice distributive est prise en compte. Les travailleurs perçoivent alors le résultat du changement comme étant directement lié à leur investissement personnel. Les auteurs de cette étude, Janiczek et al. (2012), ont souligné la difficulté de généraliser les résultats d'une recherche qualitative, et ont recommandé que des études supplémentaires soient menées pour tester et approfondir leurs conclusions.

La perception de justice globale (JG) signifie que les travailleurs forment leur perception d'équité de manière holistique (Marzucco et al., 2014). Plus précisément, Arneguy et al. (2020, p.5) apportent que la justice globale « se réfère à des évaluations globales du caractère équitable d'une entité ou d'un événement qui sont le résultat à la fois de l'expérience personnelle et de la connaissance des expériences des autres »<sup>3</sup>. D'ailleurs, la « fairness heuristic theory » (Lind, 2001) soutient que les travailleurs développent une perception globale de la justice organisationnelle en prenant en compte les différentes dimensions de la justice organisationnelle, telles que la justice procédurale, distributive, interpersonnelle et informationnelle. Selon cette théorie, les travailleurs ont tendance à prendre un raccourci cognitif en se créant une impression d'équité globale. De plus, cette perception globale de la justice est un facteur clé qui influence davantage l'attitude des travailleurs à l'égard du changement organisationnel (Arneguy et al., 2020 ; Lind, 2001 ; Marzucco et al., 2014).

---

<sup>3</sup> « refers to global evaluations of the fairness of an entity or an event that are the results of both personal experience and knowledge of the experiences of others » (Arneguy et al., 2020, p.5)

Plusieurs recherches ont étudié la perception de la justice globale en contexte de changement organisationnel (Arneguy et al., 2018, 2020 ; Marzucco et al., 2014). Dans leur étude réalisée auprès de 188 travailleurs provenant d'un hôpital Belge en réorganisation, Marzucco et al. (2014, p. 291) ont testé le rôle médiateur de la justice globale dans les relations entre 3 types de justice organisationnelle (justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle) et des comportements attitudinaux (satisfaction au travail, intention de quitter, engagement organisationnel affectif, normatif et de continuité). Les résultats montrent que les dimensions de la justice se combinent en une perception de justice globale. Les relations sont significatives entre les 3 types de justice (justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle) et la justice globale. De plus, la justice globale joue un rôle de médiateur dans la relation entre les dimensions de justice et les comportements attitudinaux. Cette étude met en évidence l'importance de considérer chacune des dimensions de la justice organisationnelle dans la formation de la justice globale perçue par les travailleurs en période de changement.

En outre, la recherche menée par Arneguy et al. (2018) a exploré la relation entre la justice globale, le concept de "readiness for change" (RFC) et le "soutien organisationnel perçu" (SOP). Le RFC fait référence au fait qu'un individu est prêt cognitivement et émotionnellement à accepter et à adopter un changement (Arneguy et al., 2018, 2020). Si l'individu est prêt pour le changement, il y apportera du support en faisant des efforts d'adaptation. Si au contraire, il ne se sent pas disposé, il peut avoir des comportements de résistance (Arneguy et al., 2018, 2020). Le RFC est composé de quatre dimensions : « (a) la croyance d'un individu en sa capacité à mettre en œuvre le changement proposé, (b) la pertinence du changement pour l'organisation, (c) le soutien de la direction pour le changement et (d) le bénéfice personnel du changement »<sup>4</sup> (Arneguy et al., 2018, pg. 4). Le RFC a lieu lors de la phase de décristallisation dans le processus de changement et donc à l'implémentation du changement organisationnel (Arneguy et al., 2018). Le SOP quant à lui fait référence à la perception des travailleurs par rapport à la reconnaissance de leur contribution et à l'attention portée à leur bien-être par l'organisation (Arneguy et al., 2018, 2020).

L'étude menée par Arneguy et al. (2018) auprès de 145 travailleurs d'une organisation française en contexte de changement (i.e. implémentation d'un nouveau système d'information) visait à

---

<sup>4</sup> « (a) an individual's belief in his/her ability to implement the proposed change, (b) the appropriateness of the change for the organization, (c) the management support for the change and (d) the personal benefit of the change » (Arneguy et al., 2018, pg. 4).

tester le rôle médiateur du SOP dans la relation entre la justice globale et le RFC. Les résultats de l'étude démontrent que la justice globale contribue indirectement au développement de la disposition au changement. En effet, l'analyse a révélé que les effets indirects de la justice globale sur chaque dimension du RFC étaient significatifs. Ces résultats indiquent que les effets de la justice globale sur les dimensions du RFC sont médiés par le SOP. De plus, les liens directs entre la justice globale et les dimensions de le RFC n'étaient pas significatifs, suggérant que l'effet de la justice globale sur le RFC est entièrement médié par le SOP.

Ces résultats sont confirmés par l'étude d'Arneguy et al. (2020) menée cette fois-ci dans diverses organisations aux États-Unis. Ces deux études mettent en évidence l'importance du SOP dans la relation entre la justice globale et le RFC en contexte de changement organisationnel. Le cadre théorique qui soutient ces relations renvoie à la théorie de l'échange sociale élaborée par Homans (1958) et Blau (1964). La théorie de l'échange social considère que les relations sociales impliquent des échanges de ressources, d'informations, d'affection et de services entre les individus. Cette théorie affirme également que les échanges mutuels entre l'organisation et ses membres créent un sentiment d'obligation mutuelle, instaurant ainsi une norme de réciprocité (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960 ; Homans, 1958). Cette norme suggère que les travailleurs sont plus susceptibles de maintenir des relations sociales équilibrées et justes, où ils reçoivent autant qu'ils donnent. Ainsi, les travailleurs évaluent le coût et le bénéfice de leurs relations sociales et choisissent de maintenir celles qui leur apportent le plus de bénéfices (Blau, 1964 ; Homans, 1958). Cette évaluation peut être basée sur des critères tels que la valeur des ressources échangées, le niveau de réciprocité, et les coûts et avantages émotionnels associés à la relation.

De plus, ces études soutiennent que la perception de justice globale impacte l'attitude des travailleurs face au changement (Arneguy et al., 2018, 2020). Effectivement, face à un changement les travailleurs se réfèrent à leur perception globale de l'équité pour réagir. De ce fait, les organisations devraient faire attention à la perception de justice de leurs travailleurs ainsi qu'au soutien organisationnel perçu. En évaluant régulièrement ces perceptions, les organisations auraient plus de chance de voir l'implémentation du changement réussir (Arneguy et al., 2020).

## **2.4. L'engagement envers le changement organisationnel**

En contexte de changement organisationnel, Herscovitch et Meyer (2002) affirment que l'engagement des travailleurs envers un changement initié par leur organisation est un facteur clé de leur comportement de soutien face à ce changement, bien que leur engagement envers l'organisation en général puisse également prédire leur soutien. Les auteurs mettent en évidence l'importance de considérer l'engagement envers le changement organisationnel en tant que cible distincte de l'engagement organisationnel. En effet, la cible de l'engagement envers le changement organisationnel est le processus de changement organisationnel lui-même plutôt que l'organisation en tant qu'entité.

L'engagement organisationnel (EO) est un état psychologique qui résulte des désirs, des besoins et des devoirs d'un travailleur envers son organisation (Doutre, 2020 ; Meyer & Allen, 1991 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018 ; Stewart et al., 2021). Selon Doutre (2020, p.66), le concept de l'engagement organisationnel se réfère à :

une attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation dans laquelle il travaille, et au partage des valeurs communes, et d'autre part, à son choix raisonné de lui rester fidèle en fonction des coûts associés à son départ, et enfin, à l'obligation morale qu'il ressent d'accomplir son devoir.

Selon Meyer et Allen (1991), l'engagement organisationnel est constitué de trois dimensions : l'engagement affectif (EA), l'engagement de continuité (EC) et l'engagement normatif (EN). L'engagement affectif renvoie à l'attachement émotionnel du travailleur envers son organisation, ainsi qu'à son identification avec les valeurs et le travail de l'entreprise. L'engagement de continuité, quant à lui, implique une évaluation rationnelle des coûts et bénéfices associés à la situation professionnelle du travailleur, qui influencent son engagement envers l'organisation. Enfin, l'engagement normatif correspond à un sentiment d'obligation morale de rester dans l'entreprise, sous l'influence de pressions normatives internalisées. Cette dimension d'engagement conduit le travailleur à agir dans l'intérêt de l'organisation, car c'est « normal » (Doutre, 2020). En fin de compte, ces trois dimensions découlent de différents états mentaux : le désir (engagement affectif), le coût perçu (engagement de continuité) et l'obligation perçue (engagement normatif) (Doutre, 2020 ; Marzucco et al., 2014). En conséquence, l'engagement organisationnel peut influencer à la fois les attitudes et les comportements des travailleurs (Doutre, 2020 ; Meyer & Allen, 1991 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018).



Dans leur article, Herscovitch et Meyer (2002) explorent l'engagement envers le changement organisationnel en proposant une extension du modèle à trois composantes de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991). Ils définissent l'engagement envers le changement organisationnel comme « une force (état d'esprit) qui lie un individu à une ligne de conduite jugée nécessaire à la mise en œuvre réussie d'une initiative de changement »<sup>5</sup> (Herscovitch & Meyer, 2002, p. 475). L'état d'esprit qui motive le travailleur à adopter cette ligne de conduite peut s'exprimer grâce aux trois dimensions de l'engagement envers le changement organisationnel (i.e. engagement affectif, de continuité et normatif envers le changement organisationnel). L'engagement affectif envers le changement organisationnel se manifeste par la volonté des travailleurs de soutenir le changement en raison des avantages perçus qui lui sont inhérents. L'engagement de continuité envers le changement organisationnel se reflète dans la prise de conscience des coûts liés au refus de soutenir le changement. En dernier lieu, l'engagement normatif envers le changement organisationnel se manifeste par un sentiment de devoir moral de soutenir le changement.

En ce qui concerne les conséquences comportementales de l'engagement, qu'il soit dirigé vers l'organisation ou vers le changement, Meyer et Herscovitch (2001) font une distinction entre le comportement focal et le comportement discrétionnaire. Le comportement focal correspond à la conduite attendue du travailleur en fonction de son engagement (e.g. rester dans l'organisation, se conformer). Le comportement discrétionnaire, quant à lui, englobe toutes les actions et conduites qui ne sont pas explicitement définies dans les termes de l'engagement, mais qui peuvent être considérées comme faisant partie intégrante de cet engagement (e.g. aller plus loin de ce qui est attendu). De ce fait, le comportement discrétionnaire amène l'individu à faire preuve d'initiative et de volonté d'aller au-delà de ce qui est strictement requis. L'engagement, qu'il soit affectif, continu ou normatif, devrait conduire à l'adoption du comportement focal. Cependant, les travailleurs adoptent un comportement discrétionnaire en fonction de l'état d'esprit qui accompagne leur engagement, qu'il s'agisse d'un désir, d'un coût ou d'une obligation.

En outre, Herscovitch et Meyer (2002) ont menés une étude transversale auprès de 157 infirmier(e)s qui ont décrit un changement organisationnel récent ou actuel ayant eu un impact

---

<sup>5</sup> « as a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative. »

sur leur travail. Les changements mentionnés par les travailleurs comprenaient principalement des fusions de départements, de nouvelles technologies, des modifications des horaires de travail.

Les résultats de cette étude montrent que toutes les dimensions de l'engagement envers le changement organisationnel étaient corrélées positivement avec un comportement focal, tel que le respect des règles. Cependant, seuls l'engagement affectif et normatif étaient corrélés positivement avec un comportement discrétionnaire, comme la coopération. De ce fait, un engagement affectif et normatif envers le changement semble indispensable pour garantir la coopération, fournir des efforts supplémentaires ou encore être un promoteur du changement.

