

---

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

---

## 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*

<b>Titre des échelles de mesure</b>		<b>Items</b>	<b>Échelle de notation</b>
<b>Variables socio-démographiques</b>	<b>Tranche d'âge</b>	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
	<b>Genre</b>	Féminin Masculin Non-binaire Autre	Choix unique
	<b>Niveau d'étude</b>	Diplôme d'enseignement secondaire supérieur Diplôme d'enseignement supérieur de type court Diplôme d'enseignement supérieur de type long ou doctorat Autre	Choix unique
	<b>Taille de l'entreprise</b>	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
	<b>Secteur d'activité</b>	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>		Durant les 6 derniers mois, avez-vous connu au sein de votre entreprise actuelle... »	Un changement de votre chef immédiat? Un changement de ligne hiérarchique? Un changement de collègues? Un changement de lieu de travail? Un changement de fonction
		Durant les 6 derniers mois, quel est, selon	/ responsabilités? Réponse binaire : oui / non 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>		<p>Réponse binaire : oui / non</p>
<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).
Échelle de mesure de la justice organisationnelle <sup>b</sup>	<b>Justice <u>procédurale</u></b> <sup>b</sup>	JP1 Les procédures utilisées lors de ce changement m'ont laissé l'occasion d'exprimer mes opinions et sentiments.	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).
		JP2 J'ai eu de l'influence sur le changement arrivé suite à ces procédures.	
		JP3 Les procédures utilisées lors de ce changement ont été appliquées de la même manière à tous.	
		JP4 Les procédures utilisées dans le cadre de ce changement n'étaient pas différentes selon les personnes.	
		JP5 Les procédures utilisées dans le cadre de ce changement étaient basées sur des informations exactes.	
		JP6 J'ai eu l'occasion de contester le changement arrivé suite à ces procédures.	
		JP7 Dans le cadre de ce changement, les procédures utilisées respectaient les normes éthiques et morales.	
	<b>Justice <u>distributive</u></b> <sup>c</sup>	JD1 De manière générale, je suis satisfait(e) des résultats de ce changement.	
		JD2 De manière générale, je pense que le résultat de ce changement est équitable.	
		JD3 Je suis content(e) des résultats de ce changement.	
<b>Justice <u>interpersonnelle</u></b> <sup>b</sup>	JIT1 Dans le cadre de ce changement, j'ai été traité(e) avec politesse.		
	JIT2 Dans le cadre de ce changement, j'ai été traité(e) avec dignité.		
	JIT3 Dans le cadre de ce changement, j'ai été traité(e) avec respect.		
	JIT4 Dans le cadre de ce changement, on s'est abstenu de remarques ou commentaires inappropriés.		
<b>Justice <u>informationnelle</u></b> <sup>b</sup>	JIF1 On a été franc avec moi lors des communications relatives à ce changement.		
	JIF2 Les procédures utilisées lors de ce changement m'ont été expliquées de manière détaillée.		

		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.		

	<p><b>Engagement normatif envers le changement</b></p>	<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*

	<b>Items</b>	<b>Charge factorielle</b>
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*

<b>Items</b>	<b>Charge factorielle</b>
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)**.