



**HAL**  
open science

# Les déterminants psycho-socio-organisationnels de la résistance au changement organisationnel: Cas des fusions-acquisitions dans le secteur des technologies de l'information

I. Driouich

► **To cite this version:**

I. Driouich. Les déterminants psycho-socio-organisationnels de la résistance au changement organisationnel: Cas des fusions-acquisitions dans le secteur des technologies de l'information. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2024, 5 (3), pp.312-338. 10.5281/zenodo.10826365 . hal-04524086

**HAL Id: hal-04524086**

**<https://hal.science/hal-04524086>**

Submitted on 27 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Les déterminants psycho-socio-organisationnels de la résistance au changement organisationnel : Cas des fusions-acquisitions dans le secteur des technologies de l'information**

### **The psycho-socio-organizational factors of the resistance to organizational change: Case of mergers and acquisitions in the information technology sector**

**Imane DRIOUICH, (Docteure en sciences de gestion)**

*Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Ain Choc Casablanca  
Université HASSAN II, Casablanca, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Adresse : Km 9, Route El jadida, BP 8110 Oasis, Casablanca. Téléphone : 05222-30494
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	DRIOUICH, I. (2024). Les déterminants psycho-socio-organisationnels de la résistance au changement organisationnel : Cas des fusions-acquisitions dans le secteur des technologies de l'information. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(3), 312-338. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.10826365">https://doi.org/10.5281/zenodo.10826365</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: January 26, 2024*

*Accepted: March 15, 2024*

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**  
**ISSN: 2658-8455**  
**Volume 5, Issue 3 (2024)**

## **Les déterminants psycho-socio-organisationnels de la résistance au changement organisationnel : Cas des fusions-acquisitions dans le secteur des technologies de l'information**

### **Résumé :**

Entre paradigme et réalité, la résistance des individus au changement demeure un facteur déterminant du non-aboutissement des efforts entrepris pour le changement des organisations. Cela interpelle à mieux cerner les motivations et les mécanismes qui la régit. Il nous incombe donc dans ce travail de s'interroger sur les déterminants psycho-socio-organisationnels de la résistance au changement et leurs impacts sur les attitudes des salariés au travail.

Cette étude est menée dans le secteur de technologie de l'information au Maroc. Dans le cadre d'une approche quantitative, et en utilisant la modélisation par équations structurelles (MES), nous avons exploré l'impact des causes psycho-socio-organisationnelles de la résistance au changement sur les attitudes des employés au travail.

Les résultats de cette étude soulignent qu'une conceptualisation tridimensionnelle de la résistance, permettant l'ambivalence à l'égard du changement, permet mieux d'expliquer les réactions des employés vis-à-vis le changement. Certaines causes de la résistance peuvent avoir le plus fort impact sur les émotions, d'autres peuvent influencer plus directement les comportements, alors que d'autres peuvent influencer davantage ce que les employés pensent rationnellement du changement. En outre, nous avons validé le rôle médiateur de la résistance au changement dans la dynamique entre les facteurs psycho-socio-organisationnels et les attitudes des employés au sein de l'entreprise. Ainsi, dans cette étude, les sentiments négatifs vis-à-vis le changement ont prédit le désengagement affectif ; les croyances au sujet des obstacles du changement ont prédit l'intention de quitter l'organisation, et la résistance comportementale explique la diminution de la performance de la tâche et les comportements contreproductifs.

**Mots-clés :** résistance au changement, engagement organisationnel, intention de quitter, performance individuelle au travail, Modélisation par équations structurelles (MES).

**Classification JEL:** O15

**Type de l'article :** Article Empirique

### **Abstract:**

Between paradigm and reality, individual's resistance to change remains an important impediment to the efforts undertaken by different organizations to change. This calls for a better understanding of the motivations and mechanisms that govern it. It is therefore up to us in this study to question the psycho-socio-organizational factors that contribute to this resistance to change and their impact on employees' attitudes at work.

This study is carried out in the information technology sector in Morocco. As part of a quantitative approach, and using structural equation modeling (SEM), we explored the impact of the psycho-socio-organizational causes of resistance to change on employees' attitudes at work.

The results of this study highlight that a three-dimensional conceptualization of resistance, allowing for ambivalence towards change, better explains employees' reactions to change. Some causes of resistance may have the strongest impact on emotions, others may more directly influence behavior, while others may more influence how employees rationally feel about change. In addition, we validated the mediating role of resistance to change in the dynamics between psycho-socio-organizational factors and employee attitudes within the company. Thus, in this study, affective resistance predicted affective commitment; cognitive resistance predicted intention to leave the organization, and behavioral resistance explained decreased task performance and counterproductive behaviors.

**Keywords:** resistance to change, organizational commitment, intention to leave, individual performance at work, Structural Equation Modeling (SEM).

**JEL Classification:** O15

**Paper type:** Empirical research

## 1. Introduction :

Dans un environnement économique compétitif, marqué par une succession de transformations, les entreprises sont de plus en plus appelées à s'engager dans des changements organisationnels majeurs afin d'améliorer leur performance économique et financière. Les difficultés associées à la compréhension des réponses des individus au changement peuvent coûter beaucoup de temps, d'argent et de ressources aux organisations, et contribuer à l'échec des efforts de changement. Par conséquent, des questions sur la nature de ces réponses émergent continuellement.

Le terme « *résistance au changement* » est souvent utilisé dans la recherche sur le changement organisationnel pour expliquer la non-atteinte des objectifs escomptés ou carrément l'échec des efforts fournis pour introduire des changements à grande échelle dans l'organisation. Néanmoins, malgré sa popularité, un certain nombre d'auteurs ont suggéré d'abandonner le terme (Dent et Goldberg 1999), car il dénature ce qui se passe réellement dans la dynamique du changement organisationnel. En effet les membres d'une organisation ne résistent pas au changement lui-même, mais aux conséquences négatives de ce dernier (Dent et Goldberg 1999). Par conséquent, la croyance que les individus résistent au changement en tant que tel entrave les possibilités qu'ont les organisations de comprendre les causes réelles de la résistance et comment y faire face. Dans la même veine, l'utilisation de terme de « résistance au changement » peut éclipser les raisons légitimes des employés de s'opposer au changement (Boyer 2017). Cependant, selon Boyer, il est plus raisonnable de « résister à la résistance » et d'abandonner le concept. Les chercheurs devraient s'efforcer de mieux tenir compte des expériences subjectives des employés afin d'obtenir une compréhension plus valable de ce qu'est la résistance réellement (Zorn, Theodore E. et Scott, Jennifer 2021). D'autres chercheurs critiquent l'unidimensionnalité du concept et soutiennent que beaucoup d'éléments qui aident à mieux comprendre la résistance sont perdus à cause de cette conception unidimensionnelle (George et Jones 2001; Piderit 2000). À titre d'exemple, George et Jones suggèrent que la résistance au changement comprend des composantes cognitives et affectives qui entrent en interaction à différents stades du processus de la résistance (George et Jones 2001). Dans le même ordre d'idée, Piderit avance que la résistance peut impliquer un sentiment d'ambivalence, ce qui implique que les sentiments, les pensées et les comportements au sujet de changement ne coïncident pas nécessairement. Par conséquent, elle suggère de considérer la résistance au changement comme une attitude multidimensionnelle comprenant des composantes affectives, cognitives, et comportementales (Piderit 2000). Une telle conceptualisation du phénomène de la résistance peut nous permettre de saisir sa complexité et peut nous permettre aussi de mieux comprendre les relations entre la résistance, ses causes et ses conséquences. Tandis que certaines sources de la résistance peuvent avoir le plus fort impact sur les émotions des employés, d'autres peuvent influencer plus directement les comportements, et d'autres encore peuvent influencer davantage ce que les employés pensent rationnellement du changement.

La majorité des études empiriques sur la résistance se sont focalisées sur des variables contextuelles telles que la communication de changement, la confiance dans la gestion comme des variables explicatives de la résistance au changement ( Armenakis et Harris 2002). Alors que très peu d'études ont adopté une perspective axée sur les différences individuelles comme des déterminants de la résistance (Judge et al. 1999; Oreg 2003). Certaines études ont avancé que la résistance au changement sert de médiateur entre les conditions de changement et les

résultats liés au travail (Wanberg et Banas 2000). Wanberg et Banas ont constaté que les conditions du changement prédisaient la résistance des employés au changement et que, à son tour, cette résistance était associée à des niveaux plus faibles de satisfaction au travail et à une plus grande intention de quitter l'organisation (Wanberg et Banas 2000). Néanmoins, dans leur étude, la résistance a été conceptualisée de façon générale comme une faible acceptation de changement. Dans le même sillage, (Oreg 2006) a examiné comment une conceptualisation multidimensionnelle de la résistance, qui permet l'ambivalence à l'égard du changement, serait liée à de tels résultats liés au travail.

Devant ce contexte embryonnaire et mitigé de la résistance au changement, il s'avère pertinent de s'interroger sur : la nature et la véracité de l'ambivalence de la résistance au changement, ainsi que sur les causes de dernière. Dans ce travail, nous estimons que les causes de la résistance sont d'origine psycho-socio-organisationnel. Le terme psychosocial renvoie aux aspects psychologiques d'un individu interagissant avec d'autres membres de la vie sociale au travail. En outre des facteurs relationnels, le champ psychosocial est aussi lié aux facteurs organisationnels de la vie au travail (Douillet 2010). De ce fait nous estimons que les facteurs de la résistance au changement se trouvent dans les interactions entre l'individu et son environnement de travail, et que la résistance au changement est d'origine psycho-socio-organisationnel. Ainsi, nous formulons la question de recherche suivante : Quel est l'impact des facteurs psycho-socio-organisationnels de résistance sur les attitudes des employés au travail ?

## **2. Revue de la littérature et développement des hypothèses**

### **2-1 Contexte de la recherche**

Les fusions-acquisitions constituent le principal mode de croissance externe qui permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle, d'accéder à de nouveaux marchés, de s'internationaliser, d'acquérir de nouvelles compétences et de se diversifier. Le secteur de technologie média et télécom (TMT) se caractérise par une forte fréquence des opérations de fusion et d'acquisition, qui dépasse le volume des transactions observées dans tous les autres secteurs et représente environ le un quart (1 /4) de l'ensemble des opérations de fusion et d'acquisition recensées dans le monde. La grande majorité de ces fusions concernent le segment des technologies de l'information (IT) (16%) (Le Secrétariat de l'OCDE 2019). Cependant, les fusions-acquisition sont des opérations très risquées qui se soldent le plus souvent par l'échec. Le taux d'échec mondial annoncé varie entre 50 et 60% selon les sources (Straub 2007). Les académiciens comme les praticiens lient le non-aboutissement du changement organisationnel à la résistance. Le facteur humain est incriminé dans ce sens. Les principales raisons d'échecs résident dans les ressources humaines et la résistance au changement (Napier 1989). En effet, les implications de la résistance sont multiples et peuvent être dévastatrices pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que le changement soit un échec et que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire (Hafsi et Demers 1997). Elle peut provoquer un retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée du changement. Outre ces dimensions principalement liées au changement lui-même, la résistance peut baisser la productivité, augmenter le taux de roulement, et faire diminuer l'engagement organisationnel.