## **2.5. Communication et Justice organisationnelle lors d'un changement organisationnel**

Il existe un manque d'études sur la relation entre la communication en contexte de changement et la justice organisationnelle. Pourtant, la théorie du management de l'incertitude suggère qu'une communication efficace et une perception de justice positive peuvent aider les travailleurs à réduire l'incertitude en donnant du sens au changement (Babic, 2021 ; Helpap & Schinnenburg, 2017 ; Lind & Van den Bos, 2002 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Par exemple, fournir une explication claire et rationnelle de la décision de changement peut augmenter la perception de justice des travailleurs (Kernan & Hanges, 2002).

Janiczek et al. (2012) ont mené une étude qualitative, sous forme d'une étude de cas, dans un hôpital belge. Le but de l'étude était de comprendre les perceptions de justice organisationnelle des travailleurs dans le cadre d'un changement organisationnel. Les auteurs ont identifié que fréquemment, lors de la première étape du processus de changement, les travailleurs ressentaient un manque d'explications quant à la raison de ce changement. L'incompréhension des travailleurs face à ce changement entraîne de ce fait un faible sentiment de justice informationnelle. De plus, les travailleurs ont rapporté avoir mal vécu le caractère prescriptif du changement impactant négativement leur perception de justice procédurale.

Faupel et Helpap (2021) ont mené une étude quasi-expérimentale sur 340 participants, utilisant la stratégie de communication du changement (programmatique vs participative) comme variable expérimentale dans une vignette basée sur une restructuration, suivie d'un questionnaire. Par conséquent, bien que basés sur des cas réels de restructuration, les scénarios

présentés dans la vignette étaient fictifs en raison de la manipulation des informations relatives à la stratégie de communication utilisée.

Les résultats montrent que les travailleurs perçoivent davantage la justice procédurale lorsque la communication participative est utilisée lors de changements organisationnels. L'étude montre également que la justice procédurale joue un rôle de médiateur dans la relation entre la communication participative et l'engagement envers le changement. Ces résultats soulignent l'importance de la communication participative en contexte de changement organisationnel. En effet, Faupel et Helpap (2021) ont montré qu'impliquer les travailleurs dans le processus de changement en les faisant prendre part à celui-ci grâce à la communication participative, augmente leur sentiment de justice procédurale. De plus, la perception de justice procédurale participe aussi à la création du « sensemaking ». Il est donc crucial de considérer le besoin de coopération des travailleurs, car cela peut affecter leur perception de justice procédurale (Faupel & Helpap, 2021 ; Larhrissi & Laaboudi, 2020). Cependant, malgré leurs contributions théoriques et pratiques, le fait que l'étude se base sur des scénarios fictifs décrivant un changement spécifique peut impacter les résultats en termes de généralisation.

## **2.6. Communication et Engagement envers le changement lors d'un changement organisationnel**

Il y a un manque d'études qui se penchent sur la relation entre la communication en contexte de changement et l'engagement envers le changement organisationnel, bien que plusieurs études aient montré l'impact positif de la communication sur l'engagement envers le changement organisationnel (Helpap, 2016 ; Hill et al. 2012). Cependant, les résultats de ces études peuvent être contradictoires. Par exemple, Hill et al. (2012) ont indiqué que les communications programmatique et participative étaient toutes deux importantes pour construire l'engagement affectif envers le changement organisationnel, tandis que Helpap (2016) a démontré que l'engagement affectif envers le changement organisationnel est renforcé lorsque les travailleurs reçoivent une communication participative. De plus, ces études ne tiennent pas compte des trois dimensions de l'engagement envers le changement organisationnel.

L'étude réalisée par Hill et al. (2012) est de type longitudinal, où les données ont été collectées à travers une enquête en ligne auprès de 531 travailleurs d'une agence gouvernementale en cours de restructuration. Les données ont été recueillies au Temps 1, puis 12 mois plus tard (Temps

2) pour examiner si les facteurs prédictifs de l'engagement envers le changement organisationnel avaient toujours une influence sur celui-ci au fil du temps.

Selon les résultats de l'étude, les communications programmatique et participative sont toutes deux importantes pour construire les engagements affectif et normatif des travailleurs envers le changement organisationnel. Toutefois, la communication participative est souvent négligée. La communication programmatique a une influence à long terme sur l'engagement affectif envers le changement organisationnel, tandis que la communication participative est significativement plus fortement liée à l'engagement affectif qu'à l'engagement normatif envers le changement organisationnel. Selon les auteurs, les travailleurs sont d'accord avec les avantages potentiels du changement, mais craignent également que ce changement ne ressemble aux efforts précédents qui étaient inefficaces. Ainsi, la communication participative est importante pour aider à surmonter l'anxiété et l'incertitude des travailleurs, ce qui permet de construire l'engagement affectif envers le changement organisationnel au début de son implémentation. En résumé, l'étude démontre de manière empirique que la combinaison de la communication programmatique et participative est essentielle pour favoriser l'engagement des travailleurs envers le changement organisationnel.

Helpap (2016) a mené une étude expérimentale sur 263 participants en utilisant des scénarios fictifs qui représentaient la première phase d'un changement organisationnel, où la direction introduisait une restructuration. Les participants devaient se mettre à la place d'un travailleur décrit dans les scénarios et étaient exposés à une stratégie de communication participative ou programmatique. Les scénarios comprenaient trois réunions de département sur une période d'un mois. Les participants ont été assignés aléatoirement soit dans le Traitement 1, qui concernait une étude de cas avec une communication participative en contexte de changement, soit dans le Traitement 2, qui concernait une étude de cas avec une communication programmatique en contexte de changement.

Bien que les deux approches soient importantes pour communiquer une initiative de changement, les résultats indiquent une différence significative dans l'engagement affectif envers le changement organisationnel chez les travailleurs qui ont reçu une communication participative par rapport à ceux qui ont reçu une communication programmatique. En effet, cette étude démontre un engagement affectif envers le changement organisationnel plus fort lorsque les travailleurs reçoivent une communication participative. En outre, les résultats de l'étude suggèrent que la communication peut influencer indirectement l'intention de résister au changement chez les travailleurs en renforçant leur engagement envers le changement

organisationnel. En rapport avec le concept du « sensemaking », il est établi que les travailleurs ayant un engagement fort envers le changement organisationnel sont susceptibles d'agir en conformité avec leur interprétation du changement organisationnel. Par conséquent, les travailleurs engagés envers le changement ont tendance à interpréter celui-ci de manière positive, ce qui les rend moins enclins à y résister.

## **2.7. Recommandations des études précédentes**

Malgré les recherches mentionnées dans les parties précédentes, un manque de recherche sur l'expérience vécue des travailleurs en matière de communication pendant le changement organisationnel est constaté (Gamble-Smith, 2021 ; Helpap & Schinnenburg, 2017). Ouedraogo et Ouakouak (2018), s'étant focalisé sur la communication programmatique, suggèrent d'étudier la communication participative en contexte de changement organisationnel. Ces auteurs suggèrent également d'étudier les effets de l'engagement normatif et de continuité en contexte de changement. Dans la même veine, Faupel et Helpap (2021) préconisent d'étudier les effets des stratégies de communication lors d'un changement organisationnel sur les dimensions de justice (i.e. procédurale, interpersonnelle et informelle) et sur l'engagement envers le changement (i.e. affectif, de continuité et normatif). De plus, les études existantes sont majoritairement menées dans des contextes de changements organisationnels fictifs, ce qui pose un problème de généralisation. Par conséquent, plusieurs auteurs plaident pour étudier ces relations en contexte réel (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Helpap & Schinnenburg, 2017 ; Janiczek et al., 2012 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018).

## **3. Objectifs et hypothèses**

Cette étude cherche à approfondir les connaissances sur l'impact de la communication lors d'un changement organisationnel réel sur l'engagement envers le changement organisationnel et la perception de la justice organisationnelle des travailleurs. Elle aura pour objectifs principaux de tester : (1) l'effet de la communication en contexte de changement organisationnel sur les quatre dimensions de la justice organisationnelle ; (2) l'effet de la communication en contexte de changement organisationnel sur la justice globale ; (3) l'effet de la communication en contexte de changement organisationnel sur les trois dimensions de l'engagement envers le changement organisationnel.

De ce fait, les hypothèses de notre étude sont les suivantes :

- **Hypothèse 1 :** La communication employée par le management en contexte de changement influence la perception de justice organisationnelle des travailleurs. Plus précisément, les travailleurs perçoivent le changement comme plus équitable sur les plans (a) procédural, (b) distributif, (c) interpersonnel et (d) informationnel lorsque le management applique une stratégie de communication participative.
- **Hypothèse 2 :** La communication employée par le management en contexte de changement influence la perception de justice globale des travailleurs. Plus précisément, les travailleurs perçoivent leur entreprise comme étant globalement plus juste lorsque le management applique une stratégie de communication participative.
- **Hypothèse 3 :** La communication employée par le management en contexte de changement influence l'engagement organisationnel envers le changement des travailleurs. Plus précisément, les travailleurs ont des niveaux d'engagement (a) affectif, (b) de continuité et (c) normatif envers le changement organisationnel plus élevés lorsque le management applique une stratégie de communication participative.

## **4. Méthodologie**

### **4.1. Échantillon et procédure**

Les données ont été collectées via un questionnaire auto-rapporté diffusé via le Système d'enquête en ligne de l'UDI-Fplse. Avant de lancer l'enquête, la présente étude et sa conception ont été soumises à l'approbation du comité d'éthique de la Faculté de psychologie, logopédie et sciences de l'éducation de l'Université de Liège. La décision finale du comité d'éthique a été positive, suggérant que la présente étude respecte toutes les règles éthiques concernant la conception méthodologique.

Le groupe cible de cette étude était les travailleurs ayant vécu, au cours des six derniers mois, un changement organisationnel au sein de leur entreprise actuelle. Le recrutement a été réalisé sur une population tout venant par le biais d'une publication sur différents réseaux sociaux et professionnels (i.e. LinkedIn, Facebook). De cette manière, le lien vers le questionnaire en ligne a été publié avec, en description, la population concernée et l'objectif de l'étude. L'enquête s'est déroulée de début Avril 2023 jusque fin Mai 2023. Les personnes intéressées ont participé à l'enquête anonymement de façon libre et éclairée.

Au total, 185 travailleurs ont répondu à l'intégralité du questionnaire et étaient éligibles. Dans cet échantillon 42% avaient entre 26 et 35 ans, 60% étaient des femmes et 45% avaient un diplôme d'enseignement supérieur de type court. Les caractéristiques relatives au travail des participants sont reprises dans le **Tableau 1, en annexe à la page 42**.

## **4.2. Outils**

Le questionnaire utilisé pour ce mémoire est composé d'échelles validées précédemment dans la littérature (cf. **Annexe 1**). Certaines données récoltées ne sont pas traitées dans ce mémoire. En effet, des échelles évaluant le caractère menaçant/challengeant du changement et le caractère souhaité/imposé du changement ont été incluses dans notre questionnaire mais seront utilisées à d'autres fins de recherche.

Les participants étant francophones, les questionnaires originaux en anglais ont été traduits selon une procédure de rétro-translation (Brislin, 1980).

**Type(s) de changement(s) organisationnel(s) vécu(s).** Afin de questionner les travailleurs sur cet aspect deux items ont été inclus. Le premier item (« Durant les 6 derniers mois, avez-vous connu au sein de votre entreprise actuelle... ») permettait de connaître le(s) changement(s) organisationnel(s) rencontré(s) et le deuxième item (« Durant les 6 derniers mois, quel est, selon vous, le changement le plus important auquel vous avez été confronté(e) au sein de votre entreprise actuelle ? ») permettait de connaître celui qui avait subjectivement le plus de poids pour le travailleur. Les changements organisationnels compris dans l'étude concernaient un changement de (1) chef immédiat, (2) ligne hiérarchique, (3) collègues, (4) lieu de travail, (5) fonction/responsabilités, (6) tâches/compétences, (7) processus de travail, (8) prestations horaires, (9) technologies/outils de travail utilisés, (10) salaire/prime. Le **Tableau 2, en annexe**, présente la répartition du changement organisationnel considéré comme le plus important par les participants.

