

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES EFFETS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA DÉTRESSE
PSYCHOLOGIQUE DES EMPLOYÉS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
NOÉMIE DIDOT

JANVIER 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Avant tout, j'aimerais dire un grand merci à ma directrice de mémoire : Julie Cloutier. Merci pour ton travail Julie et pour ton soutien à la rédaction de ce mémoire. Tes connaissances et ton intérêt vif pour la recherche m'ont beaucoup inspirée et motivée. Tout le long, tu as été encourageante, et c'est grâce à toi que j'ai pu écrire ce mémoire qui assemble ces deux sujets qui me tiennent à cœur : le changement organisationnel et la santé mentale. J'ai aimé travailler avec toi sur ce projet qui m'a apporté beaucoup sur le plan académique et qui m'apportera beaucoup dans ma carrière professionnelle.

Merci infiniment à Steve Drouin, mon conjoint. Steve, tout le long de ce périple tu as été là. Je parle de périple car on a vécu une vraie aventure émotionnelle. J'étais parfois pleine de motivation, d'autres fois impatiente, trop souvent nerveuse. À chaque doute comme à chaque joie, tu m'as répété de ne pas lâcher, on va y arriver. Je souhaite que tu saches que tu as été un soutien essentiel à la rédaction de ce mémoire. Tu m'as écoutée, mais surtout tu m'as comprise et tu m'as soutenue. Merci beaucoup.

Merci à mes parents, qui, de loin, étaient toujours là pour moi. Merci pour tout le soutien que vous m'apportez. C'est grâce à vous qu'aujourd'hui je suis autant épanouie, et que j'ai pu poursuivre mes études de maîtrise. Merci à mes frères aussi, Bruno et Christophe.

J'aimerais également remercier ma gestionnaire, Audrey Tremblay. Audrey, tu m'as continuellement encouragée dans la rédaction de mon mémoire. Dès le début, tu as fait

preuve de soutien et d'enthousiasme par rapport au sujet que j'ai choisi. Merci pour ta patience et la confiance que tu me témoignes, ce sont des qualités précieuses que j'apprécie beaucoup chez toi. Durant la rédaction de ce mémoire, toi et Francine m'avez toujours aidées, conseillées et écoutées. Vous êtes des personnes chères à mes yeux, merci.

Merci à mes professeurs de maîtrise qui offraient toujours des cours pertinents et intéressants. L'intérêt vif que vous portez pour la matière que vous enseignez est contagieux. Merci à mes amies, en particulier Lisa et Stéphanie, et à toutes et tous amis, connaissances, collègues et professeurs, qui, de près ou de loin ont participé à la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	5
CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE	30
CHAPITRE III : CADRE DE MÉTHODOLOGIE	91
3.1 Le devis de recherche	91
3.2 L'échantillonnage.....	96
3.3 La technique de collecte de données	99
3.4 Les instruments de mesure	100
3.4.1 Variable dépendante	101
3.4.2 Variables indépendantes	103
3.4.3 Variable médiatrice.....	107
3.4.4 Variables de contrôle	108
CHAPITRE IV : PRÉSENTATIONS DES RÉSULTATS.....	113
4.1 Les résultats descriptifs et la corrélation entre les variables	114
4.1.1 Les techniques d'analyse utilisées	114
4.1.2 La variable dépendante : La détresse psychologique.....	119
4.2 La vérification des hypothèses	120
4.2.1 Les techniques d'analyse utilisées	120
4.2.2 Présentation des résultats	124
4.2.3 Discussion des résultats	131
CONCLUSION.....	140
BIBLIOGRAPHIE	146

LISTE DES FIGURES

2.1 Typologie des changements organisationnels (Nadler et Tushman, 1990).....	36
2.2 Modèle de Lewin (1951).....	40
2.3 Modèle de Siegrist (1996).....	80
2.4 Modèle d'analyse	90
4.1 Modèle de médiation : Effets directs et indirects des perceptions de justice sur la détresse psychologique	124
4.2 Résultats des analyses statistiques	130

LISTE DES TABLEAUX

1.1 Effet des changements des caractéristiques d'emploi sur la santé mentale des employés	10
1.2 Effets des résultats de changement sur la santé mentale des employés	14
1.3 Effets des processus de changement sur la santé mentale des employés	21
2.1 Définitions de détresse psychologique.....	55
2.2 Similitudes et différences dans les définitions de détresse psychologique	57
2.3 Définitions du stress au travail.....	59
3.1 Caractéristiques de l'échantillon.....	98
4.1 Résultats descriptifs et intercorrélations entre les variables	118
4.2 Le calcul du niveau de détresse psychologique	119
4.3 Le taux de détresse psychologique.....	120
4.4 Résultats de l'analyse de médiation (5000 échantillons « bootstrap »)	129
4.5 Résumé des résultats de nos hypothèses de recherche.....	131

RÉSUMÉ

Pour répondre à un environnement en constante évolution, les organisations se transforment et s'adaptent. Dans le milieu organisationnel, le changement est inévitable. C'est un incontournable qui représente, aujourd'hui encore, un réel défi pour les organisations. On rapporte que c'est 30% à 80% des tentatives de changement organisationnel qui aboutissent en échec (Whelan-Berry et Somerville, 2010). Selon Oreg, Vakola et Armenakis (2011, p.462) : « Au cœur du changement organisationnel figure la manière dont les employés visés par le changement y réagissent, ce qui constitue un facteur déterminant de la capacité de tout changement à réussir »¹. Or, les études montrent que les changements majeurs que constituent les restructurations d'entreprises ont pour effet d'accroître le niveau de détresse psychologique des employés (Harney, Fu et Freaney, 2018 ; Hellgren et Chirumbolo, 2003 ; Loretto, Platt et Popham, 2010 ; McDonough, Worts, Fox et Dmitrienko, 2008 ; Näswall, Sverke et Hellgren 2005 ; Niedhammer, Chastang, David *et al.*, 2006). La détresse psychologique est un état psychologique marqué par la dépression et l'anxiété (Ilfeld, 1976 ; ISQ, 2008 ; Massé, 1999 ; Ridner, 2004). La détresse psychologique est un phénomène inquiétant, notamment en raison de sa prévalence. Selon l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ, 2016), plus de 26% des Québécois occupant un emploi souffrent de détresse psychologique. La détresse psychologique représente un défi important pour les organisations puisqu'elle est associée à la réduction de la productivité des employés (Adler, McLaughlin, Rogers *et al.*, 2006 ; Burton *et al.*, 2008).

Notre étude porte sur la relation entre le processus de restructuration et la détresse psychologique une fois les changements mis en place. Les études réalisées jusqu'à maintenant montrent que le processus de restructuration exerce un effet sur la détresse psychologique des employés au cours de la période de préparation et de mise en œuvre du changement, c'est-à-dire lorsque les changements n'ont pas encore été apportés

¹ Traduction libre de : “*At the heart of events, however, and a main determinant of the extent to which any change can succeed, is how change recipients react to organizational change*” (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011, p.462)

(Amiot *et al.*, 2006; Bordia *et al.*, 2004 ; Paterson et Cary, 2002 ; Schweiger et DeNisi, 1991). Ces études reposent sur l'hypothèse selon laquelle le processus de changement agit sur le stress et l'anxiété provoqués par l'incertitude concernant les changements qui les affecteront lorsque le changement aura été implanté. Par conséquent, il y a tout lieu de se demander dans quelle mesure le processus de restructuration influence le niveau de détresse psychologique des employés, lorsque l'on tient compte des effets des résultats de la restructuration. La manière dont le processus de restructuration agit sur le niveau de détresse psychologique dans ces circonstances se révèle également une question pertinente.

L'objectif de notre étude consiste à déterminer dans quelle mesure les perceptions de justice des employés à l'égard du processus de restructuration influencent leur niveau de détresse psychologique lorsque l'on tient compte des changements qui ont été apportés à leur emploi. Cette étude vise également à mettre en évidence le mécanisme par lequel ces perceptions de justice influencent la détresse psychologique. Par conséquent, notre étude vise à déterminer le rôle médiateur que joue la perception d'être estimé par l'organisation dans la relation entre les perceptions de justice à l'égard du processus de restructuration et la détresse psychologique.

Pour réaliser notre objectif, nous avons utilisé deux modèles théoriques : le modèle relationnel de la justice (« group-value model »), ainsi que le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996). Ces modèles ont permis de formuler neuf hypothèses de recherche.

Afin de vérifier de façon empirique nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour un devis corrélationnel à coupe transversale. La population visée était constituée de tous les employés non-cadres d'une entreprise pharmaceutique, soit 587 employés répartis en cinq groupes d'emplois : maintenance, bureau, préposé technique, technicien et spécialiste. Avec 294 répondants, notre taux de réponse se situe à 50%. Nous avons utilisé la technique du questionnaire autoadministré pour collecter nos données. Des tests de médiation nous ont permis de vérifier nos hypothèses de recherche.

Nos résultats montrent que les perceptions de justice relative au processus de restructuration produisent un effet sur la détresse psychologique parce qu'elles signalent aux employés dans quelle mesure ils sont estimés par l'organisation. Cependant, les résultats se sont avérés statistiquement non significatifs en ce qui concerne la perception de justice procédurale concernant la participation et la consultation.

Notre étude contribue à l'avancement des connaissances dans le domaine de la gestion de changement en mettant en évidence l'importance des perceptions de justice dans le cadre d'une restructuration d'entreprise. De plus, notre étude montre que les perceptions d'injustice relatives au processus perdurent même une fois que les changements ont été implantés. Ce mémoire met donc en évidence les facteurs de risque associés à la détresse psychologique dans le contexte de restructuration.

Mots-clés : gestion de changement, santé mentale, détresse psychologique, justice organisationnelle, justice procédurale, estime de l'organisation, restructuration

INTRODUCTION

Notre mémoire porte sur l'effet de la gestion du changement sur la santé mentale des employés. De façon plus précise, nous examinons l'influence qu'exercent les perceptions de justice relatives au processus de restructuration sur la détresse psychologique des employés concernés. La détresse psychologique est un état émotionnel pénible principalement caractérisé par l'anxiété et la dépression (c'est-à-dire la tristesse, l'irritabilité, le découragement et la dévalorisation de soi) (Cloutier et Pellerin, 2019, p.9). Ce mémoire s'inscrit à la suite des écrits scientifiques portant sur l'effet du processus de changement en période de changement organisationnel (Amiot *et al.*, 2006 ; Ashford, 1988 ; Bordia, Hunt, Paulsen *et al.*, 2004 ; Grunberg, Moore, Greenberg et Sikora, 2008 ; Paterson et Cary, 2002 ; Rodwell, Flower et Demir, 2015 ; Schweiger et DeNisi, 1991). Ces études ont mis en évidence l'effet de la gestion de changement sur les réactions affectives (niveau de stress, tension psychologique, dépression et détresse psychologique) des employés en période de changement. Notre étude permet d'aller plus loin, car elle mesure l'effet de la gestion d'une restructuration sur la détresse psychologique des employés une fois que les changements sont mis en place. L'objectif de ce mémoire consiste à déterminer dans quelle mesure les perceptions de justice des employés à l'égard du processus de restructuration les renseignent sur l'estime que l'organisation leur accorde, qui, à son tour, influence leur niveau de détresse psychologique lorsque l'on tient compte des changements qui ont été apportés à leur emploi. Nous vérifions deux effets directs et un effet indirect. Dans un premier temps, nous vérifions l'effet direct des perceptions de justice sur la perception d'être estimé. Nous vérifions également l'effet direct de la perception d'être estimé par l'organisation sur la détresse psychologique. Dans un deuxième temps, nous

vérifions l'effet indirect entre les perceptions de justice et la détresse psychologique via la perception d'être estimé par l'organisation.

Ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Notre premier chapitre est consacré à la problématique de recherche. La problématique consiste à faire l'état des connaissances portant sur les effets que le processus de changement exerce sur la santé mentale des employés. La recension des écrits démontre que les employés sont sensibles à la manière avec laquelle le changement est mis en place. En effet, le processus de changement exerce une influence sur la santé mentale des employés. Ainsi, cet état des connaissances a permis d'établir une lacune à combler dans les connaissances acquises jusqu'à maintenant : aucune étude ne porte sur l'effet des perceptions de justice relatives au processus sur le niveau de détresse psychologique des employés, une fois les changements mis en place. Afin de combler cette lacune, nous nous penchons sur les mécanismes à travers lesquels les employés sont menés à souffrir de détresse psychologique lors d'une restructuration. Notre étude porte ainsi sur le lien entre les perceptions de justice à l'égard du processus de restructuration, la perception d'être estimé par l'organisation et la détresse psychologique. Son objectif consiste à déterminer le rôle médiateur que joue la perception d'être estimé par l'organisation dans la relation entre les perceptions de justice à l'égard du processus de restructuration et la détresse psychologique.

La problématique de recherche est structurée de la façon suivante. Nous commençons par montrer que, aujourd'hui encore, l'implantation d'un changement organisationnel réussi représente un défi pour les organisations. Nous cherchons à comprendre ce qui distingue un changement organisationnel réussi d'un changement se soldant en échec.

Cela nous mène à nous pencher sur l'indicateur de succès que représentent les réactions affectives des employés confrontés à un changement organisationnel. Nous verrons que les études font ressortir le lien entre le changement organisationnel et la santé mentale des employés (Hellgren et Chirumbolo, 2003 ; Loretto, Platt et Popham, 2010 ; McDonough, Worts, Fox et Dmitrienko, 2008 ; Näswall, Sverke et Hellgren 2005). Ces conclusions conduisent à se questionner sur l'effet que le processus de changement est susceptible de produire sur la santé mentale des employés, notamment la détresse psychologique. Nous dressons l'état des connaissances au sujet de l'effet du processus de changement sur la santé mentale des employés (Amiot *et al.*, 2006; Bordia *et al.*, 2004 ; Paterson et Cary, 2002 ; Schweiger et DeNisi, 1991), ce qui nous permet d'identifier notre lacune. Finalement, l'identification de notre lacune nous mène à formuler l'objectif de notre recherche.