De ce fait, il nous paraît pertinent de s'interroger sur la nature de la résistance, et de déterminer ses causes pour anticiper les risques d'échec, et pouvoir présenter des implications

managériales plus précises aux praticiens.

## **2-2 Les déterminants psycho-socio-organisationnel de la résistance au changement**

### **2-2-1 Impact de la disposition personnelle à la résistance sur le changement**

Certains individus résistent au changement, malgré que ce dernier semble aller dans le sens de leurs intérêts. Les gens diffèrent les uns des autres par leur propension interne à résister ou à adopter des changements. Ainsi, la résistance dispositionnelle au changement est un trait de personnalité stable, avec lequel les individus sont moins susceptibles d'incorporer volontairement des changements dans leur vie (Oreg 2003).

Plusieurs études ont démontré l'existence d'un lien particulièrement fort entre la personnalité et l'émotion. Les traits de personnalité ont souvent été considérés fondamentalement comme étant de nature émotive (Lucas et al. 2000). En effet, un élément important de la définition de la résistance au changement liée au trait de personnalité concerne les prédispositions émotionnelles des individus au changement (Oreg 2003). Dans une étude sur les réactions des employés à un déménagement de bureau (Oreg 2003), la résistance au changement dispositionnelle a eu le plus grand impact sur les réactions émotionnelles des employés. Dans la même étude, une autre relation paraît importante, mais encore plus faible, a été mise en évidence entre la résistance dispositionnelle et les réactions comportementales des employés (c'est-à-dire éviter de se rendre au bureau, prendre des mesures contre le déménagement). Dans la même veine, Oreg (2006) confirme aussi l'existence d'un lien entre la résistance dispositionnelle conçu comme un trait de personnalité stable et la production des attitudes affective, ainsi qu'une relation avec les attitudes comportementales. Dans cette étude nous émettons l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 1 : la résistance dispositionnelle des employés au changement corrèle positivement avec la résistance affective, cognitive et comportementale des employés.***

### **2-2-2 Impact de l'insécurité de l'emploi sur la résistance au changement**

Dans un contexte de changement organisationnel majeur, les employés auraient des niveaux de préoccupation quant à la possibilité de perdre leur emploi, en fonction de leur poste et de leur profession au sein de l'organisation. L'insécurité de l'emploi conduisait à une réduction du bien-être et à des émotions négatives envers la source de stress perçue qui est le changement organisationnel. Comme elle est peut-être lourde simplement parce qu'elle implique une incertitude prolongée (Chirumbolo et Areni 2005). La méta-analyse menée par Sverke et ses collègues a montré que l'insécurité d'emploi était négativement liée à la santé psychologique et physique (Sverke, Hellgren, et Näswall 2002). La précarité de l'emploi était également associée à la détresse psychologique, à l'anxiété et à la dépression (Orpen 1993). Ainsi, nous estimons que la source de la résistance due aux menaces de la sécurité d'emploi est motivée par des facteurs émotionnels forts.

***Hypothèse 2 : L'insécurité de l'emploi perçue corrèle positivement avec la résistance affective au changement.***

### **2-2-3 Impact du support organisationnel sur la résistance**

Le support organisationnel perçu peut être défini comme le degré de croyance des employés que leur entreprise valorise leurs contributions, apprécie leurs efforts et se soucie à leur bien-être (Eisenberger et al. 1986). La perception du support organisationnel est l'une des

dimensions importantes qui jouent un rôle crucial dans l'établissement de l'état de préparation au changement organisationnel et limite les résistances. Si l'employé estime que son superviseur lui fournit une rétroaction continue, et qu'il se soucie de son bien-être en étant attentif à ses besoins socio-émotionnels, il fait preuve à son tour d'un engagement accru envers l'organisation (Eisenberger et al. 2002). En effet, sur la base de la norme de réciprocité, les employés qui perçoivent un soutien organisationnel développent une " obligation ressentie " de se soucier de l'avenir de l'organisation et de l'aider à atteindre son objectif tel que le succès d'un changement organisationnel. Srivastava et Agrawal ont démontré que le support organisationnel modère la relation entre la résistance au changement et l'intention de quitter l'organisation (Srivastava et Agrawal 2020). Plusieurs études ont montré une corrélation négative entre la perception de soutien organisationnel et la résistance au changement (Ming-Chu et Meng-Hsiu 2015; Thakur et Srivastava 2018).

***Hypothèse 3 : le support organisationnel corrèle négativement avec la résistance affective au changement.***

#### **2-2-4 Impact de la confiance dans le management sur la résistance**

La perte de confiance est plus accentuée dans les situations de fusion-acquisition. Les employés ont tendance à douter des intentions de l'organisation mère qui fusionne et, par conséquent, à douter de l'efficacité de la fusion (Bansal 2016). Boohene et Williams (2012) ont mené une étude dans laquelle ils ont cherché à étudier les facteurs qui influencent la résistance au changement organisationnel. Les résultats ont indiqué qu'un manque de confiance en la direction contribuait grandement à la résistance (Boohene et Williams 2012). Plusieurs recherches empiriques ont montré que la confiance dans la direction peut influencer négativement la résistance au changement (Morgan et Zeffane 2003; van den Heuvel et al. 2016; Bansal 2016).

***Hypothèse 4 : La confiance des employés dans la direction corrèle négativement avec la résistance affective des employés au changement.***

#### **2-2-5 Impact de l'influence sociale sur la résistance**

La théorie de l'influence sociale stipule qu'à l'intérieur d'un groupe, les normes ne sont pas toujours rigides : les individus peuvent garder une certaine liberté, et dans le cadre d'interaction, ils ont un impact les uns sur les autres. Autrement dit, les systèmes sociaux au sein desquels un employé travaille jouent un rôle important dans la détermination de son attitude (Gibbons 2004). Les recherches sur l'impact de l'influence sociale sur les réactions au changement suggèrent que lorsque l'environnement social d'un employé (collègues, superviseurs et subordonnés) a tendance à résister à un changement, il est plus probable que l'employé résiste aussi (Cunningham et al. 2002b) . Le fait que d'autres résistent à un changement peut se manifester par la façon dont ils se comportent ou dont ils se sentent face à un changement, mais en soi il ne fournit aucune information matérielle ou substantielle sur laquelle on pourrait former une évaluation cognitive négative ou positive de ce changement. Par conséquent nous émettons l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 5 : L'adhérence de l'environnement social des employés corrèle négativement avec la résistance affective et comportementale.***

#### **2-2-6 Impact de la motivation intrinsèque sur la résistance**

Le bien-être des individus dépend dans une large mesure de leur capacité à satisfaire des besoins intrinsèques tels que le besoin d'autonomie et d'autodétermination (Ryan et Deci

2000).

Les changements organisationnels peuvent menacer la satisfaction intrinsèque que les employés tirent de leur travail. Car, ils impliquent souvent un changement de poste et une redéfinition des tâches. L'attente de passer à un poste moins intéressant, moins autonome et moins exigeant créerait des évaluations négatives du changement par rapport à ceux qui ne s'attendent à aucun changement, voire à aucune amélioration de ces facteurs (Hackman et Oldham 1976; Oreg 2006). Rares sont les recherches qui ont exploité la relation entre la motivation intrinsèque et la résistance au changement. Les résultats d'une étude ont démontré que la motivation intrinsèque modère la relation entre l'intention comportementale et l'adoption du changement (Shahbaz et Zahid 2022).

***Hypothèse 6 : La motivation intrinsèque corrèle négativement avec la résistance cognitive des employés au changement.***

### **2-2-7 Impact de la rupture du contrat psychologique sur la résistance**

Un contrat psychologique est un lien tacite de nature psychologique qui se noue entre le salarié et son organisation au-delà du contrat de travail. Il y a violation du contrat psychologique lorsqu'une partie à une relation perçoit une autre partie comme ayant manqué à une ou plusieurs obligations promises (Robinson et Morrison 2000).

La fréquence croissante des changements organisationnels implique que « Les promesses et les ententes faites de bonne foi un jour peuvent être rompues le lendemain » (Guest 2004,p.543). Le choc d'une fusion-acquisition demeure entre autres, dans la rupture du contrat psychologique qui lie l'individu à son ancienne organisation. Cette rupture peut créer chez les membres de l'entreprise acquise une profonde perturbation en relation avec le changement brutal de situation pour des individus habitués à travailler au sein d'une entreprise qu'ils ont pour la plupart choisie. Ainsi, les individus de l'entreprise acquise souffrent d'une véritable rupture avec l'ancienne entité. La fusion-acquisition vient profondément remettre en cause les investissements que l'individu avait faits (diminution de rémunération, longueurs des heures de travail...) pour s'insérer dans son ancienne organisation. Ce changement peut de ce fait être vécu comme une sorte de trahison et engendre des sentiments de violation chez les membres de l'entité acquise. Le changement fait aux salariés percevoir le caractère dérisoire de leur attachement et de leurs efforts passés auprès d'une organisation qui n'est plus en mesure d'honorer ses promesses.

Dans une étude, la violation du contrat psychologique est corrélée positivement avec le roulement du personnel et négativement avec la confiance et l'engagement organisationnel (Robinson et Rousseau 1994). Les résultats d'une autre étude, sur la relation entre la satisfaction du contrat psychologique et la résistance au changement, ont montré une relation négative significative entre la réalisation des aspects du contrat psychologique et la résistance au changement. Plus les employés perçoivent que l'organisation avait tenu ses promesses, moins ils résistent au changement (van den Heuvel et Schalk 2009). Dans une étude récente, la violation du contrat psychologique est liée positivement à la résistance comportementale au changement ainsi qu'aux intentions de quitter l'organisation (Walk, Stewart, et Kuenzi 2024).