**Stratégie de communication du changement (SCC).** L'échelle élaborée par Helpap (2016) a été utilisée afin d'évaluer la perception des travailleurs quant à la communication (i.e. participative ou programmatique) employée par le management lors de changement dans leur organisation. L'échelle de Helpap (2016) comporte six items (e.g. « En contexte de changement, je peux proposer des suggestions et des recommandations concernant le(s)

changement(s) ») dont deux sont formulés de manière inversée. Pour cette échelle, il était demandé aux participants d'y répondre en pensant au(x) changement(s) vécu(s) au sein de leur entreprise en général. Les réponses à ces items ont été données sur une échelle de type Likert en sept points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Un score élevé indique que le participant perçoit la communication de changement comme étant participative, tandis qu'un score faible reflète une perception de la communication comme étant davantage programmatique.

Les résultats ont montré une bonne cohérence interne pour cette échelle, avec un coefficient alpha de Cronbach de .85. En outre, une analyse factorielle de l'échelle sur la stratégie de communication du changement a été réalisée (cf. **Tableau 3 en annexe**). L'analyse révèle des scores compris entre .65 et .87.

***Justice procédurale (JP), distributive (JD), interpersonnelle (JIT) et informationnelle (JIF).***

Afin d'évaluer les dimensions de la justice organisationnelle, l'échelle développée par Colquitt (2001) a été utilisée pour la dimension de la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle. Cette échelle contient sept items mesurant la justice procédurale (e.g. « Les procédures utilisées lors de ce changement ont été appliquées de la même manière à tous »), quatre items pour la justice interpersonnelle (e.g. « Dans le cadre de ce changement, j'ai été traité(e) avec politesse ») et cinq items pour la justice informationnelle (e.g. « La communication relative à ce changement a été adaptée à mes besoins »). Concernant la justice distributive, l'échelle élaborée par Elkins et Phillips (2000) et adaptée par Bernerth et al. (2007) a été utilisée permettant de s'adapter au contexte de changement. Cette échelle contient trois items mesurant la justice distributive (e.g. « Je suis content(e) des résultats de ce changement »). Pour ces échelles, il était demandé aux participants d'y répondre en pensant au changement qu'ils ont vécu dans les six derniers mois et renseigné comme le plus important. Les réponses à ces items ont été données sur une échelle de type Likert en cinq points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

Les résultats ont montré une bonne cohérence interne pour la justice procédurale et interpersonnelle avec des coefficients alpha de Cronbach respectifs de .73 et .89. De plus, une excellente cohérence interne a été observée pour la justice distributive, avec un coefficient alpha de Cronbach de .92, et pour la justice informationnelle, avec un coefficient alpha de Cronbach de .90. Une analyse factorielle a également été réalisée (cf. **Tableau 4 en annexe**). Les résultats de l'analyse montrent que deux items de la justice procédurale ont obtenu des scores inférieurs à .50, soulevant des interrogations sur leur pertinence et utilité pour représenter correctement



leur dimension. Il s'agit de l'item JP4 qui a un loading de .44 et de l'item JP6 qui a un loading de .17. Cependant, il est important de noter que, dans cette étude, nous travaillons avec la moyenne des éléments de la justice procédurale, ce qui atténue en partie ce problème, d'autant plus que le coefficient alpha de Cronbach est satisfaisant. De plus, il est possible que le faible loading soit attribuable à un problème de traduction. Les autres items concernant la justice procédurale, distributive, interpersonnelle et informationnelle contribuent de manière tout à fait satisfaisante à leur dimension respective avec des scores allant de .65 à .96.

***Justice globale (JG).*** L'échelle élaborée par Ambrose et Schminke (2009) a été utilisée afin de mesurer la justice globale. Cette échelle contient six items (e.g. « Dans l'ensemble, mon entreprise traite ses travailleurs de manière équitable et juste ») dont deux sont formulés de manière inversée. Pour cette échelle, il était demandé aux participants d'y répondre en évaluant si les items reflétaient ce qu'ils vivent au travail. Les réponses à ces items ont été données sur une échelle de type Likert en sept points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord).

Une bonne cohérence interne a été observée pour la justice globale avec un coefficient alpha de Cronbach de .89. Par ailleurs, une analyse factorielle de l'échelle sur justice globale a été réalisée (cf. **Tableau 5 en annexe**). L'analyse révèle des scores compris entre .66 et .89.

***Engagement affectif (EAC), de continuité (ECC) et normatif (ENC) envers le changement organisationnel.*** L'échelle réalisée et validée par Herscovitch et Meyer (2002) a été utilisée dans le but de mesurer l'engagement affectif, de continuité et normatif des participants envers le changement organisationnel. Cette échelle contient six items mesurant l'engagement affectif envers le changement (e.g. « Je crois en la valeur de ce changement ») dont trois sont formulés de manière inversée, six items mesurant l'engagement de continuité envers le changement (e.g. « J'ai trop en jeu pour résister à ce changement ») et six items mesurant l'engagement normatif envers le changement (e.g. « Je me sentirais coupable de m'opposer à ce changement ») dont deux sont formulés de manière inversée. Pour cette échelle, il était demandé aux participants d'y répondre en pensant au changement organisationnel qu'ils ont vécu dans les six derniers mois et renseigné comme le plus important. Les réponses à ces items ont été données sur une échelle de type Likert en sept points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Les résultats ont montré une excellente cohérence interne pour l'engagement affectif envers le changement avec des coefficients alpha de Cronbach de .95. De plus, une bonne cohérence interne a été observée pour l'engagement de continuité envers le changement, avec un

coefficient alpha de Cronbach de .84, et pour l'engagement normatif envers le changement, avec un coefficient alpha de Cronbach de .71. Nous avons également procédé à une analyse factorielle (cf. **Tableau 6 en annexe**). Les résultats de cette analyse révèlent que deux items de l'engagement normatif envers le changement organisationnel ont obtenu des scores inférieurs à .50, ce qui suscite des interrogations quant à leur pertinence et à leur capacité à représenter correctement leur dimension respective. Il s'agit de l'item ENC3 qui a un loading de .46 et de l'item ENC6 qui a un loading de .41. Toutefois, il convient de souligner que dans cette étude, nous travaillons avec la moyenne des éléments liés à l'engagement normatif envers le changement organisationnel, ce qui contribue en partie à résoudre cette problématique. De plus, le coefficient alpha de Cronbach présente des résultats satisfaisants pour cette dimension. Par ailleurs, il est envisageable que le faible loading soit dû à un problème de traduction. Néanmoins, les autres items associés à l'engagement affectif, de continuité et normatif envers le changement organisationnel contribuent de manière significative à leur dimension respective, avec des scores compris entre .55 et .93.

#### **4.3. Méthode d'analyse**

La méthode quantitative a été privilégiée dans cette étude. Cette analyse quantitative vise à approfondir notre compréhension concernant les liens entre la communication, la justice organisationnelle et l'engagement envers le changement organisationnel dans un contexte de changement organisationnel réel. Les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS20.0.

Des analyses de corrélation de Pearson ont été effectuées en calculant les coefficients de corrélation entre les différentes dimensions (SCC, JP, JD, JIT, JIF, JG, EAC, ECC, ENC). Ces analyses corrélationnelles nous ont permis d'analyser les relations entre ces variables et de déterminer les degrés de corrélation entre elles.

Suite aux analyses de corrélations, des analyses de régressions linéaires ont été effectuées pour tester les hypothèses. L'objectif de ces analyses était de déterminer si les différentes variables dépendantes (JP, JD, JIT, JIF, JG, EAC, ECC, ENC) sont expliquées par la variable indépendante (SCC).

## 5. Résultats

Le **Tableau 7** présente les statistiques descriptives et l'analyse corrélacionnelle des différentes variables, où des analyses de corrélation de Pearson ont été effectuées afin de calculer les coefficients de corrélation entre les dimensions.

**Tableau 7.** *Statistiques descriptives et corrélations de Pearson entre variables*

Variables	M	ET	SCC	JP	JD	JIT	JIF	JG	EAC	ECC	ENC
SCC <sup>a</sup>	4.50	0,70	.85 <sup>c</sup>								
JP <sup>b</sup>	3.31	0.70	.46**	.73 <sup>c</sup>							
JD <sup>b</sup>	3.44	1.12	.45**	.64**	.92 <sup>c</sup>						
JIT <sup>b</sup>	4.15	0.84	.32**	.68**	.61**	.89 <sup>c</sup>					
JIF <sup>b</sup>	3.42	0.98	.43**	.72**	.69**	.69**	.90 <sup>c</sup>				
JG <sup>a</sup>	4.83	1.26	.40**	.61**	.59**	.65**	.64**	.89 <sup>c</sup>			
EAC <sup>a</sup>	5.02	1.54	.47**	.65**	.78**	.62**	.69**	.59**	.95 <sup>c</sup>		
ECC <sup>a</sup>	4.01	1.46	-.18*	-.32**	-.38**	-.29**	-.30**	-.29**	-.40**	.84 <sup>c</sup>	
ENC <sup>a</sup>	4.48	1.09	.21**	.27**	.27**	.31**	.22**	.24**	.35**	.31**	.71 <sup>c</sup>

*Note.* M, Moyenne ; ET, Écart-Type ; SCC, Stratégie de Communication du Changement ; JP, Justice Procédurale ; JD, Justice Distributive ; JIT, Justice Interpersonnelle ; JIF, Justice Informationnelle ; JG, Justice Globale ; EAC, Engagement Affectif envers le Changement organisationnel ; ECC, Engagement de Continuité envers le Changement organisationnel ; ENC, Engagement Normatif envers le Changement organisationnel.

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

<sup>a</sup> échelle de réponse allant de 1 à 7 // <sup>b</sup> échelle de réponse allant de 1 à 5

<sup>c</sup> Alpha de Cronbach

Des corrélations modérément fortes, positives et significatives ont été observées entre la stratégie de communication du changement et plusieurs variables. Plus précisément, la stratégie de communication du changement a montré une corrélation significative avec la justice procédurale ( $r = .46, p = .00$ ), la justice distributive ( $r = .45, p = .00$ ), la justice informationnelle ( $r = .43, p = .00$ ), la justice globale ( $r = .40, p = .00$ ) et l'engagement affectif envers le changement organisationnel ( $r = .47, p = .00$ ). Ensuite, des corrélations un peu plus faibles mais

positives et significatives ont été constatées entre la stratégie de communication du changement et la justice interpersonnelle ( $r = .32, p = .00$ ) et entre la stratégie de communication du changement et l'engagement normatif envers le changement organisationnel ( $r = .21, p = .00$ ). Par contre, les résultats ont mis en avant une corrélation négative et significative entre la stratégie de communication du changement et l'engagement de continuité envers le changement organisationnel ( $r = -.18, p = .02$ ).

Suites aux analyses corrélationnelles, nous avons réalisé plusieurs régressions linéaires simples afin de prédire nos variables dépendantes à l'aide de notre variable indépendante. Le **Tableau 9** présente les coefficients de régression des différentes régressions linéaires réalisées.