Notre deuxième chapitre porte sur le cadre théorique. Le cadre théorique nous permet de présenter les concepts principaux de notre étude, soit le changement organisationnel, la détresse psychologique et la justice organisationnelle. Ces concepts nous conduisent à définir de façon précise les variables retenues dans le cadre de cette étude : les perceptions de justice relatives aux procédures (procédurale, interpersonnelle, informationnelle), la perception d'être estimé par l'organisation, et la détresse psychologique. Ce chapitre comprend également la présentation des modèles théoriques que nous avons mobilisés pour formuler nos hypothèses de recherche, à savoir la perspective relationnelle de la justice (« group-value model ») et le modèle de Siegrist (1996). Ce chapitre débouche sur la formulation de nos hypothèses de recherche et la présentation des résultats des études empiriques qui les soutiennent.

Le troisième chapitre est consacré au cadre méthodologique de notre recherche. Ce chapitre présente les justifications relatives aux décisions que nous avons prises concernant le devis de recherche, l'échantillonnage, ainsi que la technique de collecte de données. Ce chapitre permet également de présenter les instruments que nous avons utilisés pour mesurer les variables retenues.

Enfin, le quatrième chapitre porte sur les résultats de notre étude. Ce chapitre commence par une brève présentation des techniques d'analyse utilisées. Nous poursuivons par la présentation des résultats que nous avons obtenus pour chacune de nos hypothèses de recherche. Par la suite, nous discutons de la vraisemblance de nos hypothèses de recherche. Enfin, nous terminons avec les contributions apportées par notre étude, ses limites, ainsi que les pistes de recherche futures.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Afin de s'adapter aux changements continus de l'environnement politique, économique, technologique et social, les organisations se transforment et s'adaptent. Ainsi, on s'est de plus en plus intéressé au changement organisationnel. Le changement organisationnel comprend les modifications qui touchent les aspects fondamentaux de l'organisation. Il peut donc porter sur les objectifs et les stratégies de l'organisation, sa technologie, sa structure, y compris la répartition des tâches, les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que sur sa culture, c'est-à-dire les valeurs et les croyances qui guident les comportements (Gosselin, Dolan et Morin, 2017, p. 424).

Il est intéressant d'étudier le changement organisationnel, car il représente un défi pour les organisations. En effet, malgré l'abondante littérature sur le sujet, le changement est, aujourd'hui encore, rarement marqué par un succès. Au contraire, d'après un sondage mondial dont Armenakis et Harris (2009) rapportent les résultats, seulement un tiers des dirigeants de changements organisationnels estimaient que le changement avait été implanté avec succès au sein de leur entreprise (Meaney et Pung, 2008, p. 1). Dans la même veine, Whelan-Berry et Somerville (2010, p.176) présentent les résultats

d'un certain nombre d'études et en déduisent qu'une proportion environnant les 30% à 80% des tentatives de changement organisationnel se traduit par un échec. Ces résultats mènent à s'interroger sur ce qu'est un changement organisationnel réussi et sur les facteurs qui facilitent le changement.

Le succès du changement organisationnel signifie notamment que les changements qui ont été planifiés (concernant les objectifs et les stratégies d'affaires, la culture et la structure de l'organisation) se concrétisent dans la réalité. Le succès du changement fait donc référence au degré auquel le changement planifié a été implanté. Cela implique par conséquent que les employés adoptent les attitudes et les comportements qui représentent le changement. Par exemple, dans le cadre d'une réorganisation du travail, les employés doivent réaliser les nouvelles tâches qui leur sont confiées. Dans le cas contraire, le changement est un échec puisqu'il reste à l'état d'objectif à atteindre.

Ainsi, selon Oreg, Vakola et Armenakis (2011, p.462) : « Au cœur du changement organisationnel figure la manière dont les employés visés par le changement y réagissent, ce qui constitue un facteur déterminant de la capacité de tout changement à réussir » ² (Oreg *et al.*, 2011, p.462). En effet, les réactions des employés sont révélatrices de l'acceptation des changements (ou au contraire de la résistance aux changements) et de la volonté des employés à adopter les nouveaux comportements exigés. Cela explique qu'un nombre important de recherches aient porté sur les réactions des employés à l'égard du changement. Dans la revue de la littérature sur le

² Traduction libre de : « *At the heart of events, however, and a main determinant of the extent to which any change can succeed, is how change recipients react to organizational change* » (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011, p.462)

sujet, Oreg *et al.* (2011) ont regroupé les réactions des employés face au changement en trois (3) principales catégories : les réactions affectives (ex. : stress, détresse psychologique), les réactions cognitives (ex. : attitude face au changement « readiness for change », efficacité perçue du changement), et les réactions comportementales (ex. : changement de comportement, absentéisme, départ volontaire). Notre étude porte sur la détresse psychologique dans le cadre d'une restructuration. Elle se situe donc dans la première catégorie de réactions à l'égard du changement.

Compte tenu de l'importance de la réaction affective des employés face au changement organisationnel, il convient de se pencher sur le type de changement auquel les employés réagissent. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons spécialement aux restructurations. Selon McKinley et Scherer (2000, p. 736) : « Une restructuration [peut être comprise] comme une reconfiguration majeure de la structure administrative interne associée à un programme de changement organisationnel intentionnel »³ (McKinley et Scherer, 2000, p. 736). Reconfigurer la structure administrative implique pour les employés concernés des changements affectant directement leur emploi. Ainsi, une restructuration peut signifier pour certains la perte de leur emploi, pour d'autres une relocalisation, ou encore un changement apporté à leur contrat de travail, modifiant ainsi les tâches qu'ils doivent effectuer (Loretto, Platt et Popham, 2009). Ces changements imposés aux employés génèrent des réactions affectives puisqu'ils affectent la compatibilité entre les personnes et leur travail (Burke et Litwin, 1992).

³ Traduction libre de : « *Restructuring [can be understood] as any major reconfiguration of internal administrative structure that is associated with an intentional management change program* » (McKinley et Scherer, 2000, p.736)

Ainsi, un certain nombre d'études ont porté sur les effets que produit une restructuration sur la santé mentale des employés, notamment sur leur niveau de détresse psychologique. Dans sa plus simple expression, la détresse psychologique est un état psychologique marqué par la dépression et l'anxiété (Hardy, Woods, Wall, 2003). Les études sur le sujet ont mis en évidence la relation entre les modifications apportées à la structure de l'organisation et la détresse psychologique des employés visés par ces changements. Par exemple, certaines études ont montré que la précarité d'emploi (perception d'insécurité d'emploi) à la suite d'une restructuration contribue à détériorer l'état de santé psychologique des employés (Hellgren et Chirumbolo, 2003 ; Loretto, Platt et Popham, 2010 ; McDonough, Worts, Fox et Dmitrienko, 2008 ; Näswall, Sverke et Hellgren 2005).

D'autres chercheurs se sont plutôt intéressés aux changements apportés aux caractéristiques des tâches. Ils ont montré, par exemple, que le niveau de la demande psychologique et de la latitude décisionnelle (suivant une réorganisation du travail) étaient associés à la détresse psychologique (Harney, Fu et Freeney, 2018; Loretto, Platt et Popham, 2010; McDonough *et al.*, 2008; Niedhammer, Chastang, David, Barouhiel et Barrandon, 2006). Par exemple, l'étude qu'ont menée McDonough *et al.*, (2008), auprès de 902 employés municipaux dans le cadre de la modernisation de la gestion publique, a fait ressortir que la demande psychologique, le conflit de rôle, et le manque de ressources nécessaires pour effectuer le travail avaient un effet délétère sur la santé mentale, alors que l'autonomie lui était bénéfique. Par ailleurs, suivant un devis de recherche longitudinal, l'étude qu'ont menée Bourbonnais, Brisson, Vézina *et al.* (2005) a fait ressortir que l'augmentation de la demande psychologique et la réduction de la latitude décisionnelle avaient pour effet d'augmenter la fréquence et la durée des problèmes de santé mentale diagnostiqués (mesurés par un billet médical prescrivant un congé maladie pour problèmes de santé mentale). Nous avons catégorisé

les études portant sur les réactions affectives au changement dans deux tableaux. Le premier tableau, 1.1, concerne l'effet des changements des caractéristiques d'emploi sur la santé mentale des employés. Le second tableau, 1.2, concerne les effets des résultats de changement sur la santé mentale des employés.

Tableau 1.1 : Effet des changements des caractéristiques d'emploi sur la santé mentale des employés

Référence	Type de changement	Concept de santé mentale	Variables indépendantes	Méthode	Résultats des études
Bourbonnais, Brisson, Vézina, Massé et Blanchette (2005)	Restructuration	Santé mentale Mesure de la fréquence et durée des congés de maladie en raison de problème de santé mentale (billet médical)	Caractéristiques du travail (demande psychologique, latitude décisionnelle)	Secteur de la santé	Demande psychologique → (+) absences
	Mise à pied et réorganisation du travail		Soutien social	Devis de vérification d'hypothèses longitudinal : 5 temps de mesure sur 6 ans, avant, pendant et après la restructuration 1454 infirmières	Interaction demande psychologique X latitude décisionnelle → (+) absences
			Récompenses (salaire, sécurité d'emploi, prestige, etc.)		Soutien social → (-) absences
					Déséquilibre effort - récompenses → (+) absences
Harney, Fu et Freeney (2018)	Restructuration	Épuisement émotionnel Instrument de Bakker, Demerouti, Euwema (2005)	Intensité du travail (c.-à-d. demande psychologique)	Secteur de la santé	Restructuration et mise à pied → (+) demande psychologique et (+) épuisement émotionnel
	Mise à pied		Consultation	Devis de vérification d'hypothèses transversal 5100 répondants	Consultation → (-) épuisement émotionnel
	Réorganisation du travail				

Hellgren et Chirumbolo (2003)	Restructuration	Détresse psychologique Instrument : GHQ	Insécurité d'emploi Soutien perçu du syndicat	Employés syndiqués des secteurs des produits et des services Devis de vérification d'hypothèses transversal Collecte de données dans 3 pays de l'UE Italie : 270 répondants Suède : 1751 répondants Pays-Bas : 611 répondants	Insécurité d'emploi → (+) cas de GHQ Italie : soutien du syndicat → N.-S. Suède : soutien du syndicat → (-) cas de GHQ Pays-Bas : soutien du syndicat → N.-S.
Kohler, Munz et Grawitch (2006)	Restructuration Réduction et relocalisation du personnel Réorganisation du travail	Stress Instrument développé par Cohen, Kamarack et Mermelstein, 1983, l'échelle de la perception du stress	Ampleur du changement perçu (changement des caractéristiques du travail, des relations au travail, du contexte d'emploi, changement des installations Incertitude liée au changement et défi lié au changement	Secteur de la santé (centres médicaux pour les anciens combattants) Devis de vérification d'hypothèses transversal (mesure sur le changement rétrospectif) 804 répondants	Changement des caractéristiques du travail → (N.-S.) Stress Changement des caractéristiques du travail → (N.-S.) Incertitude Incertitude → (+) Stress Changement des caractéristiques du travail → (+) Défi Défi → (-) Stress

Loretto, Platt et Popham (2010)	Restructuration Déménagement Changement de statut Changements technologiques	Détresse psychologique Instrument : GHQ	Caractéristiques du travail (sécurité d'emploi, autonomie, demande psychologique, latitude décisionnelle) Possibilités de formation et promotion	Secteur de la santé Devis de vérification d'hypothèses longitudinal (2 temps de mesure) 2002 : 5385 répondants 2003 : 4222 répondants	Insécurité d'emploi → (+) cas de GHQ Surcharge quantitative → (+) cas de GHQ Autonomie et contrôle (latitude décisionnelle) → (-) cas de GHQ Possibilités de formation et promotion → (-) cas de GHQ Quantité de changement → (+) cas de GHQ
McDonough, Worts, Fox et Dmitrienko (2008)	Restructuration (modernisation de la gestion publique, réduction des effectifs, réorganisation du travail, intensification du travail, nouvelle technologie) Nouveaux indicateurs de rendement axés sur les résultats	Santé mentale Instrument : SF-12 développé par Ware, Kosinski, et Keller 1995 Burnout Instrument du <i>personal burnout</i> (range 0-100) développé par Borritz et al. 2006	Soutien organisationnel perçu Qualité des relations avec les collègues de travail Qualité des relations avec le superviseur Caractéristiques du travail (charge de travail, autonomie, sécurité d'emploi)	Employés syndiqués du secteur public Devis de vérification d'hypothèses transversal 902 répondants (cols blancs et cols bleus)	Conflit de rôle, surcharge de travail et contrôle des ressources → (-) santé mentale et (+) burnout Contrôle des tâches, sécurité d'emploi et qualité des relations avec les collègues → (+) santé mentale et (-) burnout Qualité des relations avec le superviseur → n.s. à la fois pour la santé mentale et le burnout
Näswall, Sverke et Hellgren (2005)	Restructuration (mise à pied, recours à du personnel temporaire) Fusion	Tension au travail Instrument de House et Rizzo (1972) Détresse psychologique Instrument : GHQ	Insécurité d'emploi (<i>job insecurity</i>) Traits de personnalité	Secteur de la santé Devis de vérification d'hypothèses transversal 400 infirmières	Insécurité d'emploi → (+) tension au travail Insécurité d'emploi → (+) détresse psychologique