***Hypothèse 7 : la perception d'une rupture du contrat psychologique corrèle positivement avec la résistance comportementale au changement.***

### **2-2-8 Impact de la Justice organisationnelle sur la résistance au changement**

La justice organisationnelle est un concept multidimensionnel dont la perception est étudiée



selon quatre dimensions : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle. La justice distributive constitue la perception qu'on les membres de l'organisation d'une distribution des ressources, ou du résultat d'une prise de décision (Leventhal 1980). L'individu construit cette perception en comparant ses rétributions à celles des autres, ou à ses propres rétributions antérieures. La justice procédurale dans un contexte de changement organisationnel se concentre sur l'étude de l'équité du processus de prise de décision utilisé pour attribuer les résultats (Leventhal 1980). Tandis que, la justice interpersonnelle se définit par la perception qu'a l'individu par rapport à la manière dont il est traité par un collègue ou par un supérieur hiérarchique. Elle stipule que les individus sont sensibles à la qualité du traitement interpersonnel qu'ils reçoivent lors de l'adoption des procédures organisationnelles. Plusieurs études ont confirmé un lien positif entre la justice distributive, la participation à la planification ou la gestion d'un changement organisationnel et l'acceptation du changement par les employés et leur fonctionnement à long terme dans l'organisation (Amiot et al. 2006; Bartunek et al. 2006; Bernerth et al. 2007). En ce qui concerne la justice informationnelle, la communication des informations sur le changement peut atténuer les résistances. (Singh et al. 2022). Les perceptions de la qualité des informations fournies à propos du changement étaient associées à l'ouverture des employés au changement et à la volonté de coopérer avec ceux-ci (Wanberg et Banas 2000; Endrejat et al. 2021).

***Hypothèse 8 : la justice organisationnelle corrèle positivement avec la résistance cognitive et comportementale des employés.***

### **2-3 La résistance au changement et attitudes liées au travail**

Nous suggérons, dans cette étude, que des facteurs psycho-socio-organisationnels expliquent la résistance au changement et que la résistance explique à son tour les attitudes des employés au travail. Nous s'intéressant dans ce sens à l'engagement affectif, l'intention de quitter l'organisation et la performance individuelle au travail comme des résultats de la résistance au changement.

#### **2-3-1 Impact de la résistance sur l'engagement organisationnel**

Le maintien de l'engagement des employés est un élément clé de la réussite de changement. Car des employés engagés fournissent beaucoup plus d'efforts pour mener à bien l'initiative de changement organisationnel (Appelbaum et al. 2017). L'engagement affectif implique l'attachement émotionnel de l'individu à l'organisation, son implication et son identification avec celle-ci (Allen et Meyer 1990). Il reflète l'engagement fondé sur des liens affectifs que l'employé développe avec l'organisation principalement par le biais d'expériences de travail positives. Ainsi, nous estimons que l'engagement affectif sera lié à la dimension affective de la résistance au changement.

***Hypothèse 9 : La résistance affective corrèle négativement avec l'engagement affectif.***

#### **2-3-2 Impact de la résistance sur l'intention de quitter l'organisation**

« L'intention de quitter l'organisation est considérée comme la dernière manifestation attitudinale précédant l'acte de quitter l'organisation, c'est-à-dire qu'elle représenterait le précurseur psychologique le plus immédiat du départ effectif de l'organisation » (O'Neill et Mone 1998). Elle est une réponse fréquente au changement par laquelle les employés choisissent de quitter volontairement leur emploi. Le processus et les résultats de changement impact l'augmentation de l'intention de roulement du personnel (Raza, Khan, et Mujtaba

2018).

L'intention de quitter l'organisation implique donc une approche de calcul mental par laquelle un membre de l'organisation évalue s'il vaut la peine ou non qu'il reste dans l'organisation. De ce fait, le processus cognitif impliqué dans cette construction est assez clair.

***Hypothèse 10 : La résistance cognitive corrèle positivement avec l'intention de quitter l'organisation.***

### **2-3-3 Impact de la résistance sur la productivité au travail**

La performance dans l'exécution des tâches est mentionnée comme la dimension la plus importante de la performance individuelle au travail. Elle peut être définie comme la compétence avec laquelle l'individu exécute une tâche centrale (Campbell, McHENRY, et Wise 1990). D'autres auteurs utilisent la performance de la tâche pour désigner la compétence dans une tâche spécifique, ou la compétence technique. Elle inclut par exemple : la quantité, la qualité et la connaissance du travail (Viswesvaran 1993).

Les comportements contreproductifs au travail sont définis comme des comportements qui nuisent au bon fonctionnement de l'organisation. Ils incluent des comportements tels que : l'absentéisme, le retard au travail, le présentéisme, le comportement hors travail (Linda Koopmans et al. 2011). L'intérêt porté à cette dimension se justifie par la nécessité de repérer les comportements susceptibles de freiner ou de retarder la performance au travail.

La performance de la tâche et le comportement contreproductif est la traduction des comportements de la résistance au changement.

***Hypothèse 11 : La résistance comportementale corrèle négativement avec la performance de la tâche, et corrèle positivement avec les comportements contreproductifs.***

## **3. Méthodologie de recherche**

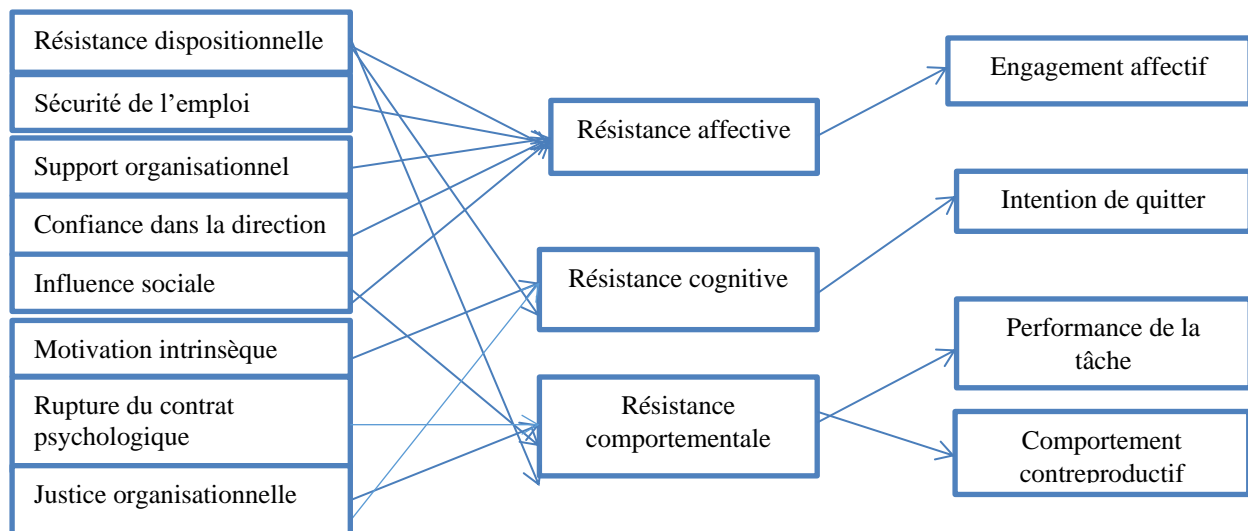
### **2-1 Modèle de recherche :**

Afin de répondre à notre problématique, nous avons élaboré un modèle théorique intégrateur et synthétique liant les prédicteurs de la résistance et les réponses des employés à cette résistance. Notre modèle de recherche contient une variable médiatrice qui est la résistance au changement.

Une variable médiatrice ou encore « intermédiaire » décrit un processus à travers lequel la variable indépendante est susceptible d'influencer la variable dépendante (Baron et Kenny 1986).

Dans cette étude, les prédicteurs psycho-socio-organisationnels de la résistance (variables explicatives) sont à l'origine du déclenchement de l'action de la résistance ou de son intensité (variable médiatrice), qui lui-même influence la réponse des employés envers le changement (variables à expliquer). Nous utilisons dans ce travail la conceptualisation tridimensionnelle de la résistance au changement (Piderit 2000).

**Figure 1: Modèle théorique de la recherche**



*Source : construction de l'auteur*

### 3-2 Opérationnalisation des variables

L'opérationnalisation des variables consiste à définir les indicateurs permettant de traduire en langage du monde empirique toutes les variables du modèle. Pour les échelles de mesure issue de la littérature anglophone, nous avons procédé à la traduction à double aveugle, puis nous avons procédé aux modifications nécessaires afin que la traduction soit la plus respectueuse du sens initial, tout en utilisant des formulations adaptées à la langue française.

Nous avons utilisé l'échelle de Likert pour mesurer les construits latents de notre modèle. Cette échelle consiste à demander aux interviewés d'exprimer leur plus ou moins grand accord (ou désaccord) en choisissant entre cinq réponses. Nous avons opté pour une échelle en cinq modalités, car la littérature suggère qu'une échelle de cinq points semble être moins confuse, facilement comprise par les répondants et augmenter le taux de réponse (Preston et Colman 2000). En outre l'échelle à cinq points permet aux répondants d'exprimer leurs opinions, y compris une absence d'avis. En effet, la note médiane «3» permet un positionnement intermédiaire correspondant à celui sans opinion, neutre ou indécis.

#### 3-2-1- Opérationnalisation des variables dépendantes

**L'engagement affectif** : nous avons mesuré l'engagement affectif par l'échelle de (Meyer, Allen, et Smith 1993). Nous avons demandé aux répondants d'indiquer, le degré de leur attachement émotionnel à l'organisation, leur implication et leur identification avec celle-ci. Cette échelle contient huit items.

**L'intention de quitter l'organisation** : Nous avons mesuré l'intention de quitter l'organisation à l'aide de l'échelle de Cammann et al. (1983). Nous avons demandé aux répondants d'indiquer s'ils cherchent activement un autre travail ou s'ils comptent démissionner prochainement. Cette échelle contient trois items.

**La performance individuelle au travail** : Nous avons utilisé l'échelle de (L Koopmans et al. 2013) afin d'opérationnaliser la performance individuelle au travail. En effet, Koopman et al. (2013) ont conçu l'« Individual Work Performance Questionnaire » (IWPQ) version 1.0, avec des échelles courtes et génériques qui correspondaient bien au modèle de (Rasch 1960) et

répondaient aux principales exigences en matière de mesure. Ce questionnaire peut mesurer d'une façon fiable le niveau de compétence des employés de toutes catégories, il convient à tous les secteurs professionnels, et il permet de détecter les changements concernant la performance individuelle au travail au fil du temps. Le questionnaire de Koopman (2013) mesure la performance individuelle selon trois dimensions : la performance de la tâche, la performance contextuelle et le comportement contreproductif. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes limités à l'auto-évaluation des deux dimensions de la performance individuelle : la performance de la tâche et le comportement contreproductif. Tous les items avaient une période de rappel de 3 mois.