**Tableau 9.** Coefficients de régression pour prédire les variables dépendantes à partir de la Stratégie de Communication du Changement (SCC)

VI → VD	B	95% IC		β	t	p
		LI	LS			
SCC → JP	0.46	0.33	0.59	.46	7,06	.00
SCC → JD	0.72	0.51	0.92	.45	6.83	.00
SCC → JIT	0.38	0.21	0.54	.32	4.51	.00
SCC → JIF	0.59	0.41	0.78	.43	6.38	.00
SCC → JG	0.72	0.48	0.96	.40	5.94	.00
SCC → EAC	1.01	0.73	1.30	.47	7.11	.00
SCC → ECC	-0.37	-0.66	-0.07	-.18	-2.43	.02
SCC → ENC	0.33	0.11	0.55	.21	2.96	.00

*Note.* VI, Variable Indépendante ; VD, Variable Dépendante ; B, Coefficient de régression non standardisé ; 95% IC, Intervalle de confiance à 95% ; LI, Limite Inférieure ; LS, Limite Supérieure ; β, Coefficient de régression standardisé ; t, Statistique t ; p, Valeur p ; SCC, Stratégie de Communication du Changement ; JP, Justice Procédurale ; JD, Justice Distributive ; JIT, Justice Interpersonnelle ; JIF, Justice Informationnelle ; JG, Justice Globale ; EAC, Engagement Affectif envers le Changement organisationnel ; ECC, Engagement de Continuité envers le Changement organisationnel ; ENC, Engagement Normatif envers le Changement organisationnel.

Les analyses sont en faveur de l'hypothèse 1. En effet, la stratégie de communication du changement explique une part significative de la variance de la justice procédurale,  $F(1, 183) = 49,82$ ,  $p = .00$ ,  $R^2 = .21$ ,  $R^2_{ajusté} = .21$ . Le coefficient de régression ( $B = 0.46$ , 95% IC [0.33 ; 0.59]) indique qu'une augmentation d'un point du score de la stratégie de communication du changement correspond, en moyenne, à une augmentation du score de la justice procédurale de 0.46 point (Hypothèse 1a). En ce qui concerne la justice distributive, la stratégie de communication du changement explique une part significative de sa variance,  $F(1, 183) = 46.64$ ,  $p = .00$ ,  $R^2 = .20$ ,  $R^2_{ajusté} = .20$ . Le coefficient de régression ( $B = 0.72$ , 95% IC [0.51 ; 0.92]) indique qu'une augmentation d'un point du score de la stratégie de communication du changement correspond, en moyenne, à une augmentation du score de la justice distributive de 0.72 point (Hypothèse 1b). Ensuite, la stratégie de communication du changement explique une part significative de la variance de la justice interpersonnelle,  $F(1, 183) = 20.35$ ,  $p = .00$ ,  $R^2 = .10$ ,  $R^2_{ajusté} = .10$ . Le coefficient de régression ( $B = 0.38$ , 95% IC [0.21 ; 0.54]) indique qu'une augmentation d'un point du score de la stratégie de communication du changement correspond, en moyenne, à une augmentation du score de la justice interpersonnelle de 0.38 point (Hypothèse 1c). Enfin, la stratégie de communication du changement explique une part significative de la variance de la justice informationnelle,  $F(1, 183) = 40.75$ ,  $p = .00$ ,  $R^2 = .18$ ,  $R^2_{ajusté} = .18$ . Le coefficient de régression ( $B = 0.59$ , 95% IC [0.41 ; 0.78]) indique qu'une augmentation d'un point du score de la stratégie de communication du changement correspond, en moyenne, à une augmentation du score de la justice informationnelle de 0.59 point (Hypothèse 1d). Autrement dit, plus la stratégie de communication du changement est de type participative, au plus la perception de justice procédurale, distributive, interpersonnelle et informationnelle augmente.

De plus, la stratégie de communication du changement explique une part significative de la variance de la justice globale,  $F(1, 183) = 35.30$ ,  $p = .00$ ,  $R^2 = .16$ ,  $R^2_{ajusté} = .16$ . Le coefficient de régression ( $B = 0.72$ , 95% IC [0.48 ; 0.96]) indique qu'une augmentation d'un point du score de la stratégie de communication du changement correspond, en moyenne, à une augmentation du score de la justice globale de 0.72 point. De ce fait, les analyses sont en faveur de l'hypothèse 2.

En outre, la stratégie de communication du changement explique une part significative de la variance de l'engagement affectif envers le changement organisationnel,  $F(1, 183) = 50.50$ ,  $p = .00$ ,  $R^2 = .22$ ,  $R^2_{ajusté} = .21$ . Le coefficient de régression ( $B = 1.01$ , 95% IC [0.73 ; 1.30])

indique qu'une augmentation d'un point du score de la stratégie de communication du changement correspond, en moyenne, à une augmentation du score de l'engagement affectif envers le changement organisationnel de 1.01 point (Hypothèse 3a). De même, la stratégie de communication du changement explique une part significative de la variance de l'engagement normatif envers le changement organisationnel,  $F(1, 183) = 8.75$ ,  $p = .00$ ,  $R^2 = .05$ ,  $R^2_{ajusté} = .04$ . Le coefficient de régression ( $B = 0.33$ , 95% IC [0.11 ; 0.55]) indique qu'une augmentation d'un point du score de la stratégie de communication du changement correspond, en moyenne, à une augmentation du score de l'engagement normatif envers le changement organisationnel de 0.33 point (Hypothèse 3c).

Concernant l'engagement de continuité envers le changement organisationnel, la stratégie de communication du changement explique une part significative de sa variance de,  $F(1, 183) = 5.92$ ,  $p = .02$ ,  $R^2 = .03$ ,  $R^2_{ajusté} = .03$ . Par contre, contrairement à ce qui était attendu, le coefficient de régression ( $B = -0.37$ , 95% IC [-0.66 ; -0.07]) indique qu'une augmentation d'un point du score de la stratégie de communication du changement correspond, en moyenne, à une diminution du score de l'engagement de continuité envers le changement organisationnel de - 0.37 point (Hypothèse 3b). Ainsi, les analyses sont en faveurs de l'hypothèse 3a et 3c mais ne soutiennent pas l'hypothèse 3b.

Pour conclure, les résultats des analyses corrélationnelles des variables, ainsi que des régressions linéaires simples, soutiennent les hypothèses 1a, 1b, 1c, 1d, 2, 3a et 3c. Par contre, les résultats des analyses ne fournissent pas de soutien en ce qui concerne l'hypothèse 3b. Un tableau récapitulatif synthétise les différentes hypothèses qui ont été examinées (cf. **Tableau 10**).

**Tableau 10.** *Résumé des hypothèses de l'étude*

Hypothèse		Description	Résultats
<b>Hypothèse 1</b>	<b>a</b>	Les travailleurs perçoivent le changement comme plus équitable sur le plan <b>procédural</b> lorsque le management applique une stratégie de communication participative.	Hypothèse confirmée : <i>relation positive</i>
	<b>b</b>	Les travailleurs perçoivent le changement comme plus équitable sur le plan <b>distributif</b> lorsque le management applique une stratégie de communication participative.	Hypothèse confirmée : <i>relation positive</i>
	<b>c</b>	Les travailleurs perçoivent le changement comme plus équitable sur le plan <b>interpersonnel</b> lorsque le management applique une stratégie de communication participative.	Hypothèse confirmée : <i>relation positive</i>
	<b>d</b>	Les travailleurs perçoivent le changement comme plus équitable sur le plan <b>informationnel</b> lorsque le management applique une stratégie de communication participative.	Hypothèse confirmée : <i>relation positive</i>
<b>Hypothèse 2</b>		Les travailleurs perçoivent leur entreprise comme étant <b>globalement</b> plus juste lorsque le management applique une stratégie de communication participative.	Hypothèse confirmée : <i>relation positive</i>
<b>Hypothèse 3</b>	<b>a</b>	Les travailleurs ont un niveau d'engagement <b>affectif</b> envers le changement organisationnel plus élevé lorsque le management applique une stratégie de communication participative.	Hypothèse confirmée : <i>relation positive</i>
	<b>b</b>	Les travailleurs ont un niveau d'engagement de <b>continuité</b> envers le changement organisationnel plus élevé lorsque le management applique une stratégie de communication participative.	Hypothèse non-confirmée : <i>relation négative</i>
	<b>c</b>	Les travailleurs ont un niveau d'engagement <b>normatif</b> envers le changement organisationnel plus élevé lorsque le management applique une stratégie de communication participative.	Hypothèse confirmée : <i>relation positive</i>

## 6. Discussion

La présente étude vise à enrichir la recherche existante concernant l'expérience des travailleurs en matière de communication pendant les périodes de changement organisationnel. Bien que certaines études aient mis en évidence l'importance de la communication lors des changements organisationnels (e.g. Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Helpap & Schinnenburg, 2017), il existe un manque de recherche spécifiquement axée sur l'expérience des travailleurs en matière de communication lors de ces changements (Gamble-Smith, 2021 ; Helpap & Schinnenburg, 2017). En outre, les quelques études existantes sont principalement basées sur des contextes de changement organisationnel fictifs (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Helpap & Schinnenburg, 2017).

De plus, peu d'études sur le changement organisationnel se sont penchées sur l'influence de la communication sur l'engagement des travailleurs envers le changement organisationnel et sur leur perception de justice organisationnelle. Pourtant, certaines études mettent en avant l'importance de la communication sur ces facteurs (e.g. Faupel & Helpap, 2021 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018 ; Marzucco et al., 2014 ; Zulkifli & Muhammad, 2019). Étant donné que l'engagement envers le changement organisationnel et la perception de justice sont des facteurs clés dans la réussite du processus de changement organisationnel (Faupel & Helpap, 2021 ; Marzucco et al., 2014), il est essentiel de mieux comprendre l'impact de la communication dans ce contexte.

Face à ces constats, cette étude se propose d'approfondir nos connaissances en évaluant l'impact de la communication en contexte réel de changement organisationnel sur la perception de la justice organisationnelle et sur l'engagement envers le changement organisationnel des travailleurs. Plus spécifiquement, notre étude a adopté une approche quantitative pour examiner : (1) l'effet de la communication en contexte de changement organisationnel sur les quatre dimensions de la justice organisationnelle (i.e. procédurale, distributive, interpersonnelle, informelle) ; (2) l'effet de la communication en contexte de changement organisationnel sur la justice globale ; et (3) l'effet de la communication en contexte de changement organisationnel sur les trois dimensions de l'engagement envers le changement organisationnel (i.e. affectif, de continuité et normatif).

Avec un échantillon de 185 travailleurs, cette étude souligne l'importance de la stratégie de communication employée par le management en contexte de changement organisationnel, en confirmant la majorité de nos hypothèses.

Les résultats de notre étude démontrent un lien positif entre une communication concernant le changement organisationnel et la perception d'équité. En effet, nos résultats révèlent que l'application d'une stratégie de communication participative en contexte réel de changement organisationnel entraîne une augmentation de la perception des travailleurs quant à l'équité du changement en termes de justice procédurale, distributive, informationnelle, interpersonnelle et globale (Hypothèses 1a à 1d, Hypothèse 2).

A travers leur étude, Faupel et Helpap (2021) révèlent que, face à des cas fictifs de changements organisationnels, les travailleurs perçoivent une justice procédurale plus élevée lorsque les managers adoptent une communication participative. Notre étude, menée dans un contexte réel



de changement organisationnel, appuie les résultats de l'étude de ces auteurs. Notre recherche démontre un lien positif entre l'adoption d'une stratégie de communication participative et le sentiment accru de justice procédurale chez les travailleurs.

À notre connaissance, aucune étude n'a examiné l'influence des stratégies de communication sur les dimensions de justice distributive, interpersonnelle et informationnelle en contexte de changement organisationnel. Par conséquent, notre étude contribue à la littérature en démontrant que la communication participative prédit non seulement le sentiment de justice procédurale, déjà étudiée dans la recherche de Faupel et Helpap (2021), mais également celui de justice distributive, interpersonnelle et informationnelle. Ainsi, le type de communication adopté par les managers concernant le changement joue un rôle significatif dans la perception d'équité des travailleurs en participant à la création du "sensmaking" et en contribuant à réduire l'incertitude (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Helpap & Schinnenburg, 2017).

