

**PROPOSITION D'UNE ECHELLE DE MESURE DE L'ATTITUDE ENVERS LE CHANGEMENT, UNE
ALTERNATIVE AU CONCEPT D'ENGAGEMENT DANS LE CHANGEMENT**

DESGOURDES Clément

EXCELIA GROUP – CERIIM
102 Rue de Coureilles, 17000 La Rochelle

desgourdesc@excelia-group.fr

Résumé

L'un des facteurs de réussites des organisations est l'anticipation, la proactivité envers les changements. Cette anticipation est une qualité nécessaire pour les managers. Si le concept d'engagement envers le changement permet de mesurer l'engagement des individus à un instant t, le concept d'attitude provenant de la psychologie sociale permet de prédire l'action d'un individu. Le concept d'attitude envers le changement (AEC) offre une nouvelle perspective d'étude sur le changement organisationnel et une alternative au concept d'engagement. Ainsi cette étude a pour objectif de proposer une échelle de mesure de l'attitude envers le changement organisationnel visant à anticiper les réactions psychologiques des destinataires du changement.

Mots-clefs : attitude envers le changement, changement organisationnel, gestion du changement.

Abstract

One of the success factors of organizations is anticipation, proactivity towards change. This anticipation is a necessary quality for managers. If the concept of commitment to change allows us to measure the commitment of individuals at a given moment, the concept of attitude, which comes from social psychology, allows us to predict the action of an individual. The concept of attitude toward change (ATC) offers a new perspective on organizational change and an alternative to the concept of commitment. Thus, the objective of this study is to propose a scale for measuring attitude toward organizational change in order to anticipate the psychological reactions of change recipients.

Keywords: attitude towards change, organizational change, change management, commitment to change, resistance to change

Introduction

Les innovations technologiques et managériales, la mondialisation de la concurrence et les évolutions législatives font que les organisations n'ont pas d'autres choix que d'évoluer pour survivre. Le mode projet généralement utilisé comme vecteur de changement (Leroy, 2007) connaît un taux d'échec d'environ 70% (Soparnot, 2014; Balogun & Hope Hailey, 2008; Burnes, 2005; Beer & Nohria, 2000). En effet, réussir la mise en œuvre technique d'un projet n'est pas suffisant si l'implication de l'ensemble des parties prenantes n'est pas prise en compte (Hornstein, 2015). Il est considéré que les individus ouverts aux changements sont plus créatifs (Choi, 2011), la créativité pouvant être défini comme « la production d'idées nouvelles et appropriées dans tous les domaines de l'activité humaine, qu'il s'agisse des sciences, des arts, de l'éducation, des affaires ou de la vie quotidienne » (Amabile, 1997, p. 40). Si le changement peut être source de créativité (Doignies, 2016, p. 5), un changement n'est pas forcément lié à l'innovation ou la créativité, celui-ci peut consister à mettre en œuvre un changement dans une logique d'isomorphisme institutionnel ou d'amélioration non disruptive.

Afin d'apprécier cette influence, les concepts de résistance ou d'engagement dans le changement sont généralement utilisés. Cependant, le concept d'attitude emprunté à la psychologie sociale, et ses trois composantes cognitive, affective et intentionnelle (conative), ne sont que rarement mobilisés. Il permet pourtant d'avoir une approche plus globale que celui de résistance au changement et d'éviter les a priori qui sous-tendent le concept de résistance au changement. De plus, l'attitude est prédictive de l'engagement au changement et peut être mobilisée comme représentation de l'engagement en raison de l'association établie entre l'attitude et le comportement réel (eg. Ajzen, 1991). L'avantage du concept d'aptitude par rapport à celui d'engagement est de pouvoir évaluer l'intention d'engagement en amont de celui-ci au lieu de la constater lors de sa mise en œuvre, ce qui permet une action proactive du manager. Cependant, dans le cadre du changement organisationnel, le concept d'attitude n'est que très rarement mobilisé et encore moins quantifié. Par conséquent, cette étude propose de développer une échelle de mesure de l'attitude envers le changement (AEC).