### **3-2-2- Opérationnalisation de la variable médiatrice**

Nous avons mesuré la résistance au changement par une échelle développée par (Oreg 2006). Cette échelle contient trois composantes de la résistance : affective, cognitive, et comportementale. Cinq items pour chaque composante. En ce qui concerne la composante affective, nous avons demandé aux répondants d'indiquer l'envergure des sentiments positifs et négatifs à l'égard du changement. Pour la composante cognitive, nous avons demandé aux répondants d'indiquer leur évaluation de la valeur et les avantages potentiels du changement. À propos de la composante comportementale, nous avons demandé aux répondants d'indiquer, dans quelle mesure ils ont cherché à nuire ou d'agir contre le changement.

### **3-2-3- Opérationnalisation des variables indépendantes ou explicatives**

**La résistance dispositionnelle** : Pour mesurer les différences individuelles de la résistance au changement, nous avons utilisé une échelle validée par (Oreg 2003). Cette échelle se compose de 17 items dont cinq pour la dimension « recherche de routine », et quatre pour chacune des dimensions : « réaction émotionnelle », « focalisation à court terme » et « Rigidité cognitive ». Cette échelle de mesure est conçue pour expliquer le comportement de la résistance lié à la différence individuelle indépendamment des causes contextuelles ou organisationnelles (Oreg 2003).

**La sécurité de l'emploi** : La menace de la sécurité d'emploi a été mesurée à l'aide de quatre éléments mis au point par (Vander Elst, De Witte, et De Cuyper 2014a). Les éléments se réfèrent à l'inquiétude liée à la probabilité de garder ou de perdre son emploi suite au changement. Ainsi, nous avons demandé aux répondants d'indiquer leur perception de la sécurité de leur emploi après le changement.

**Le Support Organisationnel** : Pour mesurer la perception des employés du support organisationnel, nous avons utilisé l'échelle de (Eisenberger et al. 1997). Cette échelle contient huit items.

**La confiance dans la direction** : Nous avons utilisé une échelle de trois éléments conçus par (Oreg 2006). Nous avons demandé aux répondants d'indiquer dans quelle mesure ils ont confiance en la capacité de la direction à diriger le changement.

**Influence sociale** : Pour mesurer l'influence sociale, nous avons utilisé une échelle de trois éléments conçus par (Oreg 2006). Nous avons demandé aux répondants d'indiquer dans quelle mesure leurs collègues, superviseurs ou bien subordonnés ont appuyé le changement.

**La motivation intrinsèque** : Les éléments de la mesure de la motivation intrinsèque étaient basés sur les facteurs du modèle de caractéristiques de travail de (Hackman et Oldham 1976). Nous avons demandé aux répondants d'indiquer dans quelle mesure ils pensaient que le niveau de défi, d'autonomie et d'intérêt personnel à leur emploi est modifié après le

changement.

**La rupture du contrat psychologique :** Nous avons mesuré la rupture du contrat psychologique par une échelle conçue par Robinson et Morrison (2000) visant à évaluer les perceptions des employés d'un point de vue unilatéral de la rupture du contrat psychologique. Nous avons demandé aux répondants d'indiquer dans quelle mesure l'employeur a tenu ses promesses après le changement.

**La justice organisationnelle :** Nous avons mesuré la perception des employés de la justice organisationnelle avec vingt et un éléments de l'échelle de Colquitt (2001). Cette échelle est composée de quatre facteurs : la justice procédurale, la justice distributive, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle.

Le tableau suivant résume les auteurs de références des échelles utilisées dans cette étude.

**Tableau 1: Synthèse des échelles de mesure des variables**

	<b>Nom de la variable</b>	<b>Auteur de référence de l'échelle</b>
<b>Variables dépendantes</b>	Engagement organisationnel	(Meyer, Allen, et Smith 1993)
	Intention de quitter l'organisation	(Cammann et al. 1983)
	Performance individuelle	(L Koopmans et al. 2013)
<b>Variable médiatrice</b>	Résistance au changement	(Oreg 2006)
<b>Variables indépendantes</b>	Résistance dispositionnelle	(Oreg 2003)
	Sécurité de l'emploi	(Vander Elst, De Witte, et De Cuyper 2014b)
	Support Organisationnel	(Eisenberger et al. 1997)
	Confiance dans la direction	(Oreg 2006)
	Influence sociale	(Oreg 2006)
	Motivation intrinsèque	(Hackman et Oldham 1976)
	rupture du contrat psychologique	(Robinson et Morrison 2000)
	Justice organisationnelle	(Colquitt 2001)

*Source: construction de l'auteur*

### **3-3 Échantillon ou terrain de l'étude et description**

#### **3-3-1- La population mère**

La population mère est constituée des employés dans le secteur de technologie de l'information qui ont vécu une fusion-acquisition de leur entreprise. La fusion-acquisition doit être datée de moins de 5 ans. Cette durée est nécessaire pour se sentir parfaitement assimilée dans une nouvelle identité (Guerrero 2007). Notre choix de secteur de technologie de l'information est argumenté par la grande fréquence des fusions acquisitions que connu ce secteur.

#### **3-3-2- De la population mère à l'échantillon**

Nous avons combiné dans le cadre de cette étude deux méthodes d'échantillonnage à choix raisonné : la méthode par convenance et la méthode de boule de neige.

La méthode par convenance consiste à interroger les répondants qui sont accessibles ou ceux qui ont accepté de répondre. En ce qui concerne la méthode boule de neige, elle consiste à trouver des premiers répondants potentiels qui vérifient les critères de sélection prédéfinis, et on demande à ces premiers interlocuteurs d'en désigner d'autres, qui seront eux aussi susceptibles de présenter les caractéristiques requises, et ainsi de suite. Nous avons reçu 243 réponses. Le nombre de réponses est satisfaisant. Le questionnaire était diffusé par le canal d'internet et était auto-administré.

### 3-4 Méthode d'analyse des données

Dans notre choix méthodologique, nous avons opté pour l'approche PLS. Cette dernière testera la pertinence d'un ensemble de relations hypothétiques à travers une combinaison d'analyse factorielle exploratoire et de régressions multiples. Il convient de noter que la vérification statistique des hypothèses se fera à travers deux types d'analyse : (1) une analyse factorielle exploratoire ou préliminaire dans le but de valider les instruments de mesure. (2) et, une analyse factorielle confirmatoire du modèle structurel.

## 4. Résultats et discussions

### 4-1 Statistiques descriptives

Notre échantillon est composé de 243 réponses. Le sexe masculin constitue 67 % des répondants. L'échantillon est dominé par une tranche d'âge jeune. En effet 46% des répondants sont âgés entre 35 ans et 45 ans, et 37% des répondants sont âgés moins de 35 ans. 65 % des répondants sont des cadres. L'ancienneté des répondants est relativement intéressante. Car, 35,80 % des répondants ont une ancienneté dans l'organisation entre 5 et 10 ans, et 26% des répondants ont une ancienneté moins de 5 ans.

### 4-2 Validation du modèle structurel et test des hypothèses

#### 4-2-1- Validation du modèle structurel

Le tableau suivant résume les résultats des tests du modèle structurel.

*Tableau 2: synthèse des tests relatifs au modèle structurel*

	<b>R<sup>2</sup>&gt;0,1</b>	<b>Q<sup>2</sup>&gt;0</b>	<b>GOF&gt;0,3</b>
<b>CWB</b>	0,619	0,372	0,93
<b>ENGAFF</b>	0,412	0,306	
<b>JO</b>	-	0,447	
<b>PT</b>	0,305	0,242	
<b>QUIT</b>	0,304	0,248	
<b>R-AFF</b>	0,306	0,219	
<b>R-COGN</b>	0,335	0,252	
<b>R-COMP</b>	0,427	0,284	
<b>RD</b>	-	0,456	

*Source : SMART PLS 4*

**La validité nomologique** du modèle structurel est évaluée par le ratio de Chin R<sup>2</sup>. Un modèle structurel est dit significatif si le R<sup>2</sup> est supérieur à 0,1 (Fernandes 2012). Les résultats générés de notre boot-strapping révèlent que notre modèle structurel est significatif, car le ratio de Chin est bien supérieur à 0,1.

L'analyse de la validité nomologique indique que 31 % de la variabilité de la résistance affective au changement est expliquée par les construits résistance dispositionnelle (RD), support organisationnel (SUPP), et la confiance dans la direction (CONF).

Pour la résistance cognitive, 34% de sa variabilité est expliquée par les construits justice organisationnelle (JO), résistance dispositionnelle (RD), et la motivation intrinsèque.

En ce qui concerne la résistance comportementale, 43 % de sa variabilité est expliquée par la rupture du contrat psychologique (RUPP), l'influence sociale (INFL), et la justice organisationnelle (JO).

Pour l'engagement affectif, 41 % de sa variabilité est expliquée par la résistance affective au changement (R-AFF), la résistance dispositionnelle (RD), le support organisationnel (SUPP), la confiance dans la direction (CONF), et la sécurité de l'emploi (SEC).

En ce qui concerne l'intention de quitter l'organisation, 30 % de sa variabilité est expliquée par la résistance cognitive au changement organisationnelle, et par les construits justice organisationnelle (JO), la motivation intrinsèque et la résistance dispositionnelle (RD).

En ce qui concerne la performance de la tâche, 31 % de sa variabilité est expliquée par la résistance comportementale au changement, la rupture du contrat psychologique (RUP), l'influence sociale (INFL).

Pour le comportement contreproductif au travail, 62 % de sa variabilité est expliquée par la résistance comportementale au changement, la rupture du contrat psychologique (RUP), et l'influence sociale (INFL).

**La qualité de l'équation structurelle** est estimée par le  $Q^2$  qui doit être positif. Un modèle structurel ayant un  $Q^2$  positif est dit être un modèle prédictif. Les résultats générés par notre blindfolding démontrent l'excellence des équations structurelles relatives de nos construits. Le  $Q^2$  relatif à la RD=0,456, et JO= 0,447. Ce qui dénote le caractère prédictif de ce modèle.