Niedhammer, Chastang, David, Barouhiel et Barrandon (2006)	Restructuration Mutation d'employés Mise à pied	Troubles dépressifs Instrument CES-D Troubles psychiatriques Instrument : GHQ	Caractéristiques du travail (demande psychologique, latitude décisionnelle, soutien social)	Entreprise dans le secteur de l'édition Devis de vérification d'hypothèses transversal 680 répondants	Tension au travail x faible latitude décisionnelle → (+) Troubles dépressifs (pour les hommes) Insécurité d'emploi → (+) troubles dépressifs et psychiatriques (pour les hommes) Déséquilibre effort – récompense → (+) troubles dépressifs (pour les hommes) Faible soutien social → (+) troubles dépressifs (pour les femmes)
---	--	---	---	---	--

Tableau 1.2 : Effets des résultats de changement sur la santé mentale des employés

Référence	Type de changement	Concept de santé mentale	Variables indépendantes	Méthode	Résultats des études
Axtell, Wall, Stride, Pepper, Clegg, Gardner et Bolden (2002)	Nouvelle technologie	Satisfaction au travail Instrument de Warr, Cook et Wall (1979)	Exposition au changement	Entreprise de distribution	Exposition au changement → (+) ouverture au changement
		Anxiété et dépression Version raccourcie des échelles de Warr (1990) : anxiété-contentement et dépression-enthousiasme		Devis de vérification d'hypothèses transversale	Exposition au changement → (-) bien-être
				Répondants : 1er site : 325 répondants 2e site : 227 répondants	Exposition au changement → N.-S. sur la dépression
Bryson, Barth, Dale-Olsen (2013)	Restructuration et changements technologiques Horaires, rémunération variable, Nouvelles techniques et procédures de travail Changements technologiques	Bien-être Anxiété du poste occupé (Warr, 2007) Satisfaction du poste occupé (Wood, 2008)	Effets du changement organisationnel	Données nationales Workplace Employment Relations Survey, 2004	Changements organisationnels → (+) anxiété du poste occupé
				Devis de vérification d'hypothèses transversale	Lorsque le changement concerne les caractéristiques du poste : Effet du rôle médiateur d'un syndicat → (-) anxiété du poste occupé
					Lorsque le changement concerne des changements technologiques Effet du rôle médiateur d'un syndicat → N.-S. anxiété du poste occupé

Dahl (2011)	Typologie du changement organisationnel Perception de changement Ampleur du changement organisationnel	Mauvais stress Mesuré selon les prescriptions de médicaments pour la gestion du stress (insomnies anxiété et dépression)	Perception du changement organisationnel	Données nationales recueillies par Statistics Denmark (DISKO) Devis de vérification d'hypothèses transversale	Perception de changement → (+) mauvais stress Ampleur du changement → (+) prescriptions Augmentation des prescriptions de médicaments à la suite d'un changement organisationnel
De la Sablonnière, Tougas, de la Sablonnière, Debrosse (2012)	Réforme gouvernementale	Détresse psychologique Version française du <i>Psychiatric Symptoms Index</i> (Illfeld, 1976 ; Préville, Boyer, Potvin, Perreault et Légaré, 1992) Symptômes de burnout Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey (MBI-HSS; Dion & Tessier, 1994; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996)	Rythme du changement (a) Nombres de tâches vs 2 ans plus tôt (b) Portée des tâches vs 2 ans plus tôt (c) Portée des responsabilités vs 2 ans plus tôt	Secteur de la santé Devis de vérification d'hypothèses transversale Répondants : 101 infirmières	Perceptions de changements → (+) détresse psychologique parce que les employés estimaient avoir une meilleure situation 2 ans plus tôt Perceptions que le changement a apporté des aspects négatifs → (+) détresse psychologique
Greubel et Kecklund, 2011	Restructuration (mises à pied ou changements de caractéristiques de travail) Déménagement	Qualité de sommeil Karolinska Sleep Questionnaire (KSQ) Anxiété et dépression Version suédoise du Hospital Anxiety and Depression Scale (HAD) Burnout Shirom Melamed Burnout Instrument	Changement organisationnel Propre instrument Restructuration Propre instrument	Secteur de la sécurité nationale Devis de vérification d'hypothèses transversale Répondants : 1523 policiers	Changement organisationnel → N.-s. perception de santé, stress au travail, sommeil et récupération Incertitude face aux changements à venir → (+) stress au travail

Lattuch et Young (2011)	Fréquence des changements et incertitude	Changement et incertitude Outil de Rafferty et Griffin (2006) Satisfaction au travail et stress Mesure de Kirstensens <i>et al.</i> , 2006	Fréquence des changements Planification des changements Ampleur des changements	Jeunes professionnels en début de carrière (25 à 31 ans) Devis de vérification d'hypothèses transversale Répondants : 152 étudiants employés à temps partiel 59 répondants de jeunes professionnels présents à une conférence 50 questionnaires de jeunes employés d'une multinationale	Fréquence des changements → (+) incertitude Planification du changement → (-) incertitude Incertitude → (+) stress et (-) satisfaction au travail Ampleur des changements et fréquences des changements → (+) satisfaction au travail
Loretto, Platt et Popham (2010)	Réforme gouvernementale	Déresse psychologique General Health Questionnaire	Quantité de changement Caractéristiques d'emploi Incertitude	Secteur de la santé Devis de vérification d'hypothèses longitudinal Répondants 5400 employés	Insécurité d'emploi et incertitude face aux changements à venir → (+) détresse psychologique Quantité de changement → (+) détresse psychologique Autonomie et contrôle → (-) détresse psychologique Surcharge de travail → (+) détresse psychologique Formations, promotions, sécurité d'emploi → (-) détresse psychologique

Probst (2003)	Nombreux changements organisationnels Fusion, restructuration	Réactions affectives Typologie des émotions par Schwartz, Kirson, et O'Conner (1987) Bien-être psychologique Outil de Veit et Ware, 1983, « mental health index ».	Changement organisationnel (Changement de poste de travail, relocalisation, nouveau superviseur, nouvelles tâches de travail, baisse de salaire, abolition de poste, nouveau collègue, nouvelles politiques)	Agences gouvernementales Devis de vérification d'hypothèses transversal Répondants 313 employés affectés par la réorganisation	Changement organisationnel → (+) émotions négatives Résultats de la restructuration → (-) santé mentale
Rafferty et Jimmieson (2017)	Changement organisationnel (non spécifique)	Insomnies Greenberg, 2006 ; Jenkins <i>et al.</i> , 1988 Bien-être psychologique General Health Questionnaire	Changement radical Fréquence du changement	Participants recrutés via Research Now (service de recrutement pour sondages) Devis de vérification d'hypothèses longitudinal Répondants 1 ^e : 460 répondants 2 ^e : 277 répondants	Changement radical et fréquence de changement → (+) résistance affective → (-) bien-être psychologique et (+) insomnies

En somme, les études répertoriées montrent que les changements organisationnels, et plus spécifiquement les restructurations, entraînent une modification du travail que les employés doivent effectuer (par exemple, la demande psychologique, le niveau d'autonomie). On peut ainsi en conclure que les *résultats* du changement – ce qui a changé dans ce qu'on exige des employés – agissent sur le niveau de détresse psychologique des employés. Mais, qu'en est-il du *processus* de changement ou en d'autres termes la *gestion* du changement ? La manière dont le changement est mis en place permet-elle d'expliquer le niveau de détresse psychologique des employés que l'on observe à la suite d'une réorganisation du travail ?

L'étude du changement organisationnel a fréquemment porté sur le *processus* de changement, c'est-à-dire les activités par lesquelles le changement est apporté. Traditionnellement, la gestion de changement implique des modèles comportant des phases, ou encore des étapes à suivre pour implanter le changement avec succès. Par exemple, le modèle des champs de forces de Lewin (1951) permet de comprendre le processus de changement qui se fait en trois phases (dégel – ou dé cristallisation –, phase de changement et recristallisation). Un autre modèle fréquemment utilisé est celui de Kotter (1996) qui constitue un plan de mise en œuvre du changement constitué de huit étapes. Le modèle de Kotter (1996) peut être utilisé en harmonie avec celui de Lewin (1951) puisque les étapes à suivre s'inscrivent dans les phases du changement identifiées par Lewin (1951). Par exemple, en phase de dégel (ou dé cristallisation), les activités doivent viser à développer une vision et à la communiquer aux employés. En phase de changement, les activités doivent favoriser l'adoption de cette vision (à travers l'implication des employés dans le processus de changement, par exemple). Finalement, en phase de recristallisation, l'objectif consiste à concrétiser et consolider les changements prévus à travers la modification des attitudes et la mise en pratique des comportements des employés. Cela peut notamment se faire à l'aide de la

formation. Dans l'ensemble, les activités de gestion du changement (ex. : communication, consultation, formation) ont pour objectif d'influencer les réactions affectives, cognitives et comportementales des employés visés à l'égard des changements.

Dans cette veine, des chercheurs se sont intéressés à l'effet que le processus de changement est susceptible de produire sur les réactions affectives des employés. Ces études montrent, de façon générale, que la manière de gérer le changement exerce une influence sur l'incertitude à l'égard des changements futurs, ce qui influence notamment le niveau de stress. La revue de littérature qu'ont réalisée Oreg, Vakola et Armenakis (2011) présente les résultats de 79 études qui ont porté sur les réactions des employés face aux changements. Cette étude permet de conclure que les activités réalisées dans le cadre du processus de changement façonnent de façon plus ou moins importante les réactions affectives des employés à l'égard du changement. Par exemple, les études rapportées montrent que la participation agit sur l'acceptation et la résistance au changement (Eby et DeMatteo, 2000 ; Holt, Armenakis, Feild *et al.*, 2007 ; Sagie et Koslowsky, 1994 ; Wanberg et Banas, 2000), ainsi que sur le stress et l'anxiété à l'égard du futur (Amiot, Terry, Jimmieson *et al.*, 2006 ; Bartunek, Rousseau, Rudolph *et al.*, 2006 ; Paterson et Cary, 2002). Les résultats sont similaires en ce qui concerne la communication du changement. Par exemple, dans le cadre d'une étude quasi expérimentale menée dans deux entreprises du secteur de la fabrication, Schweiger et DeNisi (1991) ont montré que l'annonce d'une restructuration entraîne parmi les employés de l'incertitude concernant la manière dont les changements affecteront leur travail, ce qui a pour effet d'accroître leur niveau de stress. Or, les informations communiquées aux employés au cours du processus de restructuration contribuaient ensuite à réduire leur niveau d'incertitude et de stress. L'étude de Bordia, Hunt, Paulsen *et al.* (2004) présente des résultats similaires en ce qui concerne

l'épuisement émotionnel. S'inscrivant dans la poursuite des travaux de Schweiger et DeNisi (1991), cette étude a été menée dans le cadre d'une restructuration majeure d'une organisation dans le secteur de la santé, restructuration impliquant notamment une révision de la structure organisationnelle et une redéfinition des tâches que comportent les emplois. Les résultats de cette étude montrent que la qualité des informations diffusées aux employés contribue à réduire leur niveau d'incertitude concernant la manière dont ils seront affectés par les changements prévus. Cela leur permet de réduire leur sentiment d'impuissance par rapport au changement à travers l'impression de participer, et du coup, de réduire leur niveau d'épuisement émotionnel. Cette étude met ainsi en évidence l'effet bénéfique de la qualité de la communication sur la tension psychologique associée aux changements à venir. Nous présentons les résultats des études portant sur le processus de changement au tableau 1.3.

Tableau 1.3 : Effets des processus de changement sur la santé mentale des employés

Référence	Type de changement	Concept de santé mentale	Variables indépendantes	Méthode	Résultats des études
Amiot, Terry, Jimmieson, Callan (2006)	Fusion Changement de nom de compagnie, nouvelle gestion, changements des syndicats	Stress du changement Propre instrument	Caractéristiques des événements	Deux compagnies de vols commerciaux	Participation au changement → (-) stress
				Devis de vérification d'hypothèses longitudinal (2 années) 1 ^e mesure : 662 répondants 2 ^e mesure : 465 répondants 3 mois après la mise en place des changements majeurs liés à la fusion et 2 ans après la fusion	Information (communication sur le changement) → (-) stress Perception de compétence de la gestion (« effectiveness of leadership ») → (-) stress
Ashford (1988)	Restructuration Déménagement	Stress Propre instrument	Facteurs de stress	Entreprise secteur téléphonique	Facteurs de stress engendrés par restructuration → (+) stress
	Réorganisation du travail Nouvelles caractéristiques d'emploi, nouveaux questionnaires			Devis de vérification d'hypothèses longitudinal 83 répondants 1 mois avant le changement et 6 mois après le changement	Ressources pour gérer le changement (contrôle et tolérance à l'ambiguïté) → (-) stress Évitement cognitif → (+) stress

Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish et DiFonzo (2004)	Restructuration	Tension psychologique Maslach Burnout Inventory développé par Maslach et Jackson (1981)	Qualité de communication sur le changement (QCC)	Secteur de la santé	QCC → (-) incertitude
	Réorganisation du travail Nouvelles caractéristiques d'emploi, changements de structure organisationnelle		Perception de contrôle	Devis de vérification d'hypothèses transversal	Incertitude → (+) tension psychologique
	Déménagement		Incertitude	222 questionnaires autoadministrés	Perception de contrôle → (-) tension psychologique
				En période de changement	Effet médiateur de la perception de contrôle entre l'incertitude et la tension psychologique
Grunberg, Moore, Greenberg et Sikora (2008)	Processus de restructuration continu	Santé mentale (dépression) Instrument de Mirowsky et Ross (1989)	Quantité de changements organisationnels à travers le temps	Secteur technologique	Multiplés changements → (+) dépression (mesures 2 et 3 par rapport à 1)
	Fusion Mise en place d'amélioration continue			Devis de vérification d'hypothèses longitudinal (10 années) 1 ^e mesure : 2279 participants 2 ^e mesure : 1244 participants 3 ^e mesure : 773 participants 4 ^e mesure : 525 participants	« Survie aux changements » → (-) dépression (4 ^e mesure)
	Nombreuses mises à pied			En période de changement	
Paterson, Cary (2002)	Restructuration	Anxiété du changement	Perceptions de justice Justice distributive Justice procédurale Justice interactionnelle	Secteur public	Justice procédurale → (+) perception des changements à venir
				Devis de vérification d'hypothèses corrélational	Perception positive des changements à venir → (-) anxiété des changements à venir → (+) moral des employés
				En période de changement (1 après la décision de restructuration)	
				71 personnes	

Rodwell, Flower et Demir (2015)	Réforme gouvernementale	Détresse psychologique Instrument K-10 de Kessler <i>et al.</i> , 2002	Contrat psychologique Justice organisationnelle Procédurale, distributive, interpersonnelle et informationnelle	Secteur de la santé Devis de vérification d'hypothèses transversal Répondants : 54 médecins 122 employés de l'administration	Médecins : Accomplissement contrat psychologique → (+) détresse psychologique Manque contrat psychologique → (-) détresse psychologique Justice distributive → (-) détresse psychologique Personnel administratif : Affectivité négative → (+) détresse Justice organisationnelle (n.s)
Schweiger et DeNisi (1991)	Fusion de deux entreprises, l'une listée au <i>Fortune 500</i>	Stress Instrument de Cohen, Karmack et Mermelstein (1983)	Communication	Fusion de deux entreprises opérant de façon internationale Devis de vérification d'hypothèses longitudinal Plant expérimental : 75 questionnaires Plant non expérimental : 72 questionnaires En période de changement	Contrat psychologique (N.-S.) Changement organisationnel → (+) incertitude Changement organisationnel → (+) stress Plant expérimental (communication) : Communication → (-) stress Communication → (+) incertitude avec le temps, jusqu'à un plateau atteint Plant non expérimental (aucune communication) : Changement organisationnel → (+) stress de façon continue, pas d'effet plateau avec le temps Changement organisationnel → (+) incertitude de façon continue, pas d'effet plateau avec le temps

En somme, ces études montrent que, dans le contexte d'une restructuration, la participation et la communication ont pour effet de réduire l'incertitude et le stress des employés à l'égard des changements qui les affecteront dans un avenir rapproché (Amiot *et al.*, 2006; Bordia *et al.*, 2004 ; Paterson et Cary, 2002 ; Schweiger et DeNisi, 1991). Or, ces études se sont attardées aux effets que le processus de changement produit sur les tensions psychologiques qu'éprouvent les employés, au moment où les changements n'ont pas encore été apportés, c'est-à-dire lorsque les employés n'ont pas encore vécu le changement dans le cadre de leur travail. Ces études permettent donc de mieux comprendre l'effet du processus de changement sur l'incertitude et le stress au cours de la période qui *précède* la mise en place du changement, puisque l'incertitude et le stress à l'égard des changements futurs disparaissent, par définition, au moment où les employés vivent personnellement le changement et sont en mesure d'évaluer à quel point ils en sont affectés.

De plus, à notre connaissance, aucune étude jusqu'à présent n'a porté sur l'effet du processus de restructuration sur la *détresse psychologique* des employés une fois que le changement a été implanté. En effet, les études se sont limitées à l'incertitude et au stress à l'égard des changements futurs (Schweiger et DeNisi, 1991 ; Bordia *et al.*, 2004) ou à l'épuisement émotionnel au cours de la période de préparation au changement (Bordia *et al.*, 2004). Par conséquent, on ne sait encore rien sur la manière dont la gestion du changement affecte le niveau de détresse psychologique des employés, une fois que leurs tâches et responsabilités ont été modifiées. Cette question est incontournable lorsqu'il s'agit de mieux comprendre l'effet qu'est susceptible de produire la manière dont le processus de restructuration est géré. De plus, les chercheurs se sont uniquement intéressés à l'effet attribuable à la qualité de la communication. Or, la gestion du changement ne se limite pas à cette activité. Elle

comprend diverses activités susceptibles d'influencer les réactions affectives des employés à l'égard du changement, par exemple, la consultation auprès des employés.

En résumé, notre recension des écrits scientifiques a permis de faire ressortir qu'un changement organisationnel réussi, notamment une restructuration, doit préserver la santé mentale des employés. Quelques études ont montré que, dans le cadre d'une restructuration, la modification des caractéristiques des tâches exerçait une influence sur le niveau de détresse psychologique des employés visés. Sur le plan du processus de gestion du changement, les études se sont limitées aux tensions psychologiques éprouvées par les employés *pendant* le processus de changement, à savoir l'incertitude, le stress et l'anxiété à l'égard des changements *à venir*. Ainsi, aucune étude jusqu'à maintenant n'a porté sur la relation entre les perceptions des employés concernant le processus de restructuration et leur niveau de détresse psychologique, et ce, une fois la restructuration mise en place.

Afin de combler la lacune observée dans les connaissances acquises jusqu'à maintenant, l'objectif de notre étude consiste à déterminer dans quelle mesure les perceptions de justice des employés à l'égard du processus de restructuration influencent leur niveau de détresse psychologique lorsque l'on tient compte des changements qui ont été apportés à leur emploi. Nous souhaitons également mettre en évidence le mécanisme par lequel ces perceptions de justice influencent la détresse psychologique. Par conséquent, notre étude vise à déterminer le rôle médiateur que joue la perception d'être estimé par l'organisation dans la relation entre les perceptions de justice à l'égard du processus de restructuration et la détresse psychologique.

La justice organisationnelle fait référence à la perception des employés concernant ce qui est juste ou injuste dans la manière dont ils sont traités dans l'organisation (Colquitt, 2001 ; Colquitt, Greenberg, Zapata-Phelan, 2005 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Greenberg, 1987). La perspective de la justice organisationnelle offre un cadre d'analyse pertinent pour étudier les effets d'un processus de changement sur les employés, et ce pour trois principales raisons.

D'abord, la justice organisationnelle est un concept important dans le cadre du changement organisationnel parce que les perceptions de justice concernent notamment les perceptions à l'égard du processus par lequel les décisions sont prises⁴. En effet, la justice organisationnelle est un concept multidimensionnel qui fait référence à quatre (4) types de justice 1) la perception de justice procédurale – qui concerne les règles et les procédures qui ont été suivies pour prendre les décisions (ex. : fiabilité de l'information, pertinence des critères), 2) la perception de justice interpersonnelle – qui concerne la qualité des interactions entre les personnes qui prennent les décisions et les personnes visées par les décisions au cours du processus décisionnel, 3) la perception de justice informationnelle – qui concerne les explications avancées pour justifier les décisions qui ont été prises et, 4) la perception de justice distributive – qui permet aux employés d'évaluer si la part qu'ils ont reçue est appropriée (Colquitt, 2001; Colquitt, Greenberg, et Zapata-Phelan, 2005 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Greenberg, 1987 ; Konovsky, 2000).

⁴ Seule la perception de justice distributive concerne le caractère approprié des rétributions qui découlent du processus de prise de décision, par exemple, le salaire, la sécurité d'emploi.

Deuxièmement, les perceptions de justice influencent les réactions affectives des employés (pour des méta-analyses, voir : Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt *et al.*, 2001 ; Colquitt, Scott, Rodell *et al.*, 2013). À ce sujet, les études montrent, dans le contexte de la gestion quotidienne, que le niveau de détresse psychologique des employés varie en fonction de leurs perceptions de justice procédurale (Cloutier, Vilhuber, Harrison *et al.*, 2018 ; Elovainio, Kivimäki et Helkama, 2002 ; Elovainio, Kivimäki, Eccles *et al.*, 2002 ; Elovainio, Linna, Virtanen *et al.*, 2013 ; Francis et Barling, 2005 ; Rodwell, Noblet Demir *et al.*, 2009 ; Rousseau, Salek, Aubé et Morin, 2009 ; Spell et Arnold, 2007a, 2007b ; Tepper, 2001 ; Ybema et van den Bos, 2010), leur perception de justice interpersonnelle (Elovainio, Kivimäki et Helkama, 2001 ; Elovainio, Kivimäki et Helkama, 2002 ; Francis et Barling, 2005 ; Rodwell et Gulyas, 2015) et informationnelle (Francis et Barling, 2005).

Troisièmement, selon Leventhal (1980, p.49), les employés accordent une importance prépondérante à la justice lorsque des changements majeurs surviennent dans l'organisation. De plus, Cobb, Folger et Wooten (1995) rapportent que lorsque l'organisation est perçue comme étant juste, les employés auront une meilleure capacité à s'adapter aux adversités (par exemple, les mises à pied) qui sont souvent présentes en temps de changement organisationnel. Ainsi, la perception de justice organisationnelle influence les réactions des individus, notamment les réactions des employés à la suite d'une restructuration.

Par ailleurs, la perception d'être estimé par l'organisation semble constituer un mécanisme psychologique pertinent pour expliquer l'influence des perceptions de justice au cours du processus de restructuration sur la détresse psychologique. En effet,

selon la perspective relationnelle de la justice (« group-value model »), les travailleurs veulent être considérés comme des membres importants du groupe à long terme (Colquitt, Greenberg, Zapata-Phelan, 2005 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Lind et Tyler, 1988). Ainsi, ils accordent une importance de premier plan à la justice organisationnelle parce que cette dernière reflète la considération et le respect que l'organisation leur porte (Colquitt *et al.*, 2005, Cropanzano et Greenberg, 1997, Lind et Tyler, 1988). À ce sujet, l'étude de Pellerin et Cloutier (2018) a montré que la perception des employés en ce qui concerne l'estime que leur témoigne l'organisation contribue à influencer leur niveau de détresse psychologique. Ces résultats suggèrent qu'une perception d'injustice organisationnelle engendre chez les employés un processus de dévalorisation de soi qui est susceptible d'entraîner de la détresse psychologique (Pellerin et Cloutier, 2018).

Nous avons vu que la réaction affective des employés à l'égard du changement organisationnel, notamment leur état de santé mentale, figure parmi les facteurs de succès d'un changement organisationnel. À ce chapitre, notre recension des écrits a fait ressortir que le changement organisationnel, notamment les restructurations et leurs conséquences sur les emplois, est susceptible d'engendrer de la détresse psychologique parmi les employés. Or, la détresse psychologique se révèle un facteur particulièrement important considérant qu'il s'agit d'un phénomène très répandu. En effet, au sein des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), c'est 20% des travailleurs qui souffrent de détresse psychologique (OCDE, 2012 ; OCDE, 2015). Ce chiffre est encore plus alarmant au Québec. En effet, selon l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ), c'est plus de 26% des Québécois occupant un emploi qui souffrent de détresse psychologique (ISQ, 2016). Ainsi, on peut penser que, puisque le changement organisationnel et les restructurations d'entreprises sont des réponses courantes aux problèmes de productivité des organisations, le taux d'échec

important pourrait expliquer une portion considérable des cas de détresse psychologique. La détresse psychologique est un facteur d'autant plus important à considérer qu'elle entraîne des conséquences néfastes pour les organisations, notamment le présentéisme et l'absentéisme. En effet, dans le cadre d'une revue de la littérature, Burton *et al.* (2008) ont montré que la détresse psychologique a pour effet d'augmenter le taux d'absentéisme (Berndt, Bailit, Keller *et al.*, 2000 ; Hardy, Woods, Wall, 2003 ; Lerner, Adler, Chang *et al.*, 2004 ; Stewart, Ricci, Chee *et al.*, 2003), particulièrement en ce qui concerne les absences de courtes durées attribuables à l'incapacité de travailler. L'étude de Negrini, Perron, Corbière (2014) corrobore ces résultats. La détresse psychologique a également pour effet d'accroître le présentéisme (Adler, McLaughlin, Rogers *et al.*, 2006 ; Lerner, Adler, Chang *et al.*, 2004 ; Stewart, Ricci, Chee *et al.*, 2003).

Finalement, notre étude entend apporter une contribution théorique et pratique. Du point de vue théorique, notre étude fait avancer les connaissances dans le domaine de la gestion du changement en mettant en évidence d'autres mécanismes (la justice du processus et l'estime perçue) par lesquels la gestion du changement agit sur la détresse psychologique des employés. Du point de vue pratique, notre étude met en évidence des principes de justice à respecter afin de favoriser la réussite du changement.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Le premier chapitre a mis en évidence l'importance de mobiliser la perspective de la justice organisationnelle pour comprendre ce que vivent les employés lors d'une restructuration. Il a permis d'établir un lien entre les perceptions de justice à l'égard du processus de restructuration et la détresse psychologique des employés visés par la restructuration. Le cadre théorique poursuit trois buts principaux. Premièrement, il permet de présenter les principaux concepts de cette étude, soit : le changement organisationnel, la détresse psychologique et la justice organisationnelle. Deuxièmement, il nous permet de présenter notre modèle théorique. Cette partie porte donc sur les théories pertinentes pour comprendre la relation entre la justice à l'égard du processus et la santé mentale des employés dans un contexte de restructuration. Finalement, la troisième partie porte sur le modèle d'analyse, elle est donc consacrée à la formulation des hypothèses de recherche.

2.1 Les concepts principaux

Compte tenu du contexte de restructuration dans lequel nous menons notre étude, nous commençons par la présentation du concept de changement organisationnel. Ensuite, nous mobilisons le concept de santé mentale et plus particulièrement celui de détresse psychologique. Finalement, nous nous penchons sur les dimensions de la justice relatives au processus, soit la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle sur lesquelles notre cadre théorique repose.