Les résultats de notre étude confirment également notre prédiction en montrant que les travailleurs perçoivent leur entreprise comme étant globalement plus juste lorsque le management applique une stratégie de communication participative. Ces résultats confirment le caractère holistique de la construction de la perception de justice globale (Marzucco et al., 2014).

Ces résultats sont d'une grande importance car ils mettent en évidence que la communication participative accroît la perception de la justice organisationnelle chez les travailleurs. Cette augmentation de la justice organisationnelle a un impact significatif sur les attitudes et comportements des travailleurs (Arneguy et al., 2018 ; Marzucco et al., 2014). De plus, cela favorise leur adaptation lors d'un changement organisationnel, car le sentiment d'équité réduit l'incertitude et procure un sentiment de sécurité (Arneguy et al., 2020 ; Marzucco et al., 2014). Toutefois, il est crucial de noter que les travailleurs prennent en compte toutes les dimensions de la justice organisationnelle pour former une perception globale (Arneguy et al., 2020 ; Marzucco et al., 2014). Par conséquent, les managers doivent tenir compte de chacune de ces dimensions afin d'assurer une perception équitable du processus de changement organisationnel (Janiczek et al., 2012 ; Marzucco et al., 2014). En adoptant une approche holistique, les managers peuvent renforcer la confiance des travailleurs dans le processus de changement, ce qui contribuera à une meilleure adhésion et à des comportements plus favorables envers le changement organisationnel.

Notre étude montre également que l'adoption d'une stratégie de communication participative par les managers en contexte réel de changement organisationnel entraîne une augmentation de

l'engagement affectif et l'engagement normatif envers le changement organisationnel (Hypothèses 3a et 3c). Les recherches antérieures portant sur le lien entre les stratégies de communication et l'engagement envers le changement organisationnel se sont principalement concentrées sur l'engagement affectif envers le changement, laissant de côté les autres dimensions (e.g. Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Hill et al., 2012), et ce probablement parce que l'engagement affectif envers le changement joue un rôle essentiel dans la réussite du processus de changement organisationnel (Ouedraogo & Ouakouak, 2018). En effet, l'engagement affectif envers le changement organisationnel conduit à la volonté de déployer des efforts et à un fort attachement émotionnel en raison de son implication quant à l'acceptation et l'internalisation des objectifs et des valeurs de l'organisation (Herscovitch & Meyer, 2002 ; Ouedraogo & Ouakouak, 2018).

Les résultats des recherches sur l'engagement affectif envers le changement organisationnel sont néanmoins contradictoires. Selon les conclusions de Helpap (2016), l'utilisation de la communication participative entraîne un engagement affectif envers le changement organisationnel plus prononcé chez les travailleurs comparativement à l'utilisation de la communication programmatique. En revanche, Hill et al. (2012) soutiennent que les deux types de communication prédisent l'engagement affectif envers le changement organisationnel des travailleurs. Enfin, Faupel et Helpap (2021) n'ont pas mis en évidence de lien direct entre la stratégie de communication utilisée et l'engagement affectif envers le changement organisationnel.

Notre recherche, réalisée dans un contexte réel de changement organisationnel, vient soutenir les résultats de l'étude de Helpap (2016) qui se basait sur des changements organisationnels fictifs. Effectivement, nos résultats montrent que lorsque les managers appliquent une communication participative en contexte réel de changement organisationnel, cela entraîne une augmentation de l'engagement affectif envers le changement chez les travailleurs. En rapport avec le concept du « sensemaking », la communication participative s'avère cruciale pour aider les travailleurs à surmonter leur anxiété et leur incertitude face au changement (Helpap, 2016 ; Hill et al., 2012). Cette approche contribue à construire un engagement affectif solide envers le changement organisationnel, ce qui rend les travailleurs plus enclins à adhérer positivement et activement aux initiatives de changement.

Notre étude met également en évidence que la communication de type participative influence positivement l'engagement normatif envers le changement organisationnel. Ces résultats sont en lien avec l'étude de Hill et al. (2012). À travers une communication participative, les managers démontrent qu'ils prennent en compte les inquiétudes des travailleurs et qu'ils

sollicitent leur contribution dans le processus de changement au sein de l'organisation (Hill et al., 2012). Lorsque les travailleurs perçoivent un traitement positif, cela renforce leur sentiment de devoir moral de soutenir le changement, et par conséquent, leur engagement normatif envers le changement organisationnel. En effet, l'engagement normatif envers le changement organisationnel provient de la socialisation des travailleurs, de leur loyauté envers l'organisation, ou encore du besoin de réciprocité engendré par le sentiment que l'organisation agit dans leur intérêt. En outre, en renforçant l'engagement normatif envers le changement organisationnel par le biais de la communication participative, cela facilite l'obtention d'un soutien actif de la part des travailleurs ainsi qu'une coopération accrue.

Mais, il est à noter que nos résultats contredisent l'hypothèse 3b. Effectivement, notre étude met en avant que l'application d'une stratégie de communication participative en contexte réel de changement organisationnel entraîne une diminution de l'engagement de continuité envers le changement organisationnel. La communication participative semble avoir une influence négative sur l'engagement de continuité envers le changement organisationnel. Jusqu'à présent, l'effet des stratégies de communication sur cette dimension en contexte de changement organisationnel n'a pas été étudié (e.g. Hill et al., 2012). Étant donné le manque de littérature sur ce sujet, nos pistes d'explication de cette relation négative sont spéculatives.

Une première piste de réflexion concerne le développement des différentes dimensions de l'engagement envers le changement organisationnel (Herscovitch & Meyer, 2002). L'engagement affectif envers le changement des travailleurs se renforce lorsque ces derniers s'impliquent activement, reconnaissent la valeur du changement ou perçoivent les avantages du changement organisationnel. Quant à l'engagement normatif envers le changement organisationnel, il se développe grâce à la socialisation, à la norme de réciprocité induite par la réception d'avantages (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960 ; Homans, 1958) ou à la loyauté portée à leur organisation. Enfin, l'engagement de continuité envers le changement organisationnel provient du risque de pertes liées aux investissements au sein de l'organisation ou du sentiment subjectif qu'il n'y a pas d'autre choix que de se conformer (Herscovitch & Meyer, 2002). On constate que dans le développement de ces dimensions, seul l'engagement de continuité envers le changement organisationnel semble ne pas nécessiter une communication participative. En effet, cette dimension se développe lorsque les travailleurs prennent conscience des coûts liés au refus de soutenir le changement organisationnel et qu'ils se retrouvent sans autres choix. Par conséquent, l'engagement de continuité envers le changement organisationnel découle de la perception des coûts que la résistance au changement pourrait engendrer (e.g. le risque de perte

d'emploi ou des coûts financiers), que ce soit pour les travailleurs ou pour l'organisation (Mangundjaya, 2013). De ce fait, les travailleurs s'engagent envers le changement par nécessité, car aller à l'encontre de ce changement serait trop coûteux pour eux, en raison des répercussions négatives qui en découleraient. La communication programmatique, qui informe les travailleurs des conséquences du changement organisationnel et de son impact sur eux (Hill et al., 2012), semble ainsi être la forme de communication qui inciterait les travailleurs à éprouver le besoin de soutenir le changement pour éviter les répercussions négatives. Par contre, l'engagement affectif et l'engagement normatif envers le changement organisationnel peuvent en partie être favorisés par la communication participative, qui permet d'impliquer les travailleurs, leur faire reconnaître la valeur de leur implication et de satisfaire leur besoin de réciprocité en coopérant. A travers leur étude, Herscovitch et Meyer (2002) mettent en avant que l'engagement de continuité envers le changement organisationnel était positivement lié au comportement focal (conformité aux règles) et n'avait aucun lien significatif avec le comportement discrétionnaire des travailleurs (coopération et promotion du changement). Ces résultats démontrent que l'engagement de continuité est bien lié aux coûts perçus. En effet, les travailleurs adoptent un comportement focal afin d'éviter d'être punis s'ils ne se conforment pas. Cependant, étant donné que le comportement discrétionnaire n'est pas clairement défini dans les termes de l'engagement, sa non-adoption ne représentera aucun coût pour le travailleur. Étant donné que le comportement discrétionnaire nécessite la coopération des travailleurs, il est plausible de penser que la communication participative pourrait favoriser ce comportement, et non le comportement focal.

Une autre piste d'explication peut venir du manque de perception des coûts associés à un refus de soutien face au changement (Herscovitch & Meyer, 2002). En offrant une communication participative, les travailleurs peuvent réduire leur incertitude et ainsi atténuer leur anxiété concernant le changement (Helpap, 2016). Néanmoins, l'engagement de continuité se forme en raison de l'anxiété ressentie par les travailleurs face aux conséquences potentielles d'un refus de se conformer au changement (Herscovitch & Meyer, 2002). La communication participative, qui met l'accent sur le partage et la participation, donne le choix aux travailleurs de coopérer (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016). Cependant, c'est précisément le fait de ne pas avoir d'autre choix que de se conformer, car le refus impliquerait des conséquences négatives, qui renforce l'engagement de continuité envers le changement organisationnel (Herscovitch & Meyer, 2002). En outre, contrairement aux dimensions affective et normative, l'engagement de continuité envers le changement organisationnel ne conduit pas les travailleurs à soutenir activement le changement (Hill et al., 2012).

Les résultats concernant le lien entre la stratégie de communication et l'engagement envers le changement organisationnel sont d'une importance cruciale. Ils nous permettent de mieux comprendre les facteurs qui influencent les différentes dimensions de l'engagement envers le changement organisationnel, qui sont essentielles pour le comportement de soutien face au changement des travailleurs (Herscovitch & Meyer, 2002). En effet, ces dimensions d'engagement représentent l'état d'esprit nécessaire pour que les travailleurs participent activement à la réussite du changement organisationnel. Cependant, seuls l'engagement affectif et l'engagement normatif envers le changement organisationnel sont indispensables pour garantir la coopération, les efforts supplémentaires et la promotion du changement. De plus, un engagement fort envers le changement organisationnel réduit l'intention de résister à ce changement (Helpap, 2016). Quant à l'influence négative de la communication participative sur l'engagement de continuité envers le changement organisationnel, cela peut être considéré comme bénéfique, étant donné que cet engagement ne se développe que lorsque les travailleurs perçoivent des conséquences négatives potentielles pour eux-mêmes ou pour leur organisation (Herscovitch & Meyer, 2002). Par conséquent, les travailleurs s'engagent envers le changement par nécessité, car s'opposer à ce changement leur serait trop coûteux en raison des répercussions négatives qui en découleraient (Mangundjaya, 2013). Ainsi, la perception de ces conséquences négatives peut également réduire la motivation des travailleurs, qui ne se conformeront au changement que parce qu'ils n'ont pas le choix (Herscovitch & Meyer, 2002). Cependant, l'engagement affectif et l'engagement normatif envers le changement organisationnel sont suffisants pour amener les travailleurs à adopter un comportement de soutien actif, à coopérer et à se conformer au changement.

## **7. Implications pratiques**

La plupart des projets de changements organisationnels échouent en n'atteignant pas les objectifs escomptés ou en étant contre-productifs (Ouedraogo & Ouakouak, 2018 ; Stimec & Combes-Joret, 2019). Le management du changement constitue ainsi un défi important pour les managers qui dirigent et implémentent ces changements organisationnels (Faupel & Helpap, 2021). Par conséquent, comprendre les facteurs qui conduisent au succès des initiatives de changement est primordial pour les organisations (Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Dans cette étude, nous mettons en lumière l'importance de la communication employée par les managers. En effet, nous constatons que la communication a un impact significatif sur la perception de la justice organisationnelle et sur l'engagement envers le changement organisationnel des

travailleurs. De plus, notre étude est la première à étudier l'impact de la communication sur les différentes dimensions de la justice organisationnelle ainsi que sur les dimensions de l'engagement envers le changement organisationnel dans un contexte réel.