**L'indice d'ajustement du modèle structurel** est mesuré par le GOF (Goodness of Fit.). Ce dernier permet l'évaluation globale de la prédictivité du modèle. Le GOF est la moyenne géométrique entre la communalité moyenne (qui mesure la performance du modèle externe) et le  $R^2$  moyen (qui mesure la performance du modèle interne), ainsi il évalue la performance d'ensemble du modèle (Tenenhaus et Vinzi 2005). Les valeurs absolues et relatives du GOF sont comprises entre 0 et 1. Un GOF supérieur ou égal à 0.9 atteste d'une bonne qualité d'ajustement du modèle aux données (Mourre, s. d.). Le GOF calculé de nos résultats de boot-strapping et blindfolding indiquent un ratio de 0,93.

Notre modèle structurel dispose d'un indice d'ajustement très robuste qui dépasse largement la valeur recommandée avec 93 % d'ajustement en contraste avec 30% recommandé dans la littérature.

Ceci étant, les résultats du modèle structurel sont satisfaisants et donc nous pouvons procéder aux tests des hypothèses de recherche.

#### 4-2-2- Test des hypothèses

- **L'impact de la résistance dispositionnelle sur la résistance (H1)**

L'algorithmme de boot-strapping de 500 itérations a généré les résultats de test des hypothèses tels qu'illustrés dans les tableaux suivants.

*Tableau 3: test de significativité de la résistance dispositionnelle sur la résistance*

	Standard $\beta$	T Statistics (  O/STDEV  )	P Values	Hypothèses
RD -> R-AFF	0.318	6.523	0.000	H1a Validée***
RD -> R-COGN	0.292	6.668	0.000	H1b Validée***
RD -> R-COMP	0.343	6.938	0.000	H1c Validée***

*Source : SMART PLS 4*

Le lien entre la résistance dispositionnelle (RD) et la résistance affective (R-AFF), cognitive (R-COGN) et comportementale (R-COMP) au changement est significatif et positif. Ainsi, l'hypothèse H1 est validée.

Pour le lien entre la résistance dispositionnelle et la résistance affective, il est très significatif et positif représentant un ratio de plus de 0,31. Les tests du t-value et du p-value sont aussi

très satisfaisants. En effet, la significativité de ce lien en termes de t-value est de 6,52 et en termes de p-value est de 0,000 ce qui implique une forte relation entre les deux construits. La sous-hypothèse H1a est validée.

La relation entre la résistance dispositionnelle est la résistance cognitive est positive et très significative représentant un ratio de plus de 0,29. Les tests du t-value et du p-value sont aussi très satisfaisants. En effet, la significativité de cette relation en termes de t-value est de 6,66 et en termes de p-value est de 0,000 Ce qui implique un lien fort entre les deux construits. La sous-hypothèse H1b est validée.

Le lien entre la résistance dispositionnelle et la résistance comportementale est très significatif et positive représentant un ratio de plus de 0,34. Les tests du t-value et du p-value sont aussi très satisfaisants. En effet, la significativité de ce lien en termes de t-value est de 6,93 et en termes de p-value est de 0,000 Ce qui implique une forte relation entre les deux construits. La sous-hypothèse H1c est validée.

De ces résultats, nous pouvons totalement valider la première hypothèse de notre recherche (H1). Et nous concluons que : plus le score de la résistance dispositionnelle au changement est élevé plus la réponse au changement est négative. Nous constatons que la corrélation la plus forte est celle avec la composante comportementale de la résistance.

#### **Test du lien entre les variables socio-organisationnelles et la résistance au changement**

- **L'impact de la sécurité de l'emploi, le support organisationnel, et la confiance dans le management sur la résistance affective.**

*Tableau 4: test de significativité des variables sur la résistance affective*

	Standard $\beta$	T Statistics (  O/STDEV  )	P Values	Hypothèses
SEC -> R-AFF	0.087	1.111	0.267	H2 Rejetée
SUPP -> R-AFF	-0.337	4.030	0.000	H3 Validée***
CONF -> R-AFF	0.221	3.036	0.003	H4 Rejetée

*Source : SMART PLS 4*

L'hypothèse H2 a été rejetée. En effet, la p-value relative à la relation entre l'insécurité de l'emploi et la résistance affective est supérieur a 0,05 témoignant de l'absence de relation entre l'insécurité de travail et la résistance affective.

En ce qui concerne l'effet du support organisationnel (SUPP) sur la résistance affective (R-AFF), l'analyse du path coefficient indique l'existence d'une corrélation négative et significative entre ces deux variables. La significativité de ce lien a été prouvée. t-value relative à ce lien est 3,474 et la p-value est 0,000 témoignant une forte relation entre les deux construits.

Concernant la relation entre la confiance dans la direction (CONF) et la résistance affective au changement (R-AFF), l'analyse du path coefficient (0.221) indique l'existence d'une corrélation significative et positive entre ces deux variables. La significativité de ce lien a été prouvée. t-value relative à ce lien est 3.036 et le p-value est 0,003. La p-value relative à la relation entre la confiance dans la direction et la résistance affective est égale à 0,003 témoignant une relation positive entre les deux construits, néanmoins, le path coefficient (0.221) indique une corrélation positive entre les deux construits. L'Hypothèse H4 a été rejetée.

- **Impact de l'influence sociale sur la résistance affective et comportementale**

Pour l'effet de l'influence social (INF) sur la résistance affective au changement (R-AFF),



l'analyse du path coefficient (-0.171) indique l'existence d'une relation significative et négative entre les deux construits. En effet, T-value relative à ce lien est 2.681 et le p-value est 0,008.

**Tableau 5: test de significativité de l'influence sociale sur la résistance affective et comportementale**

	Standard $\beta$	T Statistics (  O/STDEV  )	P Values	Hypothèses
INFL -> R-AFF	-0.171	2.681	0.008	H5a Validée**
INFL->R-COMP	-0.479	9.030	0.000	H5b Validée***

*Source : SMART PLS 4*

En ce qui concerne l'effet de l'influence social (INFL) sur la résistance comportementale (RCOMP) (H4b), la relation entre les deux construits a été prouvée avec un p-value de 0,000 et une t-value de 9.030. L'analyse du path coefficient indique l'existence d'une corrélation négative et fort significative entre la variable influence sociale (INFL) et (R-COMP).

- **Impact de la motivation intrinsèque (défie et autonomie) sur la résistance cognitive**

**Tableau 6: test de significativité de la motivation intrinsèque sur la résistance cognitive**

	Standard $\beta$	T Statistics (  O/STDEV  )	P Values	Hypothèses
MOTIV -> R-COGN	0.215	3.069	0.002	H6 Rejetée**

*Source : SMART PLS 4*

Pour l'effet de la motivation intrinsèque (MOTIV) sur la résistance cognitive au changement (R-COGN), l'analyse du path coefficient indique l'existence d'une corrélation positive et significative entre ces deux variables. La significativité de ce lien a été prouvée. T-value relative à ce lien est de 3.069 et le p-value est de 0,002 (l'hypothèse est rejetée à cause de signe de la relation).

- **Impact de la rupture du contrat psychologique sur la résistance comportementale**

**Tableau 7: test de significativité de la rupture du contrat psychologique sur la résistance comportementale**

	Standard $\beta$	T Statistics (  O/STDEV  )	P Values	Hypothèses
RUP -> R-COMP	0.220	2.658	0.008	H7 Validée**

*Source : SMART PLS 4*

L'analyse du path coefficient de l'impact de la rupture du contrat psychologique (RUP) sur la résistance comportementale (R-COMP) indique l'existence d'une corrélation positive et significative entre les variables (RUP) et (R-COMP). La significativité de ce lien a été prouvée. T-value relative à ce lien est de 2.658 et le p-value est de 0,008.

- **Impact de la justice organisationnelle sur la résistance cognitive.**

**Tableau 8: test de significativité de la JO sur la résistance cognitive et comportementale**

	Standard $\beta$	T Statistics (  O/STDEV  )	P Values	Hypothèses
JO -> R-COGN	-0.511	7.365	0.000	H8a Validée***
JO -> R-COMP	-0.194	2.483	0.013	H8b Validée**

*Source : SMART PLS 4*

En ce qui concerne l'effet de la justice organisationnelle (JO) sur la résistance cognitive au changement (R-COGN), l'analyse du path coefficient indique l'existence d'une corrélation

négative et significative entre les deux construits. La significativité de ce lien a été prouvée. t-value relative à ce lien est de 7.365 et le p-value est de 0,000 témoignant une forte relation entre les deux construits.

Pour la relation entre la justice organisationnelle (JO) et la résistance comportementale (R-COMP), l'analyse de path coefficient indique l'existence d'une corrélation négative et significative entre les deux construit. En effet, la t-value relative à ce lien est de 2.483 et le p-value est de 0.013.

En examinons la somme des effets indirects, nous avons également vérifié la relation entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et la résistance cognitive.

L'algorithme de boot-strapping de 500 itérations a généré les résultats tels qu'illustrés dans le tableau 9.

**Tableau 9: test de significativité des quatre dimensions de la JO sur la résistance cognitive**

	Standard $\beta$	T Statistics (  O/STDEV  )	P Values	Hypothèses
JINF ->R-COGN	-0.294	7.352	0.000	Validée***
JINT ->R-COGN	-0.138	6.601	0.000	Validée***
JP -> R-COGN	-0.167	6.152	0.000	Validée***
JD -> R-COGN	-0.026	3.206	0.001	Validée***

*Source : SMART PLS 4*

Nous remarquons que parmi les quatre dimensions de la justice organisationnelle, la dimension de la justice informationnelle (JINF) corrèle le plus avec la résistance cognitive (R-COGN). En effet, le t-value de cette relation s'élève à 7,352 avec un p value de 0,000. Suivie de la justice interpersonnelle et la justice procédurale. La justice distributive vient en dernier lieu.

En examinant la somme des effets indirects, nous avons également vérifié la relation entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et la résistance comportementale.

L'algorithme de boot-strapping de 500 itérations a généré les résultats tels qu'illustrés dans le tableau 10.

**Tableau 10: test de significativité des quatre dimensions de la JO sur la résistance comportementale**

	Standard $\beta$	T Statistics (  O/STDEV  )	P value	Hypothèses
JINF -> R-COMP	-0.112	2.495	0.013	Validée**
JINT -> R-COMP	-0.053	2.352	0.019	Validée**
JP -> R-COMP	-0.063	2.521	0.012	Validée**
JD -> R-COMP	-0.010	1.783	0.075	Rejetée

*Source : SMART PLS 4*

Le lien entre la justice procédurale (JP) et la résistance cognitive (R-COMP) est négatif et significatif. La t-value relative à ce lien est de 2.521 et le p-value est de 0.012. Pour la relation entre la justice informationnelle (JINF) et la résistance comportementale (R-COMP), elle est négative et significative. La t-value relative à ce lien est de 2.495 et le p-value est de 0.013. En ce qui concerne la relation entre la justice interpersonnelle (JINT) et la résistance comportementale (R-COMP), la relation est négative et significative. La t-value relative à ce lien est de 2.352 et le p-value est de 0.019.