2.2.1 Le changement organisationnel

Le changement organisationnel est un concept qui se situe au cœur de notre étude. En effet, notre étude a été menée au sein d'une organisation ayant vécu de nombreux changements organisationnels, et plus précisément des restructurations. Le changement organisationnel est un concept important, car il exerce une influence non seulement sur l'organisation, mais également sur ses employés. Pour introduire le concept de changement, nous avons adopté l'approche d'Armenakis et Bedeian (1999). Cette approche structure le changement organisationnel en quatre thèmes, communs à tout effort de changement. Le premier thème est le contexte du changement organisationnel. Il fait référence aux facteurs qui ont incité les organisations à changer et répond à la question « Pourquoi changer ? ». Ce premier thème donne l'occasion de présenter la typologie développée par Nadler et Tushman (1990). Le second thème concerne le contenu du changement organisationnel, c'est-à-dire ce qui change d'état : « Qu'est-ce qui change ? ». Dans le cas qui nous occupe, la restructuration a donné lieu à une réorganisation du travail, c'est-à-dire une modification des caractéristiques des emplois

ainsi que des mutations de personnel. Le processus du changement, le troisième thème, concerne les décisions et les actions qui ont été prises pour changer d'état les aspects visés (soit le contenu du changement). Ce thème nous mène à présenter le modèle de Lewin (1951) et de Kotter (1996). Notons que ce thème prend une importance de premier plan dans le cadre de notre recherche puisque celle-ci porte sur la relation entre les perceptions des employés à l'égard du processus de structuration (du point de vue de la justice) et leur état de santé mentale. Finalement, le dernier thème fait référence aux résultats du changement, c'est-à-dire les effets ou les conséquences qu'entraîne le changement d'état des aspects visés. Il s'agit ici de l'effet que produisent les nouvelles caractéristiques des emplois sur la santé mentale des employés.

2.2.2 Définition du changement organisationnel

De manière générale, le changement organisationnel est un objet d'étude très large qui concerne de nombreux aspects de l'organisation. Ainsi, les définitions du changement organisationnel sont vastes et peu précises. Par exemple, la définition que suggère March (1981) indique que « ce que nous appelons changements organisationnels est un *ensemble* de réponses concordantes, par *diverses* parties de l'organisation, à *diverses* parties interconnectées de l'environnement » (March, 1981, cité dans Soparnot, 2013, p.30). À titre d'autre exemple, nous pouvons également proposer la définition de Van de Ven et Poole (1995, p.512) qui stipule qu'il s'agit d'« une *observation* empirique d'un état de qualité différent à travers le temps »⁵. Ces définitions très générales peuvent être appliquées à de nombreuses situations. Dans le cadre de cette étude, nous

⁵ Traduction libre : « *An empirical observation of a difference in quality of state over time* » (Van de Ven et Poole, 1995, p.512)

retenons que le changement organisationnel comprend les modifications qui touchent les aspects fondamentaux de l'organisation. Il peut donc porter sur les objectifs et les stratégies de l'organisation, sa technologie, sa structure, y compris la répartition des tâches, les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que sur sa culture, c'est-à-dire les valeurs et les croyances qui guident les comportements (Gosselin, Dolan et Morin, p. 424).

2.2.3 Le contexte du changement organisationnel

Le contexte dans lequel le changement est mené concerne les « forces ou conditions existantes dans l'environnement externe et interne de l'organisation »⁶ (Armenakis et Bedeian, 1999, p.295). D'après Whelan-Berry et Somerville (2010), les moteurs menant au changement organisationnel sont « ce qui a engendré l'envie ou le besoin de changement au sein de l'organisation »⁷ (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.177). La typologie de changement, développée par Nadler et Tushman (1990), montre d'ailleurs que le changement organisationnel est souvent amorcé en réponse à un changement dans l'environnement externe. Néanmoins, le changement peut également être entrepris pour répondre à un besoin interne.

Tel que nous l'avons vu, les définitions du changement organisationnel sont très vastes. Afin de répondre à la complexité du changement organisationnel, Nadler et Tushman

⁶ Traduction libre : « *forces or conditions existing in an organization's external and internal environment* » (Armenakis et Bedeian, 1999, p.295)

⁷ Traduction libre : « *which is whatever gave birth to the desire or need for change in the organization* » (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.177)

(1990) proposent une typologie des changements qui permet de classer les différents changements organisationnels et réorganisations. Ces auteurs mettent en évidence quatre différents types de changement. Nous allons présenter la typologie de Nadler et Tushman (1990), car elle permet de présenter les différents changements selon le contexte : les changements stratégiques, progressifs, réactifs et anticipés.

Tout d'abord, présentons les changements stratégiques et les changements progressifs (« strategic and incremental changes »). Les changements progressifs cherchent à améliorer l'efficacité de l'organisation en ne modifiant que certains aspects de l'organisation (Nadler et Tushman, 1990). Ce sont des changements progressifs, car ils demeurent dans le cadre de référence de l'organisation (Nadler et Tushman, 1990). L'initiative du changement provient, ici, d'un besoin interne. Par exemple, un nouveau logiciel de ressources humaines peut représenter un changement important pour les employés, mais c'est un changement qui demeure dans le cadre de référence de l'organisation. Ces changements s'inscrivent donc dans la logique de progression de l'organisation. À l'inverse, les changements stratégiques sont plus grands d'envergure. Ces changements ont un effet sur l'ensemble de l'organisation. Ainsi, un changement organisationnel stratégique peut redéfinir la nature de l'organisation en cherchant à modifier la stratégie, la structure, les procédures et parfois même les valeurs de l'organisation (Nadler et Tushman, 1990). Bien que les changements stratégiques soient d'une plus grande ampleur, ils sont également mis en œuvre par le contexte interne de l'organisation.

Les changements réactifs ou anticipés (« reactive and anticipatory changes ») représentent la deuxième catégorie de changement selon Nadler et Tushman (1990).

Un changement réactif répond à un changement de l'environnement externe (Nadler et Tushman, 1990). Ce changement externe, imposé à l'organisation, demande une réponse de la part de l'organisation pour qu'elle s'adapte à son environnement (Nadler et Tushman, 1990). Ainsi, un changement réactif peut-être généré par un changement sur le marché du travail. Par exemple, nous vivons actuellement une situation de pénurie de main-d'œuvre au Québec. Ce changement dans l'environnement externe de l'organisation encourage les entreprises à recruter du personnel à l'international afin de pourvoir leurs postes vacants. Un changement anticipé, quant à lui, est mis en œuvre par l'organisation en prévoyance d'évènements à venir (Nadler et Tushman, 1990). Cette anticipation permet à l'organisation d'avoir un avantage compétitif par rapport aux autres concurrents sur le marché (Nadler et Tushman, 1990). Par exemple, en prévoyant l'autorisation des véhicules autonomes sur les routes, les fabricants de voitures développent la technologie nécessaire afin que leurs véhicules autonomes puissent entrer sur le marché dès que cela sera autorisé par les autorités.

Nadler et Tushman (1990) poursuivent leur catégorisation de types de changement organisationnel en nommant les types de changement. Ainsi, le changement progressif et anticipé est un changement de mise au point (« tuning »). Ce sont des changements qui ne nécessitent pas à repenser et redéfinir l'organisation dans son ensemble (Nadler et Tushman, 1990). Le changement progressif peut être déclenché par un changement dans l'environnement externe, c'est alors un changement qui permet l'adaptation (« adaptation ») (Nadler et Tushman, 1990). Une réorientation (« re-orientation »), quant à elle, est mise en œuvre en prévision de changements futurs (Nadler et Tushman, 1990), tandis qu'un changement amorcé pour répondre à un besoin immédiat est une reconception (« re-creation »). La typologie des différents types de changements est illustrée dans la figure 2.1.

Figure 2.1 Typologie des changements organisationnels (Nadler et Tushman, 1990, p.80)

	Progressif	Stratégique
Anticipé	Mise au point : augmenter l'efficacité	Réorientation : changement important modifiant la stratégie de l'organisation
Réactif	Adaptation : réaction suite à un changement dans l'environnement	Reconception : besoin immédiat d'une nouvelle structure organisationnelle

Le contexte externe incite donc les organisations à mettre en œuvre un changement organisationnel. Par exemple, l'étude de Harney, Fu et Freeney (2017) a été réalisée dans un contexte de récession économique en 2009 en Irlande. À l'aide d'un vaste échantillon composé de 5110 employés provenant de diverses entreprises, les auteurs ont montré que, de manière générale, les organisations réagissent aux changements dans l'environnement externe : la moitié (48%) avaient mis en œuvre une restructuration, et 57% avaient effectué des mises à pied. On peut donc dire que c'est plus de la moitié des organisations qui ont répondu aux changements économiques externes. Par ailleurs, les résultats obtenus montrent que les employés souffrent directement des changements causés par l'environnement externe. En effet, les restructurations et les mises à pied ont eu pour effet une intensification du travail ainsi qu'une augmentation des cas d'épuisement professionnel.

2.2.4 Le contenu du changement organisationnel

Le contenu du changement organisationnel correspond à « la substance des changements organisationnels contemporains » (Armenakis et Bedeian, 1999, p.295).

Cette « substance » représente un élément qui varie considérablement à travers les différents efforts de changement. C'est ce qui change d'état. Les études portant sur le contenu du changement cherchent à déterminer ce qu'il faut changer pour que l'organisation atteigne les objectifs fixés (Armenakis et Bedeian, 1999). On cherche donc à répondre à la question : « Qu'est-ce qui change ? ». Ainsi, le contenu du changement organisationnel varie quant à sa nature, sa portée et son intensité (Nadler et Tushman, 1990, p.79). Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons à l'effet de la restructuration sur la santé mentale des employés. La restructuration est « un terme général qui englobe de nombreux événements organisationnels allant des mises à pied, des fusions, et des acquisitions à d'autres formes de réorganisation de la main-d'œuvre avec ou sans licenciements »⁸ (Probst, 2003, p.418). Dans le cas présent, la restructuration a donné lieu à la modification des tâches et des responsabilités qui incombent aux employés. Toutefois, nous présentons les différents domaines dans lesquels des changements organisationnels peuvent être apportés. Gosselin, Dolan, et Morin (2017) énumèrent différents domaines dans lesquels une organisation peut décider de changer. Nous listons ces domaines ci-dessous (Gosselin, Dolan, et Morin, 2017, p.424).

- (1) Objectifs et stratégies. Les organisations peuvent changer d'objectifs, ce qui implique une modification de stratégie. Par exemple, une organisation peut avoir pour nouvel objectif de réduire le taux de roulement du personnel. Ce nouvel objectif peut impliquer un changement dans la stratégie de gestion des postes, par exemple, en offrant plus de latitude décisionnelle dans le cadre du travail des employés.

⁸ Traduction libre : « *organizational restructuring is a broad term encompassing many different organizational events ranging from downsizing, mergers and acquisitions to other forms of workforce reorganizations with or without layoffs* » (Probst, 2003, p.418)

- (2) Technologies. Un changement technologique peut être mineur, tel que le serait l'introduction d'une application de communication interne. Ce type de changement peut également être majeur. Un changement technologique majeur serait, par exemple, l'introduction d'un nouveau système de gestion des ressources humaines impliquant le regroupement de toutes tâches reliées à la gestion des ressources humaines dans un même système (par exemple, la soumission des feuilles de temps, les évaluations de rendement, les formations en ligne, la gestion du développement de carrière, la paie, etc.).
- (3) Conception des tâches. Une nouvelle conception des tâches serait, par exemple, de réévaluer les tâches des employés à chaque évaluation de rendement. Cela permettrait, par exemple, d'orienter le poste de l'employé selon ses points forts et ses préférences. Il s'agirait là d'un changement dans la politique de gestion des emplois qui affecterait la conception des tâches.
- (4) Structure organisationnelle. Un changement dans la structure organisationnelle pourrait, par exemple, chercher à décentraliser les prises de décision. Cela offrirait plus de latitude décisionnelle aux employés et permettrait de générer davantage de canaux de communication entre eux. Une modification dans la structure organisationnelle peut être générée par un changement de direction, de stratégie, ou encore générée par une fusion avec une autre organisation.
- (5) Réorganisation du travail. Une réorganisation du travail permettrait, par exemple, de valoriser la communication organisationnelle, le travail d'équipe, ou la créativité des employés. Une réorganisation du travail engendre une modification visant à développer les meilleures pratiques afin d'augmenter la performance organisationnelle.

- (6) Culture organisationnelle. Un changement au niveau de la culture organisationnelle a pour effet de transformer les « attitudes, [les] comportements, [les] résultats, [les] points de repères organisationnels et du sens du travail » (Gosselin *et al.*, 2017, p. 425). Ainsi, un changement de culture organisationnelle peut privilégier des valeurs d'intégrité, de diversité, d'innovation, de créativité, de travail d'équipe, etc.
- (7) Gestion des ressources humaines. Un changement dans la gestion des ressources humaines peut, par exemple, être mis en œuvre par un changement dans la procédure de sélection des candidats. Cela pourrait être fait en faisant refléter les valeurs personnelles du candidat pour évaluer sa compatibilité avec les valeurs de l'organisation.