Dans une première partie, nous présentons le cadre théorique du concept de l'attitude afin de démontrer les apports de ce concept par rapport aux concepts d'engagement et de résistance. Dans la seconde partie, nous proposons une échelle de mesure de l'attitude issue d'entretiens semi-directifs réalisés dans deux PME françaises. Cette seconde partie intègre la présentation de l'analyse exploratoire et de l'analyse confirmatoire sur un échantillon de 488 salariés. Enfin, nous présentons une discussion avec les apports et limites de notre étude.

1. L'attitude envers le changement comme outil facilitant la proactivité managériale

Avant qu'un changement organisationnel soit mis en œuvre, l'attitude des salariés est observable et prédictive d'un éventuel futur engagement.

1.1 L'AEC comme concept complémentaire à l'engagement dans le changement

Les travaux portant sur l'engagement ont en premier lieu porté sur l'engagement au travail défini comme une attitude participative au travail (Allport, 1943). Schaufeli et al. (2006) considèrent l'engagement au travail comme étant caractérisé par l'absorption, le dévouement et la vigueur. L'engagement au travail n'est pas un état particulier momentané, mais un état cognitif et affectif qui s'inscrit dans le temps (Schaufeli et al., 2006) dont les caractéristiques vigueur et dévouement peuvent être perçues comme étant l'antipode du burnout (Maslach et al., 2001).

Le concept d'engagement dans le changement s'est inspiré de l'engagement au travail et connaît de multiples facettes. Coetsee (1999) décrit l'engagement dans le changement comme le produit de connaissances, d'informations, de responsabilisation, de récompense et reconnaissance, de vision

(objectif et valeurs). La connaissance réfère aux capacités des salariés, aux compétences dont ils disposent pour mettre en œuvre le changement. L'information représente comment celle-ci est distribuée aux salariés puis comprise par ceux-ci. La responsabilisation donne l'opportunité aux salariés de participer au changement en résolvant les problèmes rencontrés. La récompense renvoie au système de gratification mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs et la vision réfère à comment celle-ci est diffusée aux salariés. Herscovitch et Meyer (2002) décrivent l'engagement dans le changement comme une force qui lie un individu au plan d'action du changement. L'état d'esprit qui unit l'individu au plan d'action peut refléter à la fois un désir de soutenir le changement basé sur une croyance en ses avantages et une reconnaissance qu'il y ait des coûts associés à ne pas s'engager dans le changement, un sens de l'obligation de soutenir le changement. Cet engagement est évalué par Herscovitch et Meyer (2002) sur trois dimensions : une dimension affective, normative et de continuité.

Cependant, leurs travaux sont critiqués par Klein et al. (2012, p. 137) définissant l'engagement « comme un lien psychologique volontaire reflétant l'engagement et la responsabilité vis-à-vis d'une cible donnée » tandis que Herscovitch et Meyer (2002) décrivent un engagement contraint. De plus, leur échelle d'engagement au changement est une adaptation de l'échelle d'engagement au travail développée par Allen et Meyer (1990) qui est également critiquée par Solinger et al. (2008) pour qui l'échelle souffre d'une incohérence conceptuelle et d'un manque de souplesse, la dimension de continuité étant parfois négativement corrélée avec l'affective. Solinger et al. (2008) proposent comme alternative le concept d'attitude qui permet de prédire une variété de comportements organisationnels. Ce concept a deux avantages, il permet d'éviter les incohérences du concept d'engagement et plus particulièrement, il permet d'anticiper les comportements des salariés.