Il n'y a pas de corrélation entre la justice distributive et la résistance comportementale, Car, la p-value du lien entre les deux construits est supérieur à 0,05 ce qui nous mène à rejeter cette

hypothèse.

- **Impact de la résistance au changement sur l'engagement affectif, l'intention de quitter et la performance au travail**

**Tableau 11: test de la significativité de la relation entre variables : médiatrice et à expliquer**

	Standard $\beta$	T Statistics (  O/STDEV  )	P Values	Hypothèses
R-AFF -> ENGAFF	-0.140	2.693	0.007	H9 Validée**
R-COGN -> QUIT	0.156	2.400	0.017	H10 Validée**
R-COMP -> CWB	0.361	8.243	0.000	H11a Validée***
R-COMP -> PT	-0.318	5.125	0.000	H11b Validée***

*Source : SMART PLS 4*

Pour la relation entre la résistance affective (R-AFF) et l'engagement affectif (ENGAFF), le p-value qui égale à 0.007 témoigne d'une relation significative, le t-value est égal à 2.693. Le Standard  $\beta$  est négatif, témoignant d'une relation négative entre les deux construits.

Pour la relation entre la résistance cognitive (R-COGN) et l'intention de quitter (QUIT), le p-value qui égale à 0.017 témoigne d'une relation significative, le t-value est égal à 2.400. Le Standard  $\beta$  est positif, témoignant d'une relation positive entre les deux construits.

Pour la relation entre la résistance comportementale (R-COMP) et le comportement contreproductif (CWB), le p-value qui égale à 0.000 témoigne d'une relation fortement significative, le t-value est égal à 8.243. Le Standard  $\beta$  est positif, témoignant d'une relation positive entre les deux construits.

En ce qui concerne le lien entre la résistance cognitive (R-COMP) et la performance de la tâche (PT), le p-value qui égale à 0.000 témoigne d'une relation fortement significative, le t-value est égal à 5.125. Le Standard  $\beta$  est négatif, témoignant d'une relation négative entre les deux construits.

### 4-3 Discussion des résultats

La présente étude met à l'essai un modèle global de la résistance au changement dans lequel nous avons étudié les déterminants de la résistance au changement dans le secteur de la technologie de l'information. Ce modèle de recherche intègre à la fois les facteurs liés à la personnalité, et les facteurs socio- organisationnels comme des facteurs explicatifs de la résistance. Cette dernière est conceptualisée comme une attitude négative tridimensionnelle envers le changement organisationnel majeur, et particulièrement la fusion-acquisition. Dans un premier temps, nous avons étudié l'impact de ces facteurs sur la résistance, puis l'impact de la résistance sur l'engagement organisationnel, l'intention de quitter l'organisation, et la performance individuelle des employés au travail.

#### **-L'impact de la résistance dispositionnelle sur la résistance au changement .**

En se référant aux études basées sur des théories, de la personnalité (Oreg 2003) a utilisé une approche des différences individuelles pour développer les mesures de la disposition à la résistance telle qu'elles sont utilisées dans cette étude. Il avance que le trait de personnalité dite résistante ou bien la «disposition à la résistance » prédit l'attitude de la résistance. Dans son étude, il met en évidence dans son étude une relation positive entre la résistance dispositionnelle et les composantes affectives et comportementales de l'attitude de résistance, car les participants à l'étude ont vécu effectivement le changement (Oreg 2003). On peut supposer que ce qui est dominant à ce moment de l'enquête soit le ressenti affectif et le comportement effectif. Néanmoins, une autre étude n'a soulevé aucune corrélation entre la

résistance dispositionnelle et les attitudes de la résistance (Foster 2010). En revanche, dans l'étude de Vincent, la résistance dispositionnelle est corrélée avec les composantes affectives et cognitives de la résistance et pas comportementale, car, le changement n'a pas eu lieu dans son étude, et les individus ont accès dans un premier temps à leur ressenti affectif et aux projections qu'ils peuvent se faire du projet (Vincent Angel, et Dirk D. Steiner 2013). Dans notre étude, la résistance dispositionnelle est corrélée avec les trois composantes de la résistance. Nos résultats ont montré une forte corrélation positive avec la composante comportementale, cognitive et affective. Cela donne à penser que certains employés sont plus susceptibles d'éprouver encore des émotions et des pensées négatives, et d'agir contre les changements organisationnels en raison de leur inclination à la disposition, indépendamment de la nature particulière du changement ou de ses conséquences. La résistance dispositionnelle est un prédicteur significatif dans notre étude, étant donné qu'elle est corrélée avec les trois composantes de la résistance. Nos résultats rejoignent les résultats d'une étude menée dans des universités publiques marocaines qui stipule que la disposition à la résistance des employés a un impact plus important sur la résistance que les facteurs organisationnels (Allaoui et Benmoussa 2020).

**- L'impact de la sécurité de l'emploi, le support organisationnel, la confiance dans la direction et l'influence sociale sur la résistance affective.**

Le support organisationnel était significativement en corrélation négative avec la résistance affective. La corrélation entre les deux construits était forte avec un path à coefficient égal à (-0,337). Dans notre étude, le support organisationnel représente la perception que se font les employés de l'engagement venant de l'organisation envers eux (Marchand et Vandenberghe 2015). Plus les employés perçoivent que l'organisation se soucie de leur intérêt, moins ils éprouvent des sentiments négatifs envers le changement, et plus ils éprouvent un engagement affectif envers leur organisation. La théorie du soutien organisationnel (Organizational Support Theory, OST) permet d'expliquer la relation entre les employés et l'employeur à travers la théorie des échanges sociaux de (Blau 1964). Le résultat de notre étude rejoint celui de l'étude de (Ming-Chu et Meng-Hsiu 2015).

La confiance dans le management corrèle significativement et positivement avec la résistance affective au changement. Le fait que la confiance ait produit un effet sur la résistance affective peut être résulté de la nature particulière des éléments de l'échelle. Ces éléments interrogent les répondants sur l'impression qu'ils ont sur la capacité de la direction à prendre des décisions éclairées et sur la confiance des répondants dans les raisons de la direction pour promouvoir le changement. La corrélation positive entre les deux construits peut-être expliquée par la nature de notre échantillon (dominance de cadres et cadres dirigeants), en effet, plus les salariés ont confiance dans les choix de la direction en matière de changement, plus ils perçoivent un niveau d'exigence élevé de la part de la direction, ce qui fait déclencher chez eux des émotions négatives vis-à-vis le changement.

Néanmoins, il est intéressant de noter que la sécurité d'emploi n'était pas associée à la résistance affective dans notre contexte, contrairement à ce qui était supposé et ce qui a été soulevé par les études empiriques antérieures, par exemple étude de (Oreg 2006). Ce résultat peut être expliqué par la forte qualification de notre cible et la forte employabilité du secteur de technologie de l'information au Maroc et à l'étranger.

La motivation intrinsèque était de façon significative en corrélation positive avec la résistance cognitive. Les éléments de l'échelle de la motivation intrinsèque interrogent les répondants

sur leur sentiment de défi, d'autonomie et de stimulation. Un niveau trop élevé de défi, et de stimulation peut entraîner une résistance cognitive chez les employés, notamment lorsque les salariés ne participent pas à la conception du changement. Les agents de changement doivent accorder une attention particulière aux ramifications possibles que le changement peut avoir sur la capacité des employés à se réaliser dans leur travail.

#### **-L'impact de l'influence sociale et de la rupture du contrat psychologique sur la résistance comportementale au changement**

Les facteurs impliqués dans le processus de changement, tels que la rupture du contrat psychologique, l'influence sociale concernant le changement, étaient tous associés avec la composante comportementale de la résistance .

En ce qui concerne l'influence sociale, comme prévu, il existe une forte relation entre l'influence sociale et la résistance affective et comportementale au changement. L'influence sociale a produit une relation significative et négative avec la résistance affective (le path coefficient est égal à (-0,171)). En effet, les employés qui étaient entourés de collègues qui adhèrent au changement avaient tendance à exprimer moins des émotions négatives envers le changement. En plus, l'influence sociale a également produit une relation significative et négative avec la résistance comportementale. Le patch coefficient qui est négatif (-0,479) témoigne que les employés qui étaient entourés de collègues qui adhèrent au changement avaient tendance à se comporter en faveur du changement. Cependant, la résistance cognitive n'était pas liée à l'influence sociale. En fait, cela a du sens si l'on considère que l'influence sociale en soi ne présente pas une raison rationnelle de résister à un changement. Le fait que d'autres résistent à un changement peut influencer la façon dont on se comporte ou ce que l'on ressent à l'égard d'un changement, mais en soi, il ne fournit aucune information matérielle ou substantielle sur laquelle on pourrait former une évaluation cognitive négative du changement .

En ce qui concerne la rupture du contrat psychologique, les résultats de notre étude ont indiqué l'existence d'une corrélation positive entre la rupture du contrat psychologique et la résistance comportementale au changement (Patch coefficient égal à (0,220). La rupture du contrat psychologique désigne dans cette étude que le salarié perçoive que son employeur a manqué à une ou plusieurs obligations promises. Nos résultats rejoignent les résultats d'une étude sur la relation entre la violation du contrat psychologique et la résistance comportementale (Walk, Stewart, et Kuenzi 2024). Ainsi, nous concluons que la perception de la rupture du contrat psychologique favorise la résistance comportementale au changement.

#### **-L'impact de la justice organisationnelle sur la résistance au changement.**

Les études antérieures sur la justice organisationnelle suggèrent que bien que les résultats et le processus influencent les réactions des gens, les aspects procéduraux sont plus susceptibles d'influencer les réactions comportementales des employés. En d'autres termes, bien que les résultats et le processus influencent la façon dont les employés se sentent et pensent aux actions organisationnelles, le processus, mais pas les résultats, sont ceux qui influenceront le plus probablement les comportements des salariés (Robbins, Ford, et Tetric 2011).

Les résultats de notre étude ont montré que la justice organisationnelle était associée à la composante comportementale et cognitive de changement et pas à la composante affective .