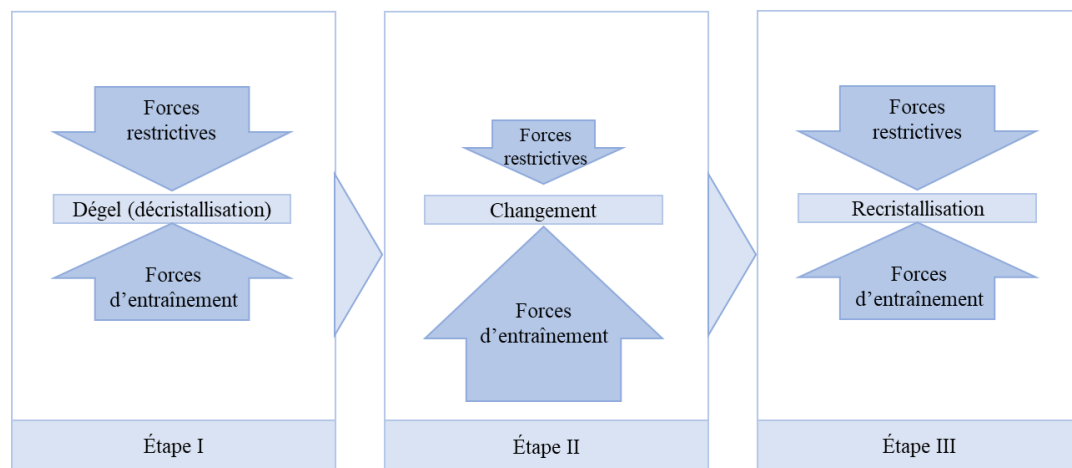
2.2.5 Le processus du changement organisationnel

Le troisième thème est celui du processus. Il s'agit donc des « actions prises lors de la mise en place d'un changement »⁹ (Armenakis et Bedeian, 1999, p.295). L'étude du processus du changement a débuté avec le modèle des champs de forces développé par Lewin (1951). Le modèle de Lewin (1951) est un modèle en trois phases, comprenant la phase de dégel (ou décristallisation), la phase de changement et la phase de recristallisation. Ce modèle est appelé le modèle des champs de forces, car il met en évidence l'équilibre qui existe entre les forces restrictives - celles qui s'opposent au changement, et les forces d'entraînement, lesquelles incitent l'organisation à changer. Lorsque ces deux forces antagonistes sont en parfait équilibre, l'organisation demeure

⁹ Traduction libre : « *actions undertaken during the enactment of an intended change* » (Armenakis et Bedeian, 1999, p.295)

en statu quo. Ainsi, afin d'amorcer le changement, il faut accroître les forces d'entraînement afin qu'elles déséquilibrent l'équilibre avec les forces restrictives. En période de dégel, l'objectif pour la direction de l'organisation est donc de souligner la situation problématique de l'organisation afin de démontrer que le statu quo n'est plus possible. Il faut démontrer le besoin de changement pour développer les forces d'entraînement et diminuer les forces restrictives. Lors de la période de changement, les forces restrictives doivent être limitées. Au sein de l'organisation, de nouvelles habitudes doivent être adoptées par les employés pour que le changement puisse ensuite se recristalliser. La phase de changement doit se poursuivre jusqu'à ce que les employés aient adopté les nouvelles attitudes et comportements. Finalement, en période de recristallisation, les changements sont adoptés et acquis afin qu'ils se stabilisent avec le temps. La figure 2.2 illustre le modèle de Lewin (1951).

Figure 2.2 Modèle de Lewin (1951)



Le modèle de Kotter (1996) porte, pour sa part, sur le processus de changement. Il s'agit d'un plan de mise en œuvre visant une implantation réussie du changement organisationnel. Les huit étapes du modèle de Kotter (1996) s'inscrivent dans les étapes du changement du modèle de Lewin (1951). Les 4 premières étapes correspondent à la phase de dégel. La cinquième et la sixième étape correspondent à la phase de changement. Les deux dernières étapes correspondent à la phase de recristallisation. Nous décrivons ici les huit étapes du modèle de Kotter (1996).

- (1) Créer un sentiment d'urgence pour souligner le besoin de changement. Créer un sentiment d'urgence correspond à la première étape qui permet aux employés de comprendre pourquoi l'organisation a besoin de changer. Créer ce sentiment d'urgence permet de justifier le besoin de changement, par exemple en comparant l'état actuel ou prévu du marché à celui de l'organisation. Démontrer qu'il existe un écart entre la situation de l'organisation et celle où elle devrait être permet de mettre en évidence le besoin de changement.

- (2) Former une coalition forte. Créer une coalition forte pour diriger le changement organisationnel peut notamment se faire par le biais d'agents de changement. Les agents de changements sont « toute personne possédant suffisamment de connaissances et de pouvoir pour mener et faciliter l'effort de changement organisationnel » (McShane et Benabou, 2008, p. 682). En général, les agents de changement sont représentés par la haute direction de l'organisation. Ce sont eux qui véhiculent le message du besoin de changement, et qui créent une vision forte pour le changement à venir. Leur comportement doit soutenir le changement organisationnel.

- (3) Créer une vision. Une vision précise de l'état souhaité de l'organisation permet aux employés d'avoir une compréhension de l'évolution de l'organisation. Whelan-Berry et Somerville (2010, p.178) ajoutent que cette vision « décrit

l'état des aspects particuliers, des caractéristiques, ou de l'aspect qu'aura l'organisation après le changement »¹⁰. Cette vision permet de réduire l'incertitude face aux changements à venir, et elle permet aux employés d'appréhender les nouvelles compétences et attitudes qui leur seront demandées.

(4) Communiquer la vision à travers l'organisation. Communiquer la vision sur l'état souhaité de l'organisation est essentiel pour donner une direction aux employés. La vision doit être connue par tous et répétée afin qu'elle dirige le changement organisationnel. Plus précisément, « cela signifie que la vision de changement doit se déplacer aux groupes et individus de l'organisation, et qu'elle devienne comprise de façon plus précise à travers différents sites, équipes et départements »¹¹ (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.178).

(5) Responsabiliser les employés pour faire adopter le changement. La responsabilisation peut passer par la délégation de responsabilités aux gestionnaires afin que ceux-ci s'assurent que le changement est implanté au sein de leur équipe. Les membres de l'équipe portent également une part de responsabilité quant à la réussite du changement organisationnel. En effet, les membres de l'équipe doivent adopter les nouveaux comportements nécessaires à la réussite du changement, en plus de développer les compétences qui sont requises.

¹⁰ Traduction libre : « *describes the desired state, that is, how particular aspects, characteristics, or outcomes of the organization will look after the change* » (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.178)

¹¹ Traduction libre : « *This means that the change vision moves to the group and individual levels of the organization, and becomes more specifically understood across different locations, teams and departments* » (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.178)

- (6) Célébrer toute réussite qui permet l'adoption de la nouvelle vision. Chaque gain à court terme doit être célébré. La période de changement engendre de nombreuses modifications, que ce soit sur le plan des caractéristiques du travail, ou sur celui des comportements à adopter. Chaque progrès qui permet de se rapprocher de la vision formulée doit être célébré.

- (7) Consolider les acquis. Lorsque les changements sont mis en place, l'organisation doit s'assurer qu'ils perdurent avec le temps. La consolidation des acquis est essentielle pour maintenir le même élan que celui de la période de changement. Afin que les changements perdurent à long terme, il est essentiel de démontrer du soutien organisationnel en période de difficultés.

- (8) Renforcer les changements en les intégrant à la culture organisationnelle. Renforcer les changements permet de s'assurer qu'il n'y aura pas de retour en arrière. Cette étape cherche à s'assurer que le changement est adopté de façon durable au sein de l'organisation.

Néanmoins, la réussite du changement organisationnel n'est pas garantie par le suivi d'une succession d'étapes de changement. Il faut s'assurer que le changement est accepté par les employés, car ce sont eux qui l'adopteront sur le long terme. Afin de faire adopter les changements, l'organisation peut utiliser les outils moteurs de changement qui permettront de favoriser chez les employés des réactions positives à l'égard du changement organisationnel. Nous présentons le modèle de Whelan-Berry et Somerville (2010) qui porte sur les moteurs de changement organisationnel. La revue des écrits scientifiques publiée par Whelan-Berry et Somerville (2010) a permis de mettre en évidence les meilleures pratiques qui facilitent l'implantation du changement.

Les auteurs suggèrent que, pour que le changement soit mis en place de façon réussie dans l'organisation, celle-ci doit cultiver les moteurs de changement. « Les moteurs de changement sont des événements, activités, ou comportements qui facilitent l'implantation du changement » ¹² (Whelan-Berry, Gordon et Hinings, 2003, p.179). Les auteurs identifient sept moteurs de changement organisationnel. Ces moteurs doivent être développés non seulement lors de la période de changement, mais également en période de dégel et de recristallisation. Nous présentons les moteurs de changement ci-dessous.

- (1) Développer une vision. Le modèle de Lewin (1951), combiné à celui de Kotter (1996), suggère qu'en période de dégel, il est important de développer une vision du changement. Il s'agit du premier moteur de changement identifié par Whelan-Berry et Somerville (2010). Cette vision doit être acceptée par tous les employés. Développer une vision n'est donc pas suffisant, cette vision doit pouvoir être « vendue » en soulignant les aspects positifs que le changement apportera à l'organisation. Un moyen pour y parvenir est donc de faire ressortir les aspects positifs que le changement apportera à différents groupes, individus, et emplois à travers l'organisation (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.181).

- (2) Les actions des agents de changement. Toujours en lien avec le modèle de Lewin (1951) et de Kotter (1996), les auteurs identifient les actions des agents de changement comme le deuxième moteur de changement. Ces actions des agents de changement doivent être en harmonie avec le changement qu'ils souhaitent institutionnaliser. Le comportement des agents de changement peut donc signaler l'importance du changement aux employés, ce qui peut avoir pour

¹² Traduction libre de : “*change drivers are events, activities, or behaviors that facilitate the implementation of change*” (Whelan-Berry, Gordon et Hinings, 2003, p.179)

effet de réduire la résistance au changement (Whelan-Berry et Somerville, 2010).

- (3) La communication sur le changement. La communication est un outil important pour la mise en place du changement (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.181). Les auteurs soulignent l'importance d'une communication bidirectionnelle : allant à la fois des dirigeants vers les employés comme des employés vers les dirigeants. Celle-ci doit être régulière et spécifique, présentant les différents aspects de l'implantation du changement, les succès du changement, ainsi que les défis vécus et leur résolution (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.181). Cela permet de s'assurer que les employés demeurent engagés envers le changement, en plus de s'assurer que les obstacles rencontrés ont été identifiés et résolus (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.181).
- (4) Formations sur le changement. Le quatrième moteur est celui de l'importance des formations offertes aux employés sur le changement. Les formations offertes en lien avec le changement représentent un outil efficace qui permet aux employés de comprendre la vision de changement, en plus de donner l'occasion aux employés de développer leurs connaissances, compétences et comportements à adopter en vue du changement (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.181).
- (5) Participation des employés aux activités reliées au changement. Dans le cadre d'un changement, faire participer les employés aux activités reliées au changement représente un outil efficace qui permet de déplacer la vision de changement au niveau des groupes et individus. Par exemple, la participation des employés à un projet pilote leur permet de comprendre l'initiative de

changement, en plus de savoir ce que l'initiative implique dans le cadre de leur emploi (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.182).

- (6) Les pratiques de gestion des ressources humaines. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont identifiées comme des moteurs au changement, car elles permettent de mettre en valeur les comportements qui sont favorables au changement. Cela se fait à travers l'évaluation du rendement, dont une partie est consacrée à l'adoption ou la résistance au changement, tout en appuyant les comportements qui soutiennent le changement. Par ailleurs, ces pratiques constituent un levier permettant de souligner l'importance que prend le succès du changement pour l'organisation. Ainsi, lorsqu'une organisation institutionnalise un changement organisationnel, « le recrutement et la sélection de nouveaux employés [...], les évaluations de rendement, et les récompenses seront déterminés en fonction de la vision du changement »¹³ (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.182).
- (7) Suivi du changement organisationnel. Il est important d'avoir un outil de suivi du changement organisationnel. Whelan-Berry et Somerville (2010) notent que « des systèmes et des processus qui mesurent et évaluent l'initiative de changement et permettent à l'organisation de prendre des mesures correctives si nécessaire ont été identifiés comme critiques [car ils] signalent aux employés que l'initiative de changement est suffisamment importante pour être surveillée, mesurée et dirigée »¹⁴ (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.182).

¹³ Traduction libre de : *“the recruitment and selection of new employees, [orientation], performance evaluations and rewards will be based on the change vision”* (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.182)

¹⁴ Traduction libre de : *“systems and processes that measure and assess the change initiative, and allow the organization to take corrective action when necessary have been identified as critical”*

2.2.6 Effet des résultats du changement sur la santé mentale

Finale­ment, les résultats du changement organisationnel représentent également un thème important à étudier, particulière­ment en ce qui concerne l'influence qu'exerce le changement sur les réactions affectives et comportementales des employés. En effet « au cœur du changement organisationnel figure la manière dont les employés visés par le changement y réagissent, ce qui constitue un facteur déterminant de la capacité de tout changement à réussir »¹⁵ (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011, p.462). Évaluer si l'implantation de changement est réussie est une étape importante pour l'organisation. Elle permet d'identifier s'il y a des « écarts entre objectifs et résultats, [afin] d'apporter des correctifs si nécessaire » (Gosselin, Dolan, Morin, 2017, p.446). Gosselin, Dolan et Morin (2017) proposent de mesurer quatre variables qui permettent d'évaluer si le changement a été implanté de façon réussie. Nous les présentons ci-dessous.

- (1) Les réactions émotionnelles au changement. Les réactions émotionnelles au changement peuvent être mesurées afin de connaître la satisfaction que les employés ont à l'égard du changement. Les réactions émotionnelles peuvent notamment être mesurées à l'aide de la résistance au changement.