1.2 L'AEC comme concept prédictif de l'engagement

Le concept d'attitude envers le changement connaît plusieurs construits, Musteen et al. (2006) utilisant l'échelle de mesure de Hage et Dewar (1973), échelle inspirée des travaux de (Neal, 1965), associent l'attitude à l'ouverture envers le changement (Openness to change) qui s'apparente à l'aptitude au changement (Readiness to change) (eg. Sawitri & Wahyuni, 2018; Samaranayake & Takemura, 2017; Armenakis & Harris, 2002)) et qui est une prédisposition générale d'un individu envers le changement. De même Choi (2011) évoque comme construit de l'attitude l'engagement envers le changement que nous venons de présenter dans la partie précédente. Enfin, l'approche de l'AEC évoquée par Solinger et al. (2008) trouvant ses fondements dans la psychologie sociale est également mobilisée au sein des sciences de gestion, plus particulièrement en marketing. Néanmoins, ce concept peut être mobilisé au sein de la gestion des ressources humaines. Nous retiendrons la définition de (Fazio, 1995, p. 247) pour notre étude qui est communément admise par la communauté scientifique et définissant l'attitude comme «une association en mémoire entre un objet d'attitude et une évaluation donnée de cet objet ». Avant de s'engager envers un objet, le concept d'attitude est une variable intermédiaire fonctionnant comme un antécédent à l'engagement envers le changement. Le concept d'attitude connaît trois principales représentations : unidimensionnelle (Fishbein et Ajzen, 1975) , l'affectif étant dominant ; tridimensionnelle (Rosenberg et Hoveland, 1960), l'attitude étant composée de l'affectif, du cognitif et du conatif ; le modèle tripartite révisé (Zanna et Rempel, 1988), le modèle unidimensionnel est intégré au modèle tridimensionnel. Les trois dimensions de l'attitude peuvent être distinguées ainsi : la dimension cognitive reflète la perception qu'un individu a de l'objet ; la dimension affective réfère à l'évaluation et au sentiment envers l'objet la dimension conative reflète l'intention de comportement et d'action envers l'objet (Ajzen, 1994).

Fedor et al. (2006) ainsi que Piderit (2000) utilisent l'intention comme représentation de l'engagement en raison de leur association établie avec le comportement réel, notamment par Ajzen (1991) avec la théorie du comportement planifié. Bagozzi (1992) pondère le lien entre intention et action en supposant qu'il existe un pont entre ces deux concepts qui demeure inexpliqué. De plus, Bagozzi (1992) explique que plus l'action est éloignée de l'intention plus le lien sera faible. Ajzen (2011)

reconnaît des modérations à la théorie étant liée à la différence temporelle entre l'intention et l'observation du comportement ainsi qu'à des facteurs liés à la personnalité du répondant tels que l'impulsivité ou la dépression. Néanmoins, la méta-analyse réalisée par Ajzen (2011) conforte la relation entre intention et comportement.

Dans le contexte d'un changement organisationnel impliquant des salariés de la base opérationnelle, le concept d'AEC fait sens pour deux raisons. Tout d'abord, d'un point de vue managérial, en amont du changement ou avant que celui-ci impacte les salariés, aucun comportement n'est encore observable et il n'est donc pas possible de parler d'engagement. Evoquer l'engagement envers le changement serait prématuré. Ensuite, il n'est régulièrement pas attendu de la part des salariés de la base opérationnelle une implication dans la mise en œuvre du changement, seules une acceptation ou une attitude positive sont attendues. Concernant les salariés, le concept de résistance au changement est par ailleurs également utilisé. Ce dernier concept est cependant critiquable et subjectif. En effet, la résistance au changement dépend de l'interprétation du manager, ce que celui-ci interprète comme étant de la résistance au changement serait peut-être interprété différemment par un autre manager, voire par l'individu dit réfractaire (Ford et al., 2008). De plus, le terme de résistance au changement implique une opposition entre salariés et managers en laissant penser que la résistance au changement est une attitude qu'il faut vaincre (Dent et Goldberg, 1999).

Malgré les apports potentiels du concept d'attitude permettant d'évaluer les antécédents à l'engagement au changement, peu d'études portent sur celui-ci. Jaros (2010) recense ainsi six études (cf. Annexe 2) dont les échelles développées portent sur une seule des trois composantes de l'attitude ou reprennent l'échelle de mesure de Herscovitch et Meyer (2002) basée sur une force contraignant les individus à l'engagement.