Néanmoins, en examinons la relation des quatre dimensions de la justice organisationnelle avec la résistance, nous avons constaté que la justice distributive est corrélée avec la résistance cognitive et pas avec la résistance comportementale. En outre la corrélation de la justice procédurale avait sa corrélation la plus forte avec la résistance comportementale. Ceci

fait écho aux résultats des études empiriques antérieures (par exemple : (Oreg 2006)) qui stipulent que les résultats du changement corrélaient avec la composante affective et /ou cognitive et pas avec la composante comportementale de la résistance.

En revanche, les raisons considérables de résistance sont intégrées dans les informations fournies par la direction sur le changement. En effet, en plus de la relation entre la justice informationnelle et la résistance comportementale, l'information était également significativement corrélée à la résistance cognitive et pas affective. Contrairement à l'influence sociale, les informations sur le changement devraient d'abord et avant tout être traitées cognitivement. En effet, et conformément aux conclusions des recherches précédentes, par exemple : (Wanberg et Banas 2000; Ahmad et Chowdhury 2021; Heath, Porter, et Dunegan 2022), plus les employés recevraient d'informations sur le changement, moins ils y résisteraient. En revanche nos résultats sont opposés aux résultats de l'étude de (Oreg 2006) qui avance que plus les salariés reçoivent des informations sur le changement, plus ils éprouvent des pensées négatives par rapport au changement (Oreg 2006).

En somme, les résultats de notre étude prolongent les conclusions existantes dans la littérature en confirmant que les employés qui percevaient des niveaux élevés d'équité associés à un changement organisationnel étaient moins susceptibles d'éprouver des pensées et des comportements négatifs vis-à-vis le changement .

#### **-La relation entre la résistance au changement et les attitudes des employés au travail .**

La résistance affective est négativement corrélée avec l'engagement affectif, la résistance cognitive est corrélée positivement avec l'intention de quitter l'organisation, et la résistance comportementale est négativement corrélée avec la performance de la tâche au travail, et positivement corrélée avec le comportement contreproductif. La conceptualisation tridimensionnelle de la résistance s'est avérée significative. Chaque composante de la résistance était particulièrement liée aux attitudes liées au travail correspondant (c'est-à-dire la résistance affective à un résultat affectif, la résistance comportementale à un résultat comportemental et la résistance cognitive à un résultat cognitif).

En d'autres termes, les relations entre la résistance au changement et les résultats liés au travail ne sont pas aussi simples que les études précédentes voudraient nous le faire croire. Par exemple, être en colère à cause d'un changement organisationnel engendre un désengagement affectif, mais n'augmente pas nécessairement l'intention de quitter l'organisation. De toute évidence, ces découvertes n'auraient pas pu être révélées sans la conceptualisation multidimensionnelle ou bien multiforme de la résistance .

## **5. Conclusion**

Cette étude empirique présente trois constats phares. Premièrement, la validation du rôle médiateur de la résistance au changement dans la dynamique entre les facteurs psycho-socio-organisationnels et attitudes des employés au sein de l'entreprise dans un contexte de changement organisationnel. Deuxièmement, la tridimensionnalité du concept de la résistance au changement. Troisièmement, l'ambivalence du concept de la résistance au changement. Notre étude est en adéquation avec l'étude de (Piderit 2000) qui suggère de considérer l'ambivalence du concept de la résistance, plutôt que nous limiter à une vision dichotomique de la résistance versus acceptation du changement.

Sur le plan pratique, les résultats de notre étude suggèrent qu'en reconnaissant les réactions ambivalentes envers le changement organisationnel, il peut être plus facile de générer de nouvelles idées et solutions pour faire face à la situation qui a déclenché la résistance au changement. Tout d'abord, par rapport aux autres déterminants de la résistance, les antécédents en matière de justice organisationnelle, ainsi que le niveau de défi, l'autonomie et la stimulation (c'est-à-dire la motivation intrinsèque) doivent susciter le plus grand intérêt. Parmi les résultats de changements considérés, un niveau de défis et de stimulation plus élevé (motivation intrinsèque) doit susciter le plus de préoccupations. Dans la mesure où ces résultats peuvent être généralisés à d'autres types de changements organisationnels, les agents de changement devraient accorder une attention particulière aux ramifications possibles du changement sur la capacité des employés à s'actualiser dans leur travail.

Ensuite, en ce qui concerne la manière et l'atmosphère générale dans laquelle le changement a été mis en œuvre, la justice organisationnelle s'est avérée une variable dominante dans ses associations avec la composante cognitive et comportementale de la résistance. Les pratiques équitables dans la mise en œuvre d'un changement sont négativement liées à la résistance cognitive et comportementale.

Les gestionnaires et les superviseurs de changement peuvent promouvoir des processus de mise en œuvre équitable de changement par nombreuses manières. Ils peuvent promouvoir l'équité du processus en permettant à chaque personne impliquée d'exprimer leur point de vue par rapport aux décisions prises, et peut-être avoir une influence sur le processus.

À titre d'exemple, les leaders du changement peuvent encourager et permettre aux employés de partager leurs opinions et leurs sentiments sur le changement. Cela pourrait être accompli avec un certain nombre de méthodes, telles que des sessions de dialogue, des entretiens ou diverses autres techniques d'évaluation (également appelées analyse ou diagnostic). Le but de ces interventions est de recueillir des informations auprès des employés et de comprendre des problèmes spécifiques (McLean et DeMars 2006).

Les pratiques équitables comprennent aussi la communication approfondie et véridique des détails du changement de manière opportune et personnelle. Les techniques qui visent à fournir des informations exactes et en temps opportun aux employés peuvent inclure des techniques telles que la fourniture de commentaires et/ ou de formation. Ces techniques sont conçues pour accroître et garantir la validité de l'interprétation de l'information (McLean et DeMars 2006).

À l'issue de cette étude, plusieurs perspectives de développement peuvent être envisagées. En premier lieu, nous pouvons tester ce modèle sur une cible d'entreprises différentes appartenant à différents secteurs et intégrant les secteurs publics et semi-publics. Une deuxième perspective peut être une comparaison de l'effet des facteurs psycho-socio-organisationnels sur les réactions des employés au changement intersectoriel. Une troisième perspective se présente en une collection des données à plusieurs reprises ou une étude longitudinale, et une comparaison dans le temps de la validité du modèle pourrait être un champ de recherche très intéressant à explorer.

## Références

- (1). **Ahmad, Ali, et Dababrata Chowdhury. 2021.** « Resistance to change during uncertainty-perspective of covid-19: An empirical investigation into resistance management in the healthcare organizations ». *Review of Applied Socio-Economic Research* 22 (2): 5-20.
- (2). **Allaoui, Ali, et Rachid Benmoussa. 2020.** « Employees' attitudes toward change with Lean Higher Education in Moroccan public universities ». *Journal of Organizational Change Management* 33 (2): 253-88.
- (3). **Allen, Natalie J., et John P. Meyer. 1990.** « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization ». *Journal of Occupational Psychology* 63 (1): 1-18.
- (4). **Amiot, Catherine E., Deborah J. Terry, Nerina L. Jimmieson, et Victor J. Callan. 2006.** « A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification ». *Journal of Management* 32 (4): 552-74.
- (5). **Appelbaum, Steven H., Catherine Karelis, Anne Le Henaff, et Beverly McLaughlin. 2017.** « Resistance to Change in the Case of Mergers and Acquisitions: Part 3 ». *Industrial and Commercial Training* 49 (3): 146-50.
- (6). **Armenakis, Achilles A., et Stanley G. Harris. 2002.** « Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness ». *Journal of Organizational Change Management* 15 (2): 169-83.
- (7). **Bansal, Anjali. 2016.** « Employee Trust Dynamics during Organizational Change: A Context of Mergers and Acquisitions ». *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 8 (1): 55-69.
- (8). **Baron, Reuben M., et David A. Kenny. 1986.** « The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. » *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6): 1173-82.
- (9). **Bartunek, Jean M., Denise M. Rousseau, Jenny W. Rudolph, et Judith A. DePalma. 2006.** « On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others ». *The Journal of Applied Behavioral Science* 42 (2): 182-206.
- (10). **Bernerth, Jeremy B., Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild, et H. Jack Walker. 2007.** « Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables ». *The Journal of Applied Behavioral Science* 43 (3): 303-26.
- (11). **Blau, P. M. 1964.** *Exchange and Power in Social Life*. J. Wiley.
- (12). **Boohene, Rosemond, et Asamoah Appiah Williams. 2012.** « Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited ». *International Business and Management*, 11.
- (13). **Boyer, Pierre-Yves. 2017.** « Quand les résistants deviennent des parties prenantes : une approche du changement organisationnel comme processus d'apprentissage ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 28 (4): 3.
- (14). **Cammann, C., M. Fichman, G. D. Jenkins, J. R. Klesh, C. Cammann, M. Fichman, G. J. Jenkins, et J. Klesh. 1983.** « Assessing the attitudes and perceptions of organizational members », janvier.
- (15). **Campbell, John P., Jeffrey J. McHENRY, et Laress L. Wise. 1990.**



- « MODELING JOB PERFORMANCE IN A POPULATION OF JOBS ». *Personnel Psychology* 43 (2): 313-575.
- (16). **Chirumbolo, Antonio, et Alessandra Areni. 2005.** « The influence of job insecurity on job performance and absenteeism: The moderating effect of work attitudes ». *SA Journal of Industrial Psychology* 31 (4).
- (17). **Coch, Lester, et John R. P. French. 1948.** « Overcoming Resistance to Change ». *Human Relations* 1 (4): 512-32.
- (18). **Colquitt, Jason A. 2001.** « On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. » *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 386-400.
- (19). **Cunningham, Charles E., Christel A. Woodward, Harry S. Shannon, John MacIntosh, Bonnie Lendrum, David Rosenbloom, et Judy Brown. 2002a.** « Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75 (4): 377-92.
- (20). **Dent, Eric B., et Susan Galloway Goldberg. 1999.** « Challenging “Resistance to Change” ». *The Journal of Applied Behavioral Science* 35 (1): 25-41.
- (21). **Douillet, Philippe. 2010.** « « Risques psychosociaux » : un concept opérant? pour transformer l'organisation du travail ? » *Nouvelle revue de psychosociologie* 10 (2): 167.
- (22). **Eisenberger, Robert, Jim Cummings, Stephen Armeli, et Patrick Lynch. 1997.** « Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction ». *Journal of Applied Psychology*, 812-20.
- (23). **Eisenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison, et Debora Sowa. 1986.** « Perceived organizational support ». *Journal of Applied Psychology* 71 (3): 500-507.
- (24). **Eisenberger, Robert, Florence Stinglhamber, Christian Vandenberghe, Ivan L. Sucharski, et Linda Rhoades. 2002.** « Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. » *Journal of Applied Psychology* 87 (3): 565-73.
- (25). **Endrejat, Paul C., Florian E. Klonek, Lena C. Müller-Frommeyer, et Simone Kauffeld. 2021.** « Turning Change Resistance into Readiness: How Change Agents' Communication Shapes Recipient Reactions ». *European Management Journal* 39 (5): 595-604.
- (26). **Fernandes, Valérie. 2012.** « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? » *M@n@gement* 15 (1): 102-23.
- (27). **Foster, Rex D. 2010.** « Resistance, Justice, and Commitment to Change ». *Human Resource Development Quarterly* 21 (1): 3-39.
- (28). **George, Jennifer M., et Gareth R. Jones. 2001.** « Towards a Process Model of Individual Change in Organizations ». *Human Relations* 54 (4): 419-44.
- (29). **Gibbons, Deborah E. 2004.** « Network Structure and Innovation Ambiguity Effects on Diffusion in Dynamic Organizational Fields », 16.
- (30). **Goltz, Sonia M., et Amy Hietapelto. 2002.** « Using the operant and strategic contingencies models of power to understand resistance to change ». *Journal of Organizational Behavior Management* 22 (3): 3-22.
- (31). **Guerrero, Sylvie. 2007.** « L'évolution des attitudes au travail des employés à la suite d'une acquisition : étude comparative selon le type de l'acquisition », 20.