Les résultats de cette recherche peuvent éclairer les managers dans leur choix de stratégie de communication en contexte de changement organisationnel. Bien que la communication programmatique et participative soient toutes deux importantes (Helpap, 2016 ; Hill et al., 2012), cette étude suggère que la communication participative est essentielle pour accroître la perception de justice organisationnelle et l'engagement affectif et normatif envers le changement organisationnel des travailleurs. Il est primordial que les managers comprennent la nécessité de développer le sentiment d'équité et d'engagement envers le changement des travailleurs avant de leur demander de s'adapter, de changer d'attitude, d'avoir des réactions positives ou d'offrir un soutien actif envers le changement organisationnel (Arneguy et al., 2020 ; Helpap, 2016 ; Marzucco et al., 2014). De plus, en renforçant ces facteurs, les managers peuvent réduire les résistances envers le changement organisationnel (Arneguy et al., 2018, 2020 ; Helpap, 2016).

La communication participative implique un dialogue constructif et l'implication active des travailleurs en tenant compte de leurs perceptions et de leurs interprétations (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016). Cela permet aux travailleurs d'interagir en posant des questions, en partageant leur feedback et en étant réellement impliqués dans la mise en œuvre du changement organisationnel (Helpap & Schinnenburg, 2017 ; Faupel & Helpap, 2021). Les managers peuvent utiliser ce type de communication à travers des focus groups, des forums ouverts, des sessions de questions-réponses, des discussions en face à face et d'autres canaux de communication favorisant l'interaction (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Helpap & Schinnenburg, 2017 ; Sghari et al., 2015). En outre, pour promouvoir une stratégie de communication participative, les managers pourraient mettre en place un moyen de recueillir les idées et les commentaires des travailleurs (Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Il est important de souligner que les managers doivent encourager et écouter les avis critiques car cela favorise l'innovation dans les organisations (Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Cependant, en raison de la difficulté de communiquer de manière participative avec un grand nombre de travailleurs, il peut être utile d'utiliser différents canaux et technologies pour faciliter la participation de travailleurs (e.g. des vidéoconférences avec des espaces pour poser des questions et donner son avis) (Hill et al., 2012).

## **8. Limites et perspectives futures**

Malgré la contribution de notre étude, elle présente quelques limitations. Premièrement, nos résultats sont basés sur un seul instrument de collecte de données, à savoir un questionnaire auto-rapporté, ce qui pourrait potentiellement entraîner un biais de variance commune (Podsakoff et al., 2003). Cependant, nous avons pris en compte certaines des techniques proposées par Podsakoff et al. (2003) pour contrôler le biais de variance commune dans notre méthode de recherche. Par exemple, nous avons garanti l'anonymat dans notre questionnaire pour réduire la probabilité de biais de désirabilité sociale qui pourrait contribuer au biais de variance commune. De plus, nous avons utilisé des échelles validées précédemment dans la littérature pour la construction de notre questionnaire, minimisant ainsi les interprétations subjectives. Par ailleurs, Spector et al. (2019) soutiennent que les évaluations des états internes d'un individu sont mieux réalisées à l'aide d'échelles auto-rapportées.

Deuxièmement, en utilisant une méthode transversale où les variables sont mesurées à un moment donné, nous ne pouvons pas établir de lien de causalité entre le type de communication, la perception de justice organisationnelle et l'engagement envers le changement organisationnel.

En troisième lieu, lors de l'analyse factorielle, il a été observé que certains items ne contribuaient pas de manière satisfaisante à leur dimension. Les items 4 et 6 (i.e. « Les procédures utilisées dans le cadre de ce changement n'étaient pas différentes selon les personnes », « J'ai eu l'occasion de contester le changement arrivé suite à ces procédures ») de la justice procédurale, ainsi que les items 3 et 6 (i.e. « Je ne me sentirais pas mal de m'opposer à ce changement », « Je ne me sens pas obligé de soutenir ce changement ») de l'engagement normatif envers le changement organisationnel, ont obtenu un score inférieur à 0.50. La faible contribution de ces items suggère qu'ils pourraient ne pas représenter adéquatement leur dimension dans le contexte de notre étude. Par conséquent, une réévaluation de ces items ou leur éventuelle exclusion pourrait être nécessaire pour améliorer la validité des mesures utilisées et affiner les conclusions de l'étude.

Enfin, il convient de noter que notre étude n'a pas pris en compte d'éventuels effets médiateurs entre les variables, ce qui pourrait influencer l'interprétation des résultats. Faupel et Helpap (2021) ont mis en évidence que la justice procédurale joue un rôle de médiateur entre la communication participative et l'engagement envers le changement. Cependant, notre recherche n'a pas testé cet effet de médiation, et il serait pertinent de le faire pour confirmer ces résultats. L'étude des effets médiateurs nous permettrait de mieux comprendre les mécanismes

sous-jacents et les liens entre les différentes variables. Il serait toutefois pertinent d'explorer toutes les possibilités d'effets médiateurs entre les variables étudiées dans cette recherche.

De plus, notre étude n'a pas pris en compte les différentes phases du processus de changement organisationnel, telles que décrites par Lewin. Or, les dimensions de la justice peuvent avoir un poids différent selon la phase du processus de changement dans laquelle se trouvent les travailleurs (Janiczek et al., 2012). Il serait donc utile de savoir si cela s'applique également à l'engagement envers le changement organisationnel. En intégrant les différentes phases du changement, nous pourrions mieux comprendre à quel moment la communication participative exerce son influence, ainsi que l'importance de la communication programmatique.

Enfin, il est important de poursuivre les recherches sur l'influence négative de la communication participative sur l'engagement de continuité envers le changement organisationnel. Il serait pertinent d'explorer si la communication programmatique ou participative peut influencer le développement de ce type d'engagement. De plus, étant donné que notre étude est la première à inclure toutes les dimensions de la justice organisationnelle et de l'engagement envers le changement pour étudier l'influence de la communication lors d'un changement organisationnel réel, il serait judicieux de la reproduire pour confirmer ces résultats.

## **9. Conclusion**

La compréhension des facteurs qui contribuent au succès des initiatives de changement organisationnel est d'une importance capitale pour les organisations (Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Bien que certaines recherches ont souligné l'importance de la communication en contexte de changement organisationnel (e.g. Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Helpap & Schinnenburg, 2017), peu d'études se sont concentrées sur son influence sur la perception de justice organisationnelle et sur l'engagement des travailleurs envers le changement organisationnel. Étant donné que ces facteurs sont essentiels pour la réussite du processus de changement (Faupel & Helpap, 2021 ; Marzucco et al., 2014), il est primordial de mieux comprendre l'impact de la communication dans ce contexte. Ainsi, cette étude visait à enrichir la recherche existante concernant l'expérience des travailleurs en matière de communication lors de changements organisationnels réels.

Cette recherche explore l'impact de la communication utilisée par le management lors de changements organisationnels réels sur la perception de justice organisationnelle et l'engagement des travailleurs envers le changement organisationnel. Nos hypothèses étaient que la communication participative favorise une perception plus équitable du changement sur les



plans procédural, distributif, interpersonnel et informationnel, ainsi qu'une meilleure perception globale de justice au sein de l'organisation. De plus, nous avons émis l'hypothèse que la communication participative augmente l'engagement affectif, de continuité et normatif des travailleurs envers le changement organisationnel.

En confirmant la majorité de nos hypothèses, les résultats de l'étude mettent en évidence l'importance de la stratégie de communication employée par le management en contexte de changements organisationnels réels. Notre recherche révèle que la communication participative prédit positivement les dimensions de justice distributive, interpersonnelle et informationnelle, en plus de la justice procédurale, qui avait déjà été étudiée précédemment (Faupel & Helpap, 2021). De plus, la justice globale se voit augmentée lorsqu'une stratégie de communication participative est adoptée. En ce qui concerne l'engagement envers le changement organisationnel, la communication participative prédit positivement l'engagement affectif et normatif envers le changement organisationnel. Toutefois, nous constatons que la communication participative a un effet négatif sur l'engagement de continuité envers le changement organisationnel.

Comprendre comment influencer la justice organisationnelle et l'engagement envers le changement organisationnel peut aider les managers à développer leur approche lors de l'initiation d'un changement organisationnel. En effet, en augmentant le sentiment d'équité, les attitudes et comportements des travailleurs peuvent être positivement influencés, favorisant ainsi leur adaptation face au changement en réduisant l'incertitude et en procurant un sentiment de sécurité (Arneguy et al., 2018, 2020 ; Marzucco et al., 2014). Cependant, pour garantir une perception globalement équitable du processus de changement organisationnel, les managers doivent tenir compte de toutes les dimensions de la justice organisationnelle (Janiczek et al., 2012 ; Marzucco et al., 2014). Concernant l'engagement envers le changement organisationnel, il est essentiel pour susciter un comportement de soutien de la part des travailleurs et pour réduire les résistances (Helpap, 2016 ; Herscovitch & Meyer, 2002). Toutefois, il convient de souligner que seuls l'engagement affectif et l'engagement normatif envers le changement organisationnel permettent d'encourager la coopération et stimuler les efforts supplémentaires des travailleurs (Herscovitch & Meyer, 2002).

Pour conclure, cette recherche apporte une contribution novatrice en examinant l'effet de la communication en contexte réel de changement organisationnel sur les différentes dimensions

de la justice organisationnelle et de l'engagement envers le changement organisationnel. Les résultats mettent en évidence l'importance de la communication participative pour favoriser un sentiment de justice organisationnelle et renforcer l'engagement envers le changement organisationnel. Ces connaissances sont précieuses pour les managers qui cherchent à réussir leurs initiatives de changement organisationnel. En conséquence de ces résultats, il est conseillé aux managers d'adopter une communication participative lors de changements organisationnels, en utilisant des moyens tels que des focus groups, des forums ouverts, des sessions de questions-réponses et des discussions en face à face pour favoriser l'interaction avec les travailleurs (Faupel & Helpap, 2021 ; Helpap, 2016 ; Helpap & Schinnenburg, 2017 ; Sghari et al., 2015).

## 10. Annexes

**Tableau 1.**

*Caractéristiques relatives au travail actuel des participants*

	<b>Variables</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Taille de l'entreprise</b>	De 1 à 9 travailleurs	34	18.4
	De 10 à 49 travailleurs	35	18.9
	De 50 à 199 travailleurs	47	25.4
	De 200 à 499 travailleurs	23	12.4
	De 500 à 999 travailleurs	13	7.0
	Plus de 1000 travailleurs	33	17.8
<b>Secteur d'activité</b>	Public	54	29.2
	Privé-production	30	16.2
	Privé-service	57	30.8
	Santé	31	16.8
	Police	3	1.6
	Autre	10	5.4
<b>Statut</b>	Technicien	1	.5
	Ouvrier	14	7.6
	Employé	142	76.8
	Agent de maîtrise	16	8.6
	Autre	12	6.5
<b>Nombre de travailleurs sous sa responsabilité</b>	0 travailleurs	133	71.9
	De 1 à 5 travailleurs	28	15.1
	De 6 à 10 travailleurs	11	5.9
	De 11 à 20 travailleurs	5	2.7
	De 21 à 49 travailleurs	5	2.7
	Plus de 50 travailleurs	3	1.6
<b>Régime de travail</b>	Temps plein	137	74.1
	4/5 temps	28	15.1
	¾ temps	4	2.2
	½ temps	13	7.0
	Autre	3	1.6

*Note.* N, effectif ; %, pourcentage.