Il apparaît qu'une proposition d'échelle de mesure du concept d'attitude incluant les composantes affective, conative et cognitive permet une alternative nécessaire aux concepts d'engagement et de résistance au changement et de pallier le manque d'échelle de mesure d'AEC.

2. Construction et validation de l'échelle de mesure de l'attitude envers le changement

2.1 Phase exploratoire de l'étude

Comme préconisé par Roussel (2005) nous nous sommes appuyés sur le paradigme de Churchill (1979), afin de créer notre échelle de mesure. En effet, Churchill (1979) propose une méthode permettant de développer une échelle de mesure de manière rigoureuse (Benraiss, 2004) particulièrement adaptée pour les concepts difficilement observables tels que l'attitude (Roussel, 2005). Les items sont issus de 17 entretiens semi-directifs réalisés auprès de salariés faisant l'expérience d'un changement organisationnel au sein de deux PME françaises et d'allers-retours entre la littérature correspondante et nos terrains d'étude. Le codage des entretiens réalisé avec le logiciel Nvivo en alternant les analyses verticales et horizontales et la littérature nous ont permis d'établir une liste de 11 items (Annexe 1) répartis sur les trois dimensions de l'attitude : affectif, cognitif, conatif.

2.2 Purification de l'échelle de mesure

Le questionnaire a été diffusé par internet à un nombre restreint d'entreprises, ainsi qu'à différents contacts de notre réseau professionnel et personnel. Seuls les questionnaires des salariés sans responsabilité hiérarchique ont été retenus, soit 194 questionnaires. L'échantillonnage s'effectuant par effet boule de neige il n'est pas possible d'apprécier le taux de retour.

Afin de purifier notre instrument de mesure nous utilisons l'analyse factorielle exploratoire (AFE), (cf. tableau 3), qui a un double objectif selon Roussel et al. (2005):(1) tester la multidimensionnalité des concepts, (2) épurer le questionnaire des items qui détériorent la qualité de la structure factorielle.

Celle-ci a été effectuée avec une rotation oblique et par extraction basée sur les valeurs propres supérieures à 1. 6 items ont ainsi été supprimés. L'AFE montre un concept unidimensionnel de l'attitude et des valeurs extraites satisfaisantes ($> 0,6$). Le concept conserve 2 items de chaque composantes cognitive, affective et conative.

Tableau 3 : Analyse Factorielle Exploratoire portant sur l'attitude

Codes	Extraction	F1
EAF2	,829	,911
EAF4	,741	,861
COG1	,739	,860
INT1	,730	,854
COG2	,681	,825
INT2	,673	,820
Variance expliquée (%)		73,22%

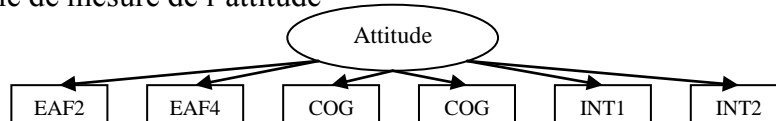
KMO: ,882; Khi-2: 1074,970; ddl: 21; p: $<.001$; N : 194 ; Alpha de Cronbach : 0,925

2.3 Phase confirmatoire de l'étude

Après avoir purifié notre instrument de mesure, l'AFC réalisée s'appuie sur les réponses de 488 salariés de la base opérationnelle. L'AFC a été réalisée avec le logiciel AMOS et a permis de tester les 6 items de l'échelle de mesure de l'AEC. Le test de Kolmogorov-Smirnov a été préalablement réalisé afin de déterminer si une population donnée suit une distribution normale (Carricano et al., 2012). L'hypothèse nulle d'une distribution normale ayant été rejetée la procédure bootstrap a été mobilisée pour réaliser les différents tests (n=1000, pourcentage de confiance 95%).

Nous estimons la qualité d'ajustement du modèle avec les indices incrémentaux permettant de comparer un modèle à un autre modèle sans structure factorielle ; les indices de mesure absolue permettant d'évaluer comment un modèle a priori reproduit correctement les données ainsi que les indices de mesure de parcimonie permettant d'évaluer l'ajustement pour chaque paramètre estimé et d'éviter une surestimation d'un modèle avec des paramètres qui n'apporteraient qu'un gain marginal à l'ajustement (Roussel et al., 2005) . L'ensemble des indices sont satisfaisants (cf. figure 2), avec pour exception le RMSEA .