- (2) L'apprentissage. Le changement est un outil qui permet aux employés de développer de nouvelles compétences et connaissances. L'organisation peut donc chercher à mesurer ces aspects pour savoir si leurs employés ont acquis des compétences additionnelles grâce au changement.

[because they]signal to employees that the change initiative is important enough to be monitored, measured and managed." (Whelan-Berry et Somerville, 2010, p.182)

¹⁵ Traduction libre de : *"At the heart of events, however, and a main determinant of the extent to which any change can succeed, is how change recipients react to organizational change"* (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011, p.462)

- (3) Le comportement. Afin d'adopter le changement organisationnel, les employés doivent adopter de nouveaux comportements. Cet aspect peut, par exemple, mesurer si le changement a permis d'augmenter le rendement et la productivité de l'organisation.

- (4) Les résultats. Finalement, l'évaluation et la mesure des nouvelles pratiques apportées par le changement organisationnel sont importantes pour mesurer la réussite du changement. Par exemple, l'organisation peut chercher à mesurer si les changements apportés ont permis d'atteindre les objectifs fixés en matière de productivité et flexibilité.

2.3 La santé mentale

L'*Organisation Mondiale de la Santé* (OMS) définit la santé mentale comme « un état de bien-être dans lequel une personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté » (OMS, 2013). Toutefois, la santé mentale est un concept qui reste, aujourd'hui encore, flou pour les académiciens. En effet, les auteurs utilisent plusieurs termes, souvent de manière interchangeable, pour conceptualiser la notion de santé mentale. Ainsi, on retrouve dans la littérature les termes de « santé mentale », « bien-être psychologique » et « détresse psychologique. Cela dit, la santé mentale ou psychologique, est reconnue de façon générale comme un concept unique regroupant deux dimensions distinctes : la mauvaise santé mentale (OCDE, 2012) et le bien-être psychologique (Achille, 2003

; Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012 ; Keyes, 2005 ; Keyes et Lopez 2002 ; Massé *et al.*, 1998a, 1998b ; Veit et Ware, 1983). La mauvaise santé mentale comprend deux catégories : « les troubles mentaux, dont les symptômes atteignent le seuil d'identification clinique permettant de poser un diagnostic d'après les systèmes de classification en psychiatrie » ; et « la détresse psychologique, dont les symptômes n'atteignent pas le seuil d'identification clinique permettant de poser un diagnostic d'après les systèmes de classification en psychiatrie » (OCDE, 2012, p.21). La détresse psychologique est un phénomène qui peut concerner tout le monde de temps à autre (OCDE, 2012). Puisque notre étude ne porte pas sur les troubles mentaux, nous définirons d'abord le bien-être psychologique, suivi de la détresse psychologique. En effet, il est important de savoir différencier la détresse psychologique du bien-être psychologique pour mieux comprendre la santé mentale (Veit et Ware, 1983).

2.3.1 Le bien-être psychologique

Dagenais-Desmarais et Savoie (2012), identifient trois principales perspectives de recherches pour comprendre le bien-être psychologique. L'approche hédonique (« hedonic approach ») mesure le bien-être psychologique en termes de bonheur et de satisfaction face à la vie (« happiness and life satisfaction ») (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012, p.661). L'approche eudémonique (« eudaimonic approach ») considère le bien-être psychologique en termes de fonctionnement optimal, sens, et réalisation de soi (« optimal functioning, meaning, and self-actualization ») (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012, p.661). Finalement, l'approche intégrée (« integrative approach »), proposée par Ryan et Deci (2001), suivis de Keyes et ses collègues (Keyes *et al.*, 2002

; Keyes, 2006) ainsi que Lent (2004), suggère qu'il serait optimal d'intégrer les deux premières approches afin de comprendre le bien-être psychologique.

Malgré ces trois différentes approches, les auteurs Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) notent qu'aucune de ces approches n'a réussi à démontrer une plus grande validité par rapport à une autre, ce qui n'a pas permis aux précédents auteurs de comprendre, fondamentalement, ce qu'est le bien-être psychologique (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). De façon plus précise, les auteurs se sont affairés à conceptualiser le bien-être psychologique dans le cadre du travail. Leur étude qualitative de 20 entrevues a permis d'identifier les principales situations dans lesquelles le bien-être psychologique au travail se manifestait. Cette première phase a été suivie d'une étude quantitative menée auprès de 1080 Québécois travaillant dans diverses industries (paramédicale, secteur administratif et secteur scientifique). Les résultats ont montré que le bien-être psychologique dans le cadre du travail consiste en l'évaluation « subjective positive de l'expérience au travail, et comprend 5 dimensions eudémoniques, c'est-à-dire, le *fit* interpersonnel au travail, la résilience au travail, le sentiment de compétence au travail, la perception de reconnaissance au travail, et le désir d'engagement au travail » ¹⁶ (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012, p.676).

Les résultats empiriques démontrent que les deux dimensions de la santé mentale (bien-être psychologique et détresse psychologique), bien que liées, restent distinctes l'une de l'autre (Karademas, 2007 ; Massé 1998a, 1998b ; Keyes, 2005). Les auteurs

¹⁶ Traduction libre de : « *Individual's subjective positive experience at work, and comprises five primarily eudaimonic dimensions, namely, Interpersonal Fit at Work, Thriving at Work, Feeling of Competency at Work, Perceived Recognition at Work, and Desire for Involvement at Work* » (Dagenais-Desmarais et Savoie, 201, p. 676).

illustrent ce concept en expliquant que le bien-être psychologique et la détresse psychologique ne sont pas deux pôles situés sur un même continuum, mais plutôt deux axes indépendants, d'où leur nature distincte (Karademas, 2007 ; Massé *et al.* 1998a, 1998b ; Veit and Ware, 1983). En effet, selon Massé (1998b), « la [bonne] santé mentale ne se résume pas à l'absence de symptômes négatifs ou de réactions négatives telles que la dépression, l'autodépréciation, l'anxiété ou le désengagement social. La bonne santé mentale doit également inclure des signes de joie, d'équilibre mental, d'estime de soi, de sentiment de contrôle, de sociabilité et d'implication sociale. Ainsi, un faible niveau de détresse psychologique ne signifie pas automatiquement un haut niveau de bien-être subjectif. Ces deux dimensions qui conceptualisent la santé mentale demeurent différentes, bien qu'elles soient corrélées »¹⁷ (Massé, 1998b, p. 497). Dans le cadre de notre étude, nous nous concentrerons sur la dimension négative de la santé mentale, et plus précisément sur la détresse psychologique. Ce concept fait l'objet de la section suivante.

2.3.2 La détresse psychologique

La détresse psychologique est définie comme un « état émotionnel inconfortable et unique vécu par une personne en réponse à un stress ou à une demande spécifique

¹⁷ Traduction libre de : « *Mental health is not just the absence of negative symptoms or negatives reactions such as depression, self-depreciation, anxiety or social disengagement. It must also include signs of happiness, mental balance, self-esteem, self-control, sociability, social involvement. A low level of psychological distress does not mean automatically a high level of subjective wellbeing. These are two different, though correlated, dimensions of a virtual concept of mental health* » (Massé, 1998b, p.498)

entraînant un préjudice, temporaire ou permanent, pour la personne »¹⁸ (Ridner, 2004, p.539). La détresse psychologique est un « état subjectif déplaisant » (McDonough, 2000, p.459) qui résulte d'une exposition prolongée aux facteurs de stress. On retrouve dans la détresse psychologique les principales dimensions de l'affect négatif et de l'humeur (Warr, 1990 ; Watson, Clark et Tellegen, 1988) puisque la détresse psychologique est caractérisée par des sentiments de tristesse, mais également par des sentiments de dépression et d'anxiété. Ces différents ressentis vécus en période de détresse ont mené à une grande confusion à l'égard de la notion de la détresse psychologique. En effet, plusieurs notions ont été utilisées de manière interchangeable pour parler de « détresse psychologique » : elle a souvent été attribuée aux notions de « tension » (« strain ») et de « stress » (Ridner, 2004). Or, ces concepts sont distincts les uns des autres (voir les définitions du stress au Tableau 2.3). Ainsi, la tension est une notion permettant de décrire « l'impact des facteurs de stress sur les personnes »¹⁹ (Ridner, 2004, p.537). Le stress est un « état physique et émotionnel non-spécifique toujours présent chez la personne du fait de la vie ; il est intensifié comme réponse à un changement ou à une menace interne ou externe. Le stress n'est pas toujours négatif »²⁰ (Murray et Huelskoetter (1983) cité dans Ridner, 2004, p.538). Finalement, comme nous l'avons vu, la détresse psychologique fait référence à un « mal de vivre » et une incapacité de faire face aux obstacles et aux problèmes de la vie quotidienne. (Ridner, 2004).

¹⁸ Traduction libre de : « *The unique discomforting, emotional state experienced by an individual in response to a specific stressor or demand that results in harm, either temporary or permanent, to the person* » (Ridner, 2004, p.539)

¹⁹ Traduction libre de : « *impact of stressors, [...] upon individuals* » (Ridner, 2004, p.537)

²⁰ Traduction libre de : « *a physical and emotional state always present in the person as a result of living; it is intensified in a non-specific response to an internal or external change or threat* » (Ridner, 2004, p.539)

En vue de conceptualiser le concept de détresse psychologique, nous avons examiné les définitions qu'en donnent les chercheurs sur le sujet (Tableau 2.1). On constate que les chercheurs situent la détresse psychologique parmi les émotions pénibles. Par exemple, on en dira qu'il s'agit du *résultat* d'émotions négatives (Camirand et Nanhou, 2008), d'un mal d'être émotionnel (Drapeau, Beaulieu, Prévost, Marchand *et al.*, 2010) ou d'un mal de vivre (Massé, 1999). Ainsi, selon Camirand et Nanhou (2008), les émotions négatives engendreraient la détresse psychologique, alors que d'après les autres chercheurs, la détresse psychologique est constituée d'émotions pénibles pour les personnes. On peut donc décrire la détresse psychologique comme un état pénible, une souffrance ou une douleur psychologique.

Les chercheurs conceptualisent la détresse psychologique par deux principales dimensions : la dépression et l'anxiété (Camirand et Nanhou, 2008; Drapeau, Beaulieu, Prévost, Marchand *et al.*, 2010; Hardy *et al.*, 2003 ; Ilfeld, 1976; Marchand, Demers et Durand, 2005; Massé, 1999; Massé, 2000; Veit et Ware, 1983). Les définitions font généralement ressortir un ou plusieurs aspects de la dépression, à savoir, la tristesse, l'irritabilité (ou la colère), la fatigue (ou la perte d'énergie), le désespoir et l'impuissance (ou la démoralisation) et la dévalorisation de soi (y compris la culpabilité).

Certains chercheurs ne se limitent pas à la nature de la détresse psychologique (émotions pénibles), mais étendent leur définition à ses conséquences possibles. Par exemple, certains chercheurs incluent les troubles cognitifs (ex. les difficultés à se concentrer, perte de mémoire), les manifestations physiques (ex. insomnie, perte d'appétit) et les conséquences comportementales (ex. : isolement, abus de drogue ou d'alcool, absentéisme). Or, comme le précise Suddaby (2010, p.347) au sujet de la définition d'un concept : « Premièrement, la définition devrait saisir efficacement les

propriétés et caractéristiques essentielles du concept ou du phénomène considéré. [...] Deuxièmement, une bonne définition devrait éviter la tautologie ou la circularité. Cela se produit lorsqu'un théoricien utilise des éléments du terme défini dans la définition ou incorpore des variables d'antécédent ou de conséquences dans sa définition »²¹ (Suddaby, 2010, p.347).

²¹ Traduction libre de : « *First, the definition should effectively capture the essential properties and characteristics of the concept or phenomenon under consideration. [...] Second, a good definition should avoid tautology or circularity. This occurs when a theorist uses elements of the term being defined in the definition or incorporates antecedent or outcome variables as part of his or her definition* » (Suddaby, 2010, p.347)

Tableau 2.1. Définitions de détresse psychologique

Auteurs	Définition
Camirand et Nanhou, 2008, p.1	« La détresse psychologique est le résultat d'un ensemble d' <i>émotions négatives</i> ressenties par les individus qui, lorsqu'elles se présentent avec persistance, peuvent donner lieu à des syndromes de <u>dépression</u> et d' <u>anxiété</u> »
Drapeau, Beaulieu, Prévost, Marchand <i>et al.</i> , 2010, p.10	« La détresse [...] combine principalement des symptômes de <u>dépression</u> et d' <u>anxiété</u> qui indiquent un sentiment plus ou moins intense de <i>mal-être émotionnel</i> . En tant que tel, il est une caractéristique commune de la plupart des troubles psychiatriques » ²²
Hardy <i>et al.</i> , 2003, p.306	« La détresse psychologique est [...] un état affectif, qui se distingue non seulement par des sentiments de tristesse, mais également par des sentiments de <u>dépression</u> et d' <u>anxiété</u> , les principales dimensions des <i>émotions négatives</i> » ²³
Ilfeld, 1976	La détresse psychologique est caractérisée par les syndromes de <u>dépression</u> , d' <u>anxiété</u> , des manifestations physiques, d'irritabilité et des comportements obsessifs compulsifs. Quatre composantes de la détresse psychologique : l'anxiété, l'irritabilité (colère), la dépression et les troubles cognitifs
Marchand, Demers et Durand, 2005, p.2	« La détresse psychologique est définie par un ensemble de symptômes psychophysiologiques et comportementaux non spécifiques à une pathologie donnée, tels que réactions <u>anxieuses</u> et <u>dépressives</u> , l'irritabilité, la diminution des capacités intellectuelles, les troubles du sommeil, l'absentéisme au travail, etc. » ²⁴
Massé, 1999, p.9-10	Le langage de la détresse : irritabilité, comportements agressifs ; repli sur soi et le désengagement social ; auto culpabilisation ancrée dans l'auto dévalorisation ; dysfonctionnement cognitif (perte de mémoire, indécision) ; somatisation (perte d'appétit, insomnie, fatigue ou la perte d'énergie). Les concepts [...] pour désigner ces états : <u>dépression</u> , stress (qui semble subsumer l' <u>anxiété</u> , la nervosité et l'angoisse), <i>mal de vivre</i> (la tristesse, le découragement, la déception, et la culpabilité) et enfin, le burn-out.
Massé, 2000, p.413-415	6 manifestations de détresse psychologique : (1) démoralisation et pessimisme envers le futur – sentiment de désespoir (2) <u>angoisse</u> et stress, (3) dévalorisation de soi et blâme personnelle (4) repli social et isolation,