## Annexe 1.

*Questionnaire utilisé pour ce mémoire*

Titre des échelles de mesure		Items	Échelle de notation
Variables socio-démographiques	Tranche d'âge	25 ans ou moins Entre 26 et 35 ans Entre 36 et 45 ans Entre 46 et 55 ans 56 ans et plus	Choix unique
	Genre	Féminin Masculin Non-binaire Autre	Choix unique
	Niveau d'étude	Diplôme d'enseignement secondaire supérieur Diplôme d'enseignement supérieur de type court Diplôme d'enseignement supérieur de type long ou doctorat Autre	Choix unique
	Taille de l'entreprise	De 1 à 9 travailleurs De 10 à 49 travailleurs De 50 à 199 travailleurs De 200 à 499 travailleurs De 500 à 999 travailleurs Plus de 1000 travailleurs	Choix unique
	Secteur d'activité	Public Privé-production Privé-service Santé Police Autre	Choix unique

	<b>Statut</b>	Technicien Ouvrier Employé Agent de maîtrise Cadre Autre	Choix unique
	<b>Ancienneté dans la fonction</b>	Depuis combien de temps occupez-vous votre fonction au sein de cette entreprise ? (en années)	Question ouverte (réponse libre)
	<b>Ancienneté dans l'entreprise</b>	Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre entreprise actuelle ? (en années) (question ouverte)	Question ouverte (réponse libre)
	<b>Nombre de travailleurs sous sa responsabilité</b>	0 travailleurs De 1 à 5 travailleurs De 6 à 10 travailleurs De 11 à 20 travailleurs De 21 à 49 travailleurs Plus de 50 travailleurs	Choix unique
	<b>Régime de travail</b>	Temps plein 4/5 temps ¾ temps ½ temps Autre	Choix unique
<b>Type(s) de changement(s) organisationnel(s) vécu(s)</b>		<p>Durant les 6 derniers mois, avez-vous connu au sein de votre entreprise actuelle... »</p> <p>Un changement de votre chef immédiat?</p> <p>Un changement de ligne hiérarchique?</p> <p>Un changement de collègues?</p> <p>Un changement de lieu de travail?</p> <p>Un changement de fonction / responsabilités?</p>	<p>Réponse binaire : oui / non</p>
		Durant les 6 derniers mois, quel est, selon	Choix unique

	<p>vous, le changement le plus important auquel vous avez été confronté(e) au sein de votre entreprise actuelle ?</p> <p>Un changement de tâches / compétences?</p> <p>Un changement de processus de travail?</p> <p>Un changement au niveau des prestations horaires?</p> <p>Un changement au niveau des technologies / outils de travail utilisés?</p> <p>Un changement de salaire / primes ?</p>	
<b>Caractère souhaité/imposé du changement</b>	<p>Souhaité</p> <p>Imposé</p>	Réponse binaire : oui / non
<b>Caractère menaçant/challengeant du changement</b>	<p>Ce changement est pour moi comme un challenge.</p> <p>Ce changement va à l'encontre de mes souhaits et objectifs.</p> <p>Je vis ce changement comme un défi à relever.</p> <p>Ce changement ne correspond pas à ce que je pouvais souhaiter.</p> <p>Je suis persuadé(e) que ce changement va m'offrir de nouvelles opportunités professionnelles.</p> <p>Ce changement n'annonce rien de bon.</p>	<p>De type Likert :</p> <p>1 (pas du tout d'accord),</p> <p>2 (Pas d'accord),</p> <p>3 (Ni d'accord ni pas d'accord),</p> <p>4 (D'accord),</p> <p>5 (Tout à fait d'accord).</p>
<b>Échelle de mesure sur la stratégie de communication du changement <sup>a</sup></b>	<p>SCC1 En contexte de changement, je peux proposer des suggestions et des recommandations concernant le(s) changement(s).</p> <p>SCC2 Dans la plupart des situations, des instructions/informations explicites sur le(s) changement(s) sont communiquées/données. <b>(R)</b></p> <p>SCC3 Mon superviseur facilite/encourage les discussions par rapport au(x) changement(s).</p> <p>SCC4 Tous les travailleurs de l'entreprise reçoivent le même nombre d'informations par rapport au(x) changement(s). <b>(R)</b></p>	<p>De type Likert :</p> <p>1 (Pas du tout d'accord),</p> <p>2 (Pas d'accord),</p> <p>3 (Plutôt pas d'accord),</p> <p>4 (Indifférent),</p> <p>5 (Plutôt d'accord),</p> <p>6 (D'accord),</p>

		<p>SCC5 Mon supérieur hiérarchique prend en considération les demandes individuelles au sein du(des) changement(s).</p> <p>SCC6 On sollicite mon avis, mon opinion, et mon évaluation sur les initiatives de(s) changement(s).</p>	7 (Tout à fait d'accord).
<b>Échelle de mesure de la justice organisationnelle <sup>b</sup></b>	<b>Justice <u>procédurale</u> <sup>b</sup></b>	<p>JP1 Les procédures utilisées lors de ce changement m'ont laissé l'occasion d'exprimer mes opinions et sentiments.</p> <p>JP2 J'ai eu de l'influence sur le changement arrivé suite à ces procédures.</p> <p>JP3 Les procédures utilisées lors de ce changement ont été appliquées de la même manière à tous.</p> <p>JP4 Les procédures utilisées dans le cadre de ce changement n'étaient pas différentes selon les personnes.</p> <p>JP5 Les procédures utilisées dans le cadre de ce changement étaient basées sur des informations exactes.</p> <p>JP6 J'ai eu l'occasion de contester le changement arrivé suite à ces procédures.</p> <p>JP7 Dans le cadre de ce changement, les procédures utilisées respectaient les normes éthiques et morales.</p>	De type Likert : 1 (pas du tout d'accord), 2 (Pas d'accord), 3 (Ni d'accord ni pas d'accord), 4 (D'accord), 5 (Tout à fait d'accord).
	<b>Justice <u>distributive</u> <sup>c</sup></b>	<p>JD1 De manière générale, je suis satisfait(e) des résultats de ce changement.</p> <p>JD2 De manière générale, je pense que le résultat de ce changement est équitable.</p> <p>JD3 Je suis content(e) des résultats de ce changement.</p>	
	<b>Justice <u>interpersonnelle</u> <sup>b</sup></b>	<p>JIT1 Dans le cadre de ce changement, j'ai été traité(e) avec politesse.</p> <p>JIT2 Dans le cadre de ce changement, j'ai été traité(e) avec dignité.</p> <p>JIT3 Dans le cadre de ce changement, j'ai été traité(e) avec respect.</p> <p>JIT4 Dans le cadre de ce changement, on s'est abstenu de remarques ou commentaires inappropriés.</p>	
	<b>Justice <u>informationnelle</u> <sup>b</sup></b>	<p>JIF1 On a été franc avec moi lors des communications relatives à ce changement.</p> <p>JIF2 Les procédures utilisées lors de ce changement m'ont été expliquées de manière détaillée.</p>	

		JIF3	Les explications données concernant les procédures utilisées lors de ce changement étaient sensées.	
		JIF4	On m'a communiqué les détails sur ce changement au moment opportun.	
		JIF5	La communication relative à ce changement a été adaptée à mes besoins.	
<b>Échelle de mesure de la justice globale<sup>d</sup></b>		JG1	Dans l'ensemble, mon entreprise me traite équitablement.	De type Likert : 1 (Pas du tout d'accord), 2 (Pas d'accord), 3 (Plutôt pas d'accord), 4 (Ni d'accord ni pas d'accord), 5 (Plutôt d'accord), 6 (D'accord), 7 (Tout à fait d'accord).
		JG2	En général, je peux compter sur mon entreprise pour faire preuve de justice.	
		JG3	En général, la manière dont on me traite est juste.	
		JG4	Habituellement, les choses ne fonctionnent pas de manière équitable dans mon entreprise. <b>(R)</b>	
		JG5	Dans l'ensemble, mon entreprise traite ses travailleurs de manière équitable et juste.	
		JG6	La plupart des gens qui travaillent ici disent qu'ils sont souvent traités de façon injuste. <b>(R)</b>	
<b>Échelle de mesure de l'engagement envers le changement<sup>e</sup></b>	<b>Engagement affectif envers le changement</b>	EAC1	Je crois en la valeur de ce changement.	De type Likert : 1 (Pas du tout d'accord), 2 (Pas d'accord), 3 (Plutôt pas d'accord), 4 (Ni d'accord ni pas d'accord), 5 (Plutôt d'accord), 6 (D'accord), 7 (Tout à fait d'accord).
		EAC2	Ce changement est une bonne stratégie pour l'entreprise.	
		EAC3	Je pense que la direction commet une erreur en introduisant ce changement. <b>(R)</b>	
		EAC4	Ce changement remplit un but important.	
		EAC5	Les choses iraient mieux sans ce changement. <b>(R)</b>	
		EAC6	Ce changement n'est pas nécessaire. <b>(R)</b>	
	<b>Engagement de continuité envers le changement</b>	ECC1	Je n'ai pas d'autre choix que d'accepter ce changement.	
		ECC2	Je ressens une pression quant au fait d'accepter ce changement.	
		ECC3	J'ai trop en jeu pour résister à ce changement.	
		ECC4	Il serait trop coûteux pour moi de résister à ce changement.	
		ECC5	Il serait risqué d'aller contre ce changement.	
		ECC6	Résister à ce changement n'est pas une option possible pour moi.	
		ENC1	Je me sens le devoir de travailler, de m'impliquer par rapport à ce changement.	



	<b>Engagement normatif envers le changement</b>	<p>ENC2 Je ne pense pas qu'il serait juste de ma part de m'opposer à ce changement.</p> <p>ENC3 Je ne me sentirais pas mal de m'opposer à ce changement. <b>(R)</b></p> <p>ENC4 Il serait irresponsable de ma part de m'opposer/résister à ce changement.</p> <p>ENC5 Je me sentirais coupable de m'opposer à ce changement.</p> <p>ENC6 Je ne me sens pas obligé de soutenir ce changement. <b>(R)</b></p>	
--	---	---	--

*Note.* Ces différentes échelles validées proviennent de la littérature et ont été traduites selon une procédure de rétro-traduction (Brislin, 1980). Les items à échelle inversée sont indiqués par un **(R)**.

<sup>a</sup> Adapté de « The impact of power distance orientation on recipients' reactions to participatory versus programmatic change communication », par S. Helpap, 2016, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), p. 34.

<sup>b</sup> Adapté de « On the dimensionality of organizational justice », par J. A. Colquitt, 2001, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), p. 389.

<sup>c</sup> Adapté de « Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables », J.B. Bernerth, A. A. Armenakis, H. S. Feild, et H. J. Walker, 2007, *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, p.315.

<sup>d</sup> Adapté de « The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation » M. L. Ambrose, et M. Schminke, 2009, *Journal of Applied Psychology*, 94, p.493.

<sup>e</sup> Adapté de « Commitment to organizational change: extension of a three-component model », L. Herscovitch, et J. P. Meyer, J. P., 2002, *Journal of applied psychology*, 87(3), p.477.

**Tableau 2.***Perception du changement organisationnel le plus important par les participants*

<b>Changements organisationnels</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Changement de chef immédiat	15	8.1
Changement de ligne hiérarchique	6	3.2
Changement de collègues	39	21.1
Changement de lieu de travail	19	10.3
Changement de fonction / responsabilités	41	22.2
Changement de tâches / compétences	18	9.7
Changement de processus de travail	11	5.9
Changement au niveau des prestations horaires	9	4.9
Changement au niveau des technologies / outils de travail utilisés	13	7.0
Changement de salaire / primes	14	7.6

*Note.* N, effectif ; %, pourcentage.