Figure 2 : Modèle de mesure de l'attitude



Indices d'ajustement : CFI : ,949 ; χ^2 /ddl : 6,332; NFI : ,955 ; GFI : ,911 ; SRMR : ,0223 ; RMSEA : 0,088

Néanmoins, notre modèle possédant seulement 13 degrés de liberté et le RMSEA étant défini par ce nombre, cet indice est logiquement influencé négativement. La validité du construit est satisfaisante (pvc=0,673) et la fiabilité des 6 items également (ρ de Jöreskog = 0,924) (cf. tableau 5).

Tableau 5 : Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle « Attitude »

Code	R2	λ	p
EAF2	0,872	0,934	$<0,001$
EAF4	0,784	0,885	$<0,001$
COG1	0,706	0,840	$<0,001$
INT1	0,535	0,732	$<0,001$
COG2	0,601	0,775	$<0,001$
INT2	0,540	0,735	$<0,001$

ρ de Jöreskog = 0,924 et pvc=0,673

3. Discussions et conclusions

3.1 Les apports théoriques et managériaux de l'étude

Le premier apport de nos résultats est théorique, L'AFE réalisée a démontré que le concept de l'AEC est unidimensionnel, ce qui correspond aux mesures les plus couramment utilisées pour l'attitude selon Olson et Maio (2005). Le modèle à trois composantes de Herscovitch et Meyer (2002) est devenu le modèle dominant afin d'évaluer l'engagement dans le changement (Bouckennooghe et al., 2015). Klein et al. (2012) contredisent la vision de Herscovitch et Meyer (2002) qui décrivent l'engagement comme une force contraignant les individus à la mise en œuvre du changement décrite. En effet, Herscovitch et Meyer (2002) décrivent la dimension continue comme étant la reconnaissance du coût associé à ne pas s'engager et la dimension normative comme le sens de l'obligation à s'engager. Ainsi, le concept d'attitude offre une alternative intéressante n'étant pas basée sur un engagement contraint, mais sur une intention d'action appuyée sur une évaluation affective et cognitive plus bénéfique pour les salariés à moyen et long terme.

Le premier apport managérial de notre étude est de proposer une échelle de mesure de l'AEC permettant de renseigner le manager ou la direction sur la manière dont les salariés perçoivent le changement, si ceux-ci ont l'intention de s'engager dans la mise en œuvre et s'ils pensent que le changement va nuire à l'entreprise ou à leur travail. Cette information peut ainsi éventuellement permettre aux managers d'améliorer le contenu du changement et la communication réalisée sur celui-ci avant sa mise en œuvre. De plus, la fiabilité et la validité ont pu être testées de manière rigoureuse en suivant les étapes du paradigme de Churchill. L'échelle est fonctionnelle et exploitable. La fonctionnalité correspond aux deux critères de Leroi-Werelds et al. (2014); (1) le questionnaire est facile à utiliser même par un non-expert, (2) le nombre d'items est faible, ce qui évite de fatiguer le répondant et qui dans le cadre d'une organisation évite une perte de temps dans le recueil et le traitement de l'information. L'exploitabilité correspond au critère de Leroi-Werelds, et al. (2014) qui est de recueillir des informations pouvant être aisément traduites en actions.