²² Traduction libre de : « *Psychological [...] combines mostly depression and anxiety symptoms that are indicative of a more or less intense feeling of emotional ill-being. As such, it is a common feature of most psychiatric disorders* » (Drapeau, Beaulieu, Prévost, Marchand *et al.*, 2010, p.10)

²³ Traduction libre de : « *Psychological distress is [...] an affective state, but differs in being characterized not only by feelings of unhappiness but also by feelings of depression and anxiety, the primary dimensions of negative [...] mood* » (Hardy *et al.*, 2003, p.306)

²⁴ Traduction libre de : « *It is defined by a set of psychophysiological and behavioral symptoms that are not specific to a given pathology, like anxious and depressive reactions, irritability, decline in intellectual abilities, sleep disturbances, work absenteeism, etc.* » (Marchand, Demers et Durand, 2005, p.2)

	(5) somatisation – fatigue, manque d'énergie et (6) repli sur soi. 4 dimensions de détresse psychologique (1) dévalorisation - autodépréciation (2) irritabilité, agressivité, (3) <u>anxiété</u> et <u>dépression</u> , (4) démotivation (désintérêt et fatigue).
McDonough, 2000, p.459	« La détresse est un état subjectif déplaisant » ²⁵
Pellerin et Cloutier, 2018, p.362	« La détresse psychologique est un <i>état psychologique douloureux</i> caractérisé principalement par l' <u>anxiété</u> et la <u>dépression</u> . Les définitions de la recherche mettent en évidence cinq caractéristiques principales de la détresse psychologique: irritabilité, anxiété, tristesse, désespoir et dépréciation de soi »
Ridner, 2004, p.539	La détresse psychologique est un « <i>état émotionnel inconfortable</i> et unique vécu par une personne en réponse à un stress ou à une demande spécifique entraînant un préjudice, temporaire ou permanent, pour la personne ». Elle a 5 attributs : (1) incapacité perçue à affronter les difficultés – sentiment de <u>désespoir</u> et d'impuissance, (2) changement de l'état émotionnel – tristesse, irritabilité et <u>anxiété</u> , (3) inconfort – souffrance, angoisse, (4) communication de l'inconfort, et (5) préjudice – fatigue et réduction de l'estime de soi ²⁶
Veit et Ware, 1983	La détresse psychologique se manifeste par : l' <u>anxiété</u> , la <u>dépression</u> et la perte de contrôle comportemental et émotionnel

²⁵ Traduction libre de : « *Distress is an unpleasant subjective state* » (McDonough, 2000, p.459)

²⁶ Traduction libre de : « *the unique discomforting, emotional state experienced by an individual in response to a specific stressor or demand that results in harm, either temporary or permanent, to the person* » « *Defining attributes: (1) perceived inability to cope effectively, (2) change in emotional status, (3) discomfort, (4) communication of discomfort, and (5) harm.* » (Ridner, 2004, p.539)

Tableau 2.2. Similitudes et différences dans les définitions de détresse psychologique

Tous les auteurs définissent la détresse psychologique comme un état émotionnel négatif, qui cause un préjudice aux personnes qui en souffrent. C'est un état psychologique douloureux, inconfortable. Tous les auteurs semblent caractériser la détresse psychologique par deux symptômes majeurs : la dépression et l'anxiété.

La plupart des auteurs proposent dans leurs définitions les mêmes composantes de la détresse psychologique, soit : l'anxiété, l'irritabilité, la tristesse, la fatigue, le désespoir et la dépréciation de soi.

Massé inclut dans l'identification des manifestations de la détresse psychologique la culpabilisation, qui a un effet néfaste sur l'estime personnelle. En effet, ses recherches indiquent que les personnes souffrant de détresse psychologique se sentent coupables de leur situation, qu'ils n'attribuent pas à des causes externes. La culpabilisation aurait un effet délétère sur l'estime personnelle, ce qui contribue à développer de la détresse psychologique.

Dans le cadre de notre étude, nous nous référons à la définition que proposent Cloutier et Pellerin (2019, p.9) dans leur rapport de recherche sur la détresse psychologique dans le secteur universitaire. Selon ces chercheurs, la détresse psychologique est un état émotionnel pénible principalement caractérisé par l'anxiété et la dépression (c'est-à-dire la tristesse, l'irritabilité, le découragement et la dévalorisation de soi). L'anxiété concerne « les inquiétudes et les craintes face à ce que réserve l'avenir ». Il s'agit d'une peur démesurée par rapport à ce qui pourrait vraisemblablement arriver. Les personnes qui en souffrent craignent constamment le pire. Quant à la dépression, elle est composée de quatre aspects :

- (1) La tristesse : une émotion douloureuse qui fait facilement venir « au bord des larmes » ;
- (2) L'irritabilité : une sensibilité accrue et de vives réactions aux éléments de l'environnement ; « Avoir les nerfs à fleur de peau » ;
- (3) Le découragement : une fatigue démesurée, un sentiment de désespoir et d'impuissance ; « Tout semble une montagne » ;

(4) La dévalorisation de soi : une remise en question de sa propre valeur, une autodépréciation de ses qualités et capacités et une perte d'estime de soi ; se sentir comme si l'on était « moins que rien », comme si l'on était « bon à rien ».

Concernant ce dernier aspect, Massé (2000, p.413) précise que la dévalorisation de soi, ou l'autodépréciation est « le sentiment d'incompétence » ou encore le sentiment qui survient lorsque « les gens doutent de leurs compétences et aptitudes sociales, affectives ou professionnelles et de leur estime de soi » ²⁷ (Massé, 2000, p.413). Il indique également que dévalorisation de soi est favorisée par « un vécu intériorisé de la détresse, fondé non pas sur une révolte face aux causes extérieures de la détresse (pauvreté, pressions au travail, évènements de vie critiques, etc.), mais sur une auto culpabilisation » (Massé, 1999, p.9).

²⁷ Traduction libre de : « *People doubt their social, affective or professional skills and abilities and their own self-worth* » (Massé, 2000, p.413)

Tableau 2.3. Définitions de stress au travail

Auteurs	Définition
CHSST, 2018	« Le « stress au travail » est donc un ensemble de réactions physiques et émotionnelles néfastes pouvant se produire en cas de conflit entre les exigences de travail de l'employé et le degré de contrôle exercé par celui-ci sur la satisfaction de ces exigences. En général, la combinaison d'exigences élevées au travail et d'un faible contrôle de la situation peut entraîner du stress. »
Dolan, Gosselin et Carrière, p.301	« De façon générale, un individu vit un stress lorsqu'il est incapable de répondre de façon adéquate aux stimuli en provenance de son environnement ou qu'il y arrive, mais au prix de l'usure prématurée de son organisme. Le stress au travail est donc le résultat de la discordance entre les aspirations d'un individu et la réalité de ses conditions de travail. »
Schemerhorn, Hunt, Osborn et de Billy, 2010, p.455	« Le stress peut être défini comme un état de tension qu'une personne ressent lorsqu'elle est soumise à des exigences, à des contraintes ou à des demandes inhabituelles ». [...]. Le stress est donc la résultante d'évènements auxquels les personnes doivent s'adapter, et plus particulièrement la perception qu'elles en ont. » Il se traduit par diverses réactions : (1) physiologiques, (2) psychologiques, (3) comportementales, (4) cognitives
Sharp, 2017, p.1530	Le stress au travail est affecté par des « facteurs [de stress] liés au travail [qui] déclenchent une réaction de stress caractérisée par l'activation des systèmes physiologiques du corps [...]. Certains facteurs de stress professionnels peuvent être intrinsèques au travail, tels qu'une charge de travail et un rythme de travail excessifs, des heures de travail anormalement longues, un travail posté, ou des conditions environnementales et ergonomiques néfastes » ²⁸

²⁸ Traduction libre de : « *These work-related factors trigger a stress response characterized by the activation of the body's physiological systems [...]. Some occupational stressors may be intrinsic to the job, such as excessive workload and work pace, abnormally long work hours, shift work, or harmful environmental and ergonomic conditions* » (Sharp, 2017, p.1530)

2.4 La justice organisationnelle

Greenberg (1987) a été le premier à utiliser le terme de « justice organisationnelle » pour faire référence aux perceptions de justice des employés dans leur milieu de travail. Depuis, de nombreuses recherches ont permis de conceptualiser la justice organisationnelle comme un construit composé de quatre dimensions distinctes : la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Selon Colquitt *et al.*, (2001), « la justice dans un contexte organisationnel peut être décrite comme se concentrant sur les antécédents et les conséquences de deux types de perceptions subjectives: (a) la justice concernant la rétribution obtenue lors d'une distribution ou d'une allocation et (b) la justice concernant les procédures utilisées pour distribuer ou allouer ces rétributions »²⁹ (Colquitt *et al.*, 2001, p.426). Ainsi, la justice concernant la part de rétribution obtenue fait référence à la perception de justice distributive, et la justice concernant les « moyens par lesquels [les employés] obtiennent ces rétributions »³⁰ (Cropanzano et Greenberg, 1997, p.5) fait référence aux procédures de distribution ou d'allocation, soit les diverses perceptions de justice relatives au processus. Ces dernières concernent la justice procédurale, interpersonnelle, et informationnelle (Colquitt *et al.*, 2001).

²⁹ Traduction libre de : « *justice in organizational settings can be described as focusing on the antecedents and consequences of two types of subjective perceptions : (a) the fairness of outcome distributions or allocations ad (b) the fairness of the procedures used to determine outcome distributions or allocations* » (Colquitt *et al.*, 2001, p.426).

³⁰ Traduction libre de : « *the means by which they obtain these outcomes* » (Cropanzano et Greenberg, 1997, p.5).

2.4.1 La perception de justice distributive

Au départ, la perception de justice dans les organisations ne concernait que la justice distributive, et plus précisément la perception d'équité. En effet, Homans (1961) a été le précurseur du concept de justice distributive, lequel concept traduisait une distribution exclusivement fondée sur la règle de l'équité. La règle de l'équité repose sur la notion de réciprocité des échanges. Selon cette règle, les individus désirent recevoir autant qu'ils donnent, et ce, afin de ne pas perdre dans un échange (Colquitt, Greenberg, Zapata-Phelan, 2005 ; Leventhal, 1980). Leventhal (1976) a décrit la règle de l'équité comme « une règle normative unique qui dicte que les rétributions et récompenses qui doivent être distribuées conformément aux contributions des bénéficiaires »³¹ (Leventhal, 1976, p.96). Ainsi, selon la règle de l'équité, la perception de justice distributive repose sur les perceptions que les employés ont des rétributions perçues (rémunération, avantages sociaux, flexibilité d'horaire...) par rapport aux contributions qu'ils ont apportées à l'organisation (compétences, expérience, efforts...) (Colquitt, 2001). Ainsi, lorsque les employés estiment que les contributions qu'ils apportent à l'organisation correspondent aux rétributions qui leur sont offertes, ils perçoivent une justice distributive (Leventhal, 1980). Les perceptions de justice distributive concernent donc exclusivement les perceptions se rapportant aux rétributions reçues, c'est-à-dire l'étape finale du processus d'allocation des ressources (Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Leventhal, 1980).

³¹ Traduction libre de : « *a single normative rule which dictates that rewards and resources be distributed in accordance with recipients' contributions* » (Leventhal, 1976, p.96)

Aujourd'hui, nous savons que la règle de l'équité n'est pas la seule règle à partir de laquelle les individus portent un jugement sur la justice distributive. En effet, en plus de l'équité (« equity »), les individus peuvent déterminer s'ils ont reçu leur juste part en utilisant d'autres règles telles que celles de l'égalité (« equality ») ou la règle des besoins (« needs-matching distribution ») (Leventhal, 1980).

La règle de l'équité (« performance-matching distribution ») est celle qui stipule que les rétributions doivent être distribuées en fonction de la contribution des individus (Leventhal, 1980, p.177). Par exemple, dans le cadre organisationnel, la règle de l'équité peut être utilisée pour déterminer les montants des bonus versés aux employés. Selon la règle de l'équité, un employé qui a été très productif obtiendrait un bonus supérieur à celui d'un employé qui a été peu productif. Le niveau de productivité des employés correspond alors à la contribution que les employés ont apportée à l'organisation, et le montant du bonus à la rétribution offerte. La règle de l'égalité (« equal distribution ») consiste à distribuer les rétributions de façon égale à travers les destinataires. Ainsi, « des distributions égales sont souvent préférées lorsqu'il est question de préserver l'harmonie entre les membres d'un groupe »³² (Leventhal *et al.*, 1980, p.179). Par exemple, lorsqu'un professeur évalue un travail d'équipe, les étudiants de l'équipe obtiendront tous la même note sur le travail rendu. Finalement, la distribution en fonction des besoins des individus consiste à offrir des rétributions proportionnelles aux besoins de