**Tableau 3.***Analyse factorielle de la stratégie de communication du changement*

	<b>Items</b>	<b>Charge factorielle</b>
SCC1	En contexte de changement, je peux proposer des suggestions et des recommandations concernant le(s) changement(s).	.64
SCC2	Dans la plupart des situations, des instructions/informations explicites sur le(s) changement(s) sont communiquées/données. <b>(R)</b>	.80
SCC3	Mon superviseur facilite/encourage les discussions par rapport au(x) changement(s).	.87
SCC4	Tous les travailleurs de l'entreprise reçoivent le même nombre d'informations par rapport au(x) changement(s). <b>(R)</b>	.66
SCC5	Mon supérieur hiérarchique prend en considération les demandes individuelles au sein du(des) changement(s).	.79
SCC6	On sollicite mon avis, mon opinion, et mon évaluation sur les initiatives de(s) changement(s).	.75
<b>Valeur propre</b>		<b>3.44</b>
<b>Pourcentage de la variance expliquée</b>		<b>57.34</b>

*Note.* Les items à échelle inversée sont indiqués par un **(R)**.

**Tableau 4.***Analyse factorielle de la justice procédurale, distributive, interpersonnelle et informationnelle*

Items		Charge factorielle
JP1	Les procédures utilisées lors de ce changement m'ont laissé l'occasion d'exprimer mes opinions et sentiments.	.73
JP2	J'ai eu de l'influence sur le changement arrivé suite à ces procédures.	.68
JP3	Les procédures utilisées lors de ce changement ont été appliquées de la même manière à tous.	.65
JP4	Les procédures utilisées dans le cadre de ce changement n'étaient pas différentes selon les personnes.	.44
JP5	Les procédures utilisées dans le cadre de ce changement étaient basées sur des informations exactes.	.80
JP6	J'ai eu l'occasion de contester le changement arrivé suite à ces procédures.	.17
JP7	Dans le cadre de ce changement, les procédures utilisées respectaient les normes éthiques et morales.	.77
<b>Valeur propre</b>		<b>2.88</b>
<b>Pourcentage de la variance expliquée</b>		<b>41.08</b>
JD1	De manière générale, je suis satisfait(e) des résultats de ce changement.	.95
JD2	De manière générale, je pense que le résultat de ce changement est équitable.	.87
JD3	Je suis content(e) des résultats de ce changement.	.96
<b>Valeur propre</b>		<b>2.57</b>
<b>Pourcentage de la variance expliquée</b>		<b>85.71</b>
JIT1	Dans le cadre de ce changement, j'ai été traité(e) avec politesse.	.88
JIT2	Dans le cadre de ce changement, j'ai été traité(e) avec dignité.	.94
JIT3	Dans le cadre de ce changement, j'ai été traité(e) avec respect.	.95
JIT4	Dans le cadre de ce changement, on s'est abstenu de remarques ou commentaires inappropriés.	.74
<b>Valeur propre</b>		<b>3.10</b>
<b>Pourcentage de la variance expliquée</b>		<b>77.61</b>
JIF1	On a été franc avec moi lors des communications relatives à ce changement.	.82
JIF2	Les procédures utilisées lors de ce changement m'ont été expliquées de manière détaillée.	.85
JIF3	Les explications données concernant les procédures utilisées lors de ce changement étaient sensées.	.86
JIF4	On m'a communiqué les détails sur ce changement au moment opportun.	.83
JIF5	La communication relative à ce changement a été adaptée à mes besoins.	.84
<b>Valeur propre</b>		<b>3.53</b>
<b>Pourcentage de la variance expliquée</b>		<b>70.51</b>

**Tableau 5.***Analyse factorielle de la justice globale*

	<b>Items</b>	<b>Charge factorielle</b>
JG1	Dans l'ensemble, mon entreprise me traite équitablement.	.81
JG2	En général, je peux compter sur mon entreprise pour faire preuve de justice.	.89
JG3	En général, la manière dont on me traite est juste.	.85
JG4	Habituellement, les choses ne fonctionnent pas de manière équitable dans mon entreprise. <b>(R)</b>	.66
JG5	Dans l'ensemble, mon entreprise traite ses travailleurs de manière équitable et juste.	.89
JG6	La plupart des gens qui travaillent ici disent qu'ils sont souvent traités de façon injuste. <b>(R)</b>	.75
<b>Valeur propre</b>		<b>3.96</b>
<b>Pourcentage de la variance expliquée</b>		<b>65.93</b>

*Note.* Les items à échelle inversée sont indiqués par un **(R)**.

**Tableau 6.***Analyse factorielle de l'engagement affectif, de continuité et normatif envers le changement*

Items		Charge factorielle
EAC1	Je crois en la valeur de ce changement.	.89
EAC2	Ce changement est une bonne stratégie pour l'entreprise.	.91
EAC3	Je pense que la direction commet une erreur en introduisant ce changement. <b>(R)</b>	.93
EAC4	Ce changement remplit un but important.	.87
EAC5	Les choses iraient mieux sans ce changement. <b>(R)</b>	.87
EAC6	Ce changement n'est pas nécessaire. <b>(R)</b>	.87
<b>Valeur propre</b>		<b>4.76</b>
<b>Pourcentage de la variance expliquée</b>		<b>79.27</b>
ECC1	Je n'ai pas d'autre choix que d'accepter ce changement.	.55
ECC2	Je ressens une pression quant au fait d'accepter ce changement.	.69
ECC3	J'ai trop en jeu pour résister à ce changement.	.85
ECC4	Il serait trop coûteux pour moi de résister à ce changement.	.86
ECC5	Il serait risqué d'aller contre ce changement.	.84
ECC6	Résister à ce changement n'est pas une option possible pour moi.	.70
<b>Valeur propre</b>		<b>3.44</b>
<b>Pourcentage de la variance expliquée</b>		<b>57.37</b>
ENC1	Je me sens le devoir de travailler, de m'impliquer par rapport à ce changement.	.68
ENC2	Je ne pense pas qu'il serait juste de ma part de m'opposer à ce changement.	.69
ENC3	Je ne me sentirais pas mal de m'opposer à ce changement. <b>(R)</b>	.46
ENC4	Il serait irresponsable de ma part de m'opposer/résister à ce changement.	.79
ENC5	Je me sentirais coupable de m'opposer à ce changement.	.76
ENC6	Je ne me sens pas obligé de soutenir ce changement. <b>(R)</b>	.41
<b>Valeur propre</b>		<b>2.50</b>
<b>Pourcentage de la variance expliquée</b>		<b>41.71</b>

*Note.* Les items à échelle inversée sont indiqués par un **(R)**.

## 11. Bibliographie

- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500. <https://doi.org/10.1037/a0013203>
- Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Arneguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Organizational justice and readiness for change: A concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1172. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01172>
- Arneguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2020). Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: The moderating role of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 765-777. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2019-0373>
- Babic, A. (2021). *Changement organisationnel*, Université de Liège. [Présentation PowerPoint]
- Babic, A. (2021). *La justice organisationnelle*, Université de Liège. [Présentation PowerPoint]
- Barbaroux, P., & Gautier, A. (2017). En quête de légitimité : La gestion du changement organisationnel comme processus de légitimation. *Management International*, 21(4), 48-60. <https://doi.org/10.7202/1053577ar>
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : Questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope*, 14(3), 89-105.
- Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion HEC Montréal*, 34(4), 32-38. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0032>

- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326. <https://doi.org/10.1177/0021886306296602>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- 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). Allyn & Bacon.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>
- Doutre, E. (2020). Engagement organisationnel en situation de changement: Quelles perspectives dans un hôpital public? Revue de question. *Psychology of Human Resources Journal*, 6(1), 64-79. <https://doi.org/10.24837/pru.v6i1.347>
- Dutermé, C. (2019). Co-développement et changement: Propositions pour une conduite « écosystémique » du changement. *Communication & Management*, 16(1), 13-20. <https://doi.org/10.3917/comma.161.0013>
- Elkins, T. J., & Phillips, S. (2000). Job context, selection decision outcome, and the perceived fairness of selection tests: Biodata as an illustrative case. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 479-484. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.479>
- Faupel, S., & Helpap, S. (2021). Top management's communication and employees' commitment to change: The role of perceived procedural fairness and past change



- experience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 204-232.  
<https://doi.org/10.1177/0021886320979646>
- Gamble-Smith, J. (2021). *A case study on the perceptions of a past organizational change, with a specific focus on communication during reorganization*. [Doctoral dissertation, Northeastern University]. Ovid.  
<http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=psyc17&NEWS=N&AN=2021-92232-250>.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Helpap, S. (2016). The impact of power distance orientation on recipients' reactions to participatory versus programmatic change communication. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 5-34. <https://doi.org/10.1177/0021886315617530>
- Helpap, S., & Schinnenburg, H. (2017). What really matters to change recipients: dimensions of supervisors' change communication. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 13(3-4), 81-88. <https://doi.org/10.1177/2319510X18776400>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hill, N. S., Seo, M. G., Kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, 23(3), 758-777.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0662>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>

- 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*, 0(1) , 97-115. <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0097>
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916-928. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.916>
- Larhrissi, N., & Laaboudi, S. (2020). La communication, leitmotiv d'une conduite du changement réussie : Revue de littérature. *Revue Internationale du Chercheur* , 1(3), 368-392.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright)*. Harpers.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg, & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 56-88). Stanford University Press.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 181-223). Elsevier Science Ltd.
- Martinez, C. A. (2019). The Ball Game: Teaching organizational change and communication. In G.M. Schwarz, A.F. Buono, & S.M Adams (Eds.), *Preparing for high impact organizational change: Experiential learning and practice* (pp127-138). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788116954.00019>.
- Mangundjaya, W. L. (2013). Leadership, readiness to change and commitment to change. In Proceedings International Management Conference (pp. 8-9).
- Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., & Hansez, I. (2014). Justice and employee reactions during organizational change: The mediating role of overall justice. *European*

- Review of Applied Psychology*, 64(6), 289-298.  
<https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.004>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Merdinger-Rumpler, C., & Nobre, T. (2011). Quelles étapes pour la conduite du changement à l'hôpital ? *Gestion 2000*, 28(3), 51-66. <https://doi.org/10.3917/g2000.283.0051>
- Ouedraogo, N., & Ouakouak, M.L. (2018). Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 676-696. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0175>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (Eds.). (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press.
- Sghari, A., Chaabouni, J., & Baile, S. (2015). Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique : Cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne. *Management & Avenir*, 78(4), 15-40. <https://doi.org/10.3917/mav.078.0015>

- Spector, P. E., Rosen, C. C., Richardson, H. A., Williams, L. J., & Johnson, R. E. (2019). A new perspective on method variance: A measure-centric approach. *Journal of Management*, 45(3), 855-880. <https://doi.org/10.1177/0149206316687295>
- Stewart, W., May, R., Scott, K., & Ingram, A. (2021). The Ties that (Un)Bind: Change and Organizational Commitment in Ukraine. *Management and Organization Review*, 17(1), 77-111. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.61>
- Stimec, A., & Combes-Joret, M. (2019). *Les transformations organisationnelles : Les conditions d'un succès économique et social*. (ffhal-02364616f). <https://hal.science/hal-02364616/>
- Vas, A. (2005). Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits: Une approche multiparadigmatique. *Management International*, 9(2), 21-36.
- Verhaeghe, R., Vlerick, P., Gemmel, P., Van Maele, G., & De Backer, G. (2006). Impact of recurrent changes in the work environment on nurses' psychological well-being and sickness absence. *Nursing and Healthcare Management and Policy*, 56(6), 646-656. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.04058.x>
- Zulkifli, N.H., & Muhammad, N. (2019). Three components of readiness to change: Communication of change and change-efficacy as antecedents. *Islamic Banking and Finance Journal*, 3(1), 34-44. <https://doi.org/10.21070/perisai.v3i1.2011>