L'attitude permet de prédire le comportement d'un individu lorsqu'ils sont mesurés au même niveau de spécificité : contexte, cible, temps, action (Ajzen & Fishbein, 1977). Une action est toujours réalisée dans un certain contexte, pour atteindre un objectif donné dans un temps défini (Ajzen et Fishbein, 1977). Par conséquent plus l'attitude aura un niveau de spécificité proche de celui du comportement et plus sa valeur prédictive sera bonne. La notion de prédiction est particulièrement intéressante dans un contexte managérial qui nécessite de la proactivité. L'échelle de mesure proposée permet aux managers d'anticiper les réactions de ses collaborateurs en réalisant un diagnostic préalable au changement permettant d'anticiper les risques et de prendre les décisions correctives adaptées. Le concept d'attitude donne la possibilité d'avoir une proactivité que l'échelle d'engagement dans le changement de Herscovitch et Meyer (2002) ne permet pas. De plus, celle-ci permet aux managers d'agir sans créer une opposition entre le manager et son équipe qu'induirait le concept de résistance au changement (Dent et Goldberg, 1999).

3.2 Les limites et perspectives de recherche

Malgré le soin apporté à l'étude plusieurs limites sont à souligner. Tout d'abord si les résultats tendent à démontrer un concept de l'attitude comme unidimensionnel, il est possible que la constance des répondants ait favorisé ce constat. Toutefois, afin de limiter la constance des réponses, les questions étaient diffusées dans un ordre aléatoire. Une autre limite réside dans la non-prise en compte dans notre travail des antécédents et des conséquences de l'AEC. Ainsi il conviendrait de tester l'échelle proposée afin d'évaluer si l'AEC est prédictive de l'engagement dans le changement et quels sont les antécédents d'une attitude positive ou négative.

3.3 Conclusion

Notre étude avait pour objectif de proposer une échelle de mesure de l'AEC. L'analyse confirmatoire réalisée auprès de 488 salariés a permis de démontrer la validité et la fiabilité de l'échelle de mesure à six items. L'échelle de mesure proposée permet d'étendre le concept de l'attitude emprunté à la psychologie sociale vers la gestion des ressources humaines. Elle offre ainsi de nombreuses perspectives de recherche afin de répliquer celle-ci et d'en tester les effets, tant sur l'état psychologique que sur les comportements managériaux. Les études sur l'AEC se développent mais sont encore peu nombreuses, nous espérons que l'échelle proposée permettra l'étude de l'influence de l'attitude sur d'autres variables, comme l'empowerment ou le burnout par exemple, avec des périodes de temps supérieures à six mois. Tout comme Piderit (2000), nous encourageons l'utilisation du concept d'attitude méritant toute l'attention des managers.

Le concept de résistance au changement permet au manager de constater si ses collaborateurs sont favorables ou non au changement, mais il ne répond pas à la question du pourquoi. L'attitude est un concept plus global que celui de résistance au changement (Piderit, 2000), car il permet d'appréhender sur les facteurs affectif, cognitif et conatif le positionnement des collaborateurs vis-à-vis du changement. L'AEC évite également une opposition entre le manager et son équipe (Dent et Goldberg, 1999). Enfin, comparativement au concept d'engagement dans le changement, l'AEC permet d'anticiper les comportements (Ajzen, 1991), par conséquent elle se fonde sur l'intention d'action et non sur l'engagement actuel, cette anticipation fait que le concept d'AEC est un réel atout pour la proactivité managériale.

L'étude n'a pas pour objectif de nier les apports des travaux portant sur la résistance au changement ou l'engagement dans le changement. En effet d'un point de vue temporel, l'AEC est une évaluation qui peut être réalisée en amont du changement tandis que l'engagement ou la résistance se mesure pendant la phase de changement. Ainsi il y a une complémentarité entre les trois concepts, l'échelle proposée permet de donner lieu à de futurs travaux portant sur les corrélations entre AEC, résistance au changement et engagement.

Références:

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179- 211.
- Ajzen, I. (1994). Attitudes. In R. J. Corsini (Éd.), *Encyclopedia of psychology* (2nd éd., p. 114- 116). Wiley.
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour : Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113- 1127.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations : A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888- 918.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1- 18.
- Allport, G. W. (1943). The psychology of participation. *Psychological Review*, 52, 117- 132.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169- 183.
- Bagozzi, R. P. (1992). The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55(2), 178.
- Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2008). *Exploring strategic change* (3rd ed). FT Prentice Hall Financial Times.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133- 141.
- Benraiss, L. (2004). Méthodologie de construction d'une échelle de mesure : Application du paradigme de churchill. *AGRH*, 159- 184.
- Bouckenooghe, D., Schwarz, G. M., & Minbashian, A. (2015). Herscovitch and Meyer's Three-Component model of commitment to change : Meta-analytic findings. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 24(4), 578- 595.

- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73- 90.
- Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2012). *Analyse de données avec SPSS*. Pearson education.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change : A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479- 500.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64- 73.
- Coetsee, L. (1999). From Resistance to Commitment. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 204- 222.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging « Resistance to Change. » *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25- 41.
- Fazio, R. H. (1995). Attitudes as object-evaluation associations : Determinants, consequences, and correlates of attitude accessibility. In R. E. Petty & J. A. Krosnick (Éds.), *Attitude strength : Antecedents and consequences*. (1995-98997-010; p. 247- 282). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment : A Multilevel Investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1- 29.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior : An introduction to theory and research*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'amelio, A. (2008). Resistance to Change : The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362- 377.
- Hage, J., & Dewar, R. (1973). Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 279- 290.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change : Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474- 487.

- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291- 298.
- Jaros, S. (2010). Commitment to Organizational Change : A Critical Review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79- 108.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct : Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130- 151.
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M., & Swinnen, G. (2014). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value : A multi-setting empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 430- 451.
- Leroy, D. (2007). *Institutionnalisation du mode projet en France : Repérages et interprétations*. 26.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397- 422.
- Musteen, M., Barker, V. L., & Baeten, V. L. (2006). CEO attributes associated with attitude toward change : The direct and moderating effects of CEO tenure. *Journal of Business Research*, 59(5), 604- 612.
- Neal, S. M. A. (1965). Values and Interests in Social Change. *Sociological Analysis*, 26(3), 171.
<https://doi.org/10.2307/3710107>
- Olson, J. M., & Maio, G. R. (2005). Attitudes in social behavior. In T. Millon, M. J. Lerner, & I. B. Weiner (Éds.), *Handbook of psychology : Personality and social psychology* (p. 299- 325). John Wiley & Sons.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence : A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783- 794.

- Rosenberg, M. J., & Hoveland, C. I. (1960). Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. In M. J. Rosenberg, *Attitude organization and change : An analysis of consistency among attitude components* (p. 239). Yale Univer. Press.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In P. Roussel & F. Wacheux, *Management des ressources humaines* (p. 245- 275). De Boeck Supérieur.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campy, E., & El Akremi, A. (2005). Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. In P. Roussel & F. Wacheux, *Management des ressources humaines* (p. 297- 324). De Boeck Supérieur.
- Samaranayake, S. U., & Takemura, T. (2017). Employee Readiness for Organizational Change : A Case Study in an Export Oriented Manufacturing Firm in Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 1- 16.
- Sawitri, H. S. R., & Wahyuni, S. (2018). Readiness to Change in the Public Sector. *International Journal of Business & Society*, 19(1), 259- 267.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire : A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701- 716.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70- 83.
- Soparnot, R. (2014). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(4), 23- 43.
- Zanna, M. P., & Rempel, J. K. (1988). Attitude : A New Look at an Old Concept. In D. Bar-Tal & A. W. Kruglanski (Éds.), *The Social Psychology of Knowledge* (p. 315- 334). Cambridge University Press.

ANNEXE 1 : Items de mesure de l'AEC

Codes	Composante	Items
INT1	Conative (ou intentionnelle)	Je suis prêt à m'engager pour que ce changement fonctionne
INT2		Si je peux aider à la mise en œuvre du changement je le ferai
INT3		Je veux participer à l'élaboration du changement
EAF1	Affective	Ce changement m'inquiète
EAF2		Je suis content que ce changement soit mis en place
EAF3		Ce changement rendra mon travail moins plaisant
EAF4		Ce changement rendra mon travail plus intéressant
COG1	Cognitive	Ce changement est positif pour moi
COG2		Ce changement est positif pour l'entreprise
COG3		Ce changement facilitera mon travail
COG4		Ce changement rendra mon travail plus difficile