- (32). **Guest, David E. 2004.** « The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract ». *Applied Psychology* 53 (4): 541-55.
- (33). **Hackman, J.Richard, et Greg R. Oldham. 1976.** « Motivation through the Design of Work: Test of a Theory ». *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (2): 250-79.
- (34). **Hafsi, Taïeb, et Christiane Demers. 1997.** *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations.* Éditions Transcontinental.
- (35). **Heath, Michele, Tracy H. Porter, et Kenneth Dunegan. 2022.** « Obstacles to continued use of personal health records ». *Behaviour & Information Technology* 41 (3): 574-87.
- (36). **Heuvel, Sjoerd van den, et René Schalk. 2009.** « The Relationship between Fulfilment of the Psychological Contract and Resistance to Change during Organizational Transformations ». *Social Science Information* 48 (2): 283-313.
- (37). **Heuvel, Sjoerd van den, René Schalk, Charissa Freese, et Volken Timmerman. 2016.** « What ' s in It for Me? A Managerial Perspective on the Influence of the Psychological Contract on Attitude towards Change ». *Journal of Organizational Change Management* 29 (2): 263-92.
- (38). **Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Vladimir Pucik, et Theresa M. Welbourne. 1999.** « Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective ». *Journal of Applied Psychology* 84 (1): 107-22.
- (39). **Koopmans, L, Bernaards, Hildebrandt, van Buuren, van der Beek, et de Vet. 2013.** « 51 Improving the Individual Work Performance Questionnaire Using Rasch Analysis ». *Occupational and Environmental Medicine* 70 (Suppl 1): A17.3-A18.
- (40). **Koopmans, Linda, Claire M. Bernaards, Vincent H. Hildebrandt, Wilmar B. Schaufeli, C.W. de Vet Henrica, et Allard J. van der Beek. 2011.** « Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review ». *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 53 (8): 856-66.
- (41). **Le Secrétariat de l'OCDE. 2019.** « Les fusions verticales dans le secteur de la technologie, des médias et des télécommunications ». 131e réunion du Comité de la concurrence.
- (42). **Leventhal, Gerald S. 1980.** « What Should Be Done with Equity Theory? » In *Social Exchange*, édité par Kenneth J. Gergen, Martin S. Greenberg, et Richard H. Willis, 27-55. Boston, MA: Springer US.
- (43). **Lines \*, Rune. 2004.** « Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement ». *Journal of Change Management* 4 (3): 193-215.
- (44). **Lucas, Richard E, Ed Diener, Alexander Grob, Eunkook M Suh, et Liang Shao. 2000.** « Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion » 79 (3): 452-68.
- (45). **Marchand, Catherine, et Christian Vandenberghe. 2015.** « Soutien organisationnel perçu, perception de perte de ressources, et santé psychologique : l'effet modérateur de l'affectivité négative ». *Le travail humain* 78 (3): 193.
- (46). **McLean, Gary N., et Shane K. DeMars. 2006.** « Organization Development: Principles, Process, Performance ». *Performance Improvement* 45 (8): 41-43.
- (47). **Merron, Keith. 1993.** « Let's bury the term "resistance." » *Organization*

- Development Journal 11 (4): 77-86.
- (48). **Meyer, John P., Natalie J. Allen, et Catherine A. Smith. 1993.** « Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. » *Journal of Applied Psychology* 78 (4): 538-51.
- (49). **Ming-Chu, Yu, et Lee Meng-Hsiu. 2015.** « Unlocking the Black Box: Exploring the Link between Perceive Organizational Support and Resistance to Change ». *Asia Pacific Management Review* 20 (3): 177-83.
- (50). **Morgan, David, et Rachid Zeffane. 2003.** « Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management ». *The International Journal of Human Resource Management* 14 (1): 55-75.
- (51). **Mourre, M. L. (2013, May).** La modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS: une approche intéressante pour la recherche en marketing. In 9ème Congrès de l'Association Française du Marketing.
- (52). **Napier, Nancy K. 1989.** « Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology\* ». *Journal of Management Studies* 26 (3): 271-90.
- (53). **O'Neill, Bonnie S., et Mark A. Mone. 1998.** « Investigating Equity Sensitivity as a Moderator of Relations between Self-Efficacy and Workplace Attitudes. » *Journal of Applied Psychology* 83 (5): 805-16.
- (54). **Oreg, Shaul. 2003.** « Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. » *Journal of Applied Psychology* 88 (4): 680-93.
- (55). **Oreg, S. 2006.** « Personality, Context, and Resistance to Organizational Change ». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15 (1): 73-101.
- (56). **Orpen, Christopher. 1993.** « Correlations between Job Insecurity and Psychological Well-Being among White and Black Employees in South Africa ». *Perceptual and Motor Skills* 76 (3): 885-86.
- (57). **Piderit, Sandy Kristin. 2000.** « Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change ». *The Academy of Management Review* 25 (4): 783.
- (58). **Preston, Carolyn C, et Andrew M Colman. 2000.** « Optimal Number of Response Categories in Rating Scales: Reliability, Validity, Discriminating Power, and Respondent Preferences ». *Acta Psychologica* 104 (1): 1-15.
- (59). **Rasch, Georg. 1960.** *Studies in mathematical psychology: I. Probabilistic models for some intelligence and attainment tests.* Studies in mathematical psychology: I. Probabilistic models for some intelligence and attainment tests. Oxford, England: Nielsen & Lydiche.
- (60). **Raza, Muhammad Ali, Muhammad Majid Khan, et Bahaudin G. Mujtaba. 2018.** « The Impact of Organizational Change on Employee Turnover Intention: Does Stress Play a Mediating Role? » *Public Organization Review* 18 (3): 313-27.
- (61). **Robbins, Jordan, Michael Ford, et Lois Tetrick. 2011.** « Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta-Analytic Integration ». *The Journal of applied psychology* 97 (septembre): 235-72.
- (62). **Robinson, Sandra L, et Elizabeth Wolfe Morrison. 2000.** « The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study », 23.
- (63). **Ryan, Richard M, et Edward L Deci. 2000.** « Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being ». *American*

- Psychologist, 11.
- (64). **Shahbaz, Muhammad, et Rimsha Zahid. 2022.** « Probing the factors influencing cloud computing adoption in healthcare organizations: A three-way interaction model ». *Technology in Society* 71: 102139.
- (65). **Singh, Richa, Geetika Goel, Piyali Ghosh, et Saitab Sinha. 2022.** « Mergers in Indian public sector banks: can human resource practices ensure effective implementation of change? ». *Management Decision* 60 (3): 606-33.
- (66). **Srivastava, Shalini, et Swati Agrawal. 2020.** « Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support ». *Journal of Organizational Change Management* 33 (7): 1431-47.
- (67). **Straub, Thomas. 2007.** *Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions: A Comprehensive Analysis.* Deutscher Universitätsverlag.
- (68). **Sverke, Magnus, Johnny Hellgren, et Katharina Näswall. 2002.** « No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. » *Journal of Occupational Health Psychology* 7 (3): 242-64.
- (69). **Tenenhaus, Michel, et Vincenzo Esposito Vinzi. 2005.** « PLS Regression, PLS Path Modeling and Generalized Procrustean Analysis: A Combined Approach for Multiblock Analysis ». *Journal of Chemometrics* 19 (3): 145-53.
- (70). **Thakur, Rajiv R., et Shalini Srivastava. 2018.** « From Resistance to Readiness: The Role of Mediating Variables ». *Journal of Organizational Change Management* 31 (1): 230-47.
- (71). **Thibaut, John W., et Laurens Walker. 1976.** *Procedural Justice: A Psychological Analysis.* 1 edition. Hillsdale, N.J. : New York: Lawrence Erlbaum.
- (72). Tichy, Noel M. 1983. « Managing Organizational Transformations ». *Human Resource Management* 22 (1-2): 45-60.
- (73). **Vander Elst, Tinne, Hans De Witte, et Nele De Cuyper. 2014a.** « The Job Insecurity Scale: A Psychometric Evaluation across Five European Countries ». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 23 (3): 364-80.
- (74). **Vincent Angel, et Dirk D. Steiner. 2013.** « “Je pense, donc je résiste”: Théorie de justice et personnalité dans l’explication de la résistance au changement. » *Revue internationale de psychologie sociale* 26 (1): 5.
- (75). **Viswesvaran, C. 1993.** « Modeling Job Performance: Is There a General Factor? »: Fort Belvoir, VA: Defense Technical Information Center.
- (76). **Walk, Marlene, Amanda J. Stewart, et Kerry Kuenzi. 2024.** « Investigating Turnover Intentions During Organizational Change: The Role of Negative Appraisals, Psychological Contract Violation, and Resistance to Change ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 08997640231220862.
- (77). **Wanberg, Connie R., et Joseph T. Banas. 2000.** « Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. » *Journal of Applied Psychology* 85 (1): 132-42.
- (78). **Zorn, Theodore E., et Scott, Jennifer. 2021.** « Must We Change? The Dark Side of Change and Change Resistance ». In *The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation*, 766-90.