ANNEXE 2 : Le résumé des études sur les antécédents d'engagement au changement

Papier/ Article	Concept d'engagement dans le changement	Type de changement	Méthode	Mesure utilisée	Antécédents	Principales conclusions
Lau et Woodman (1995) N = 331 Echantillon d'étudiants.	Unidimensionnel : «attitude spécifique envers le changement».	Proposition d'élimination de la cérémonie traditionnelle du feu de joie à l'université, échantillon d'étudiant.	Analyse transversale SEM.	8 items créés pour l'étude.	«Schéma de changement», locus de contrôle, engagement organisationnel, dogmatisme, attitude générale à l'égard du changement.	Le schéma de changement et l'attitude générale vis-à-vis du changement prédit de manière positive le C2C, mais l'engagement organisationnel a eu un impact négatif plus fort.
Neubert et Cady (2001, study 2) N=413 Employés administratifs dans une université du Midwest (États-Unis).	Unidimensionnel : orienté vers un objectif.	Initiative de service à la clientèle parmi le personnel de l'université.	Régression longitudinale différée.	Modification de l'échelle de mesure de HKW, engagement dans l'objectif.	Facteurs de conformité externes (récompenses, attentes des collègues et superviseurs) et facteurs affectifs.	Les antécédents affectifs, y compris l'engagement organisationnel, le travail d'équipe et l'efficacité du changement, ont positivement prédit le C2C, les mesures de conformité n'avaient aucun impact.
Chen et Wang (2007) N =256 Douaniers Chinois.	Multidimensionnel: affectif, maintien, engagement normatif envers le changement.	Nouveau système d'évaluation des performances dans les bureaux de douane chinoise.	Régression transversale, hiérarchique.	Echelle de Meyer et Herscovitch (2002).	Locus de contrôle (LC), contrôles démographiques.	Les employés dont le LC était élevé avaient un C2C faiblement affectif et normatif, tandis que les employés dont le LC était faible présentaient un C2C de maintien élevé.
Fedor et al. (2006) N=806 Managers et employés de bureau dans 34 organisations	Unidimensionnelle : « intention de changer ».	Plusieurs types de changement ayant une incidence sur les employés des 34 organisations.	Modélisation linéaire hiérarchique à plusieurs niveaux.	Quatre items, écrits pour étude.	Changement favorable au niveau du groupe, travail et changement d'unité de travail.	Être favorable au changement, prédit positivement le C2C, interagit avec le travail et le niveau de fonction pour prédire le C2C.
Herold et al. (2008) N=343 Employés dans 34 organisations.	Unidimensionnel : engagement affectif au changement.	Plusieurs types sur 30 organisations, groupes de dirigeants et subordonnés.	Multi-niveaux, hiérarchique modélisation linéaire.	4 items de l'échelle de l'affectif de Meyer et Herscovitch (2002).	Leadership transformationnel, leadership orienté vers le changement, impact du changement au niveau de l'emploi, engagement organisationnel.	Les deux types de leadership ont interagi avec le niveau de l'emploi pour prévoir le C2C, l'engagement organisationnel a eu un impact positif direct sur le C2C, un leadership orienté vers le changement ayant moins d'impact que le leadership transformationnel.
Conway et Monks (2008) N=259 Personnel de soins communautaires et de maternité en Irlande.	Engagement unidimensionnel et affectif au changement.	Programme amélioration des services « axés sur le patient » dans 3 établissements de santé irlandais.	Régression transversale multiple.	6 items de l'échelle de l'affectif de Meyer et Herscovitch (2002).	Leadership transformationnel et transactionnel, pratiques de ressources humaines.	Passer à une stratégie de soins, de communications et de récompenses axées sur le patient prédit de manière positive le C2C, le leadership transactionnel prédit de manière négative le C2C.

Notes: SEM: structural equation modeling; C2C: commitment to change; HWK: Hollenbeck, Williams, and Klein; LC: locus de control.

Source: Jaros (2010, p.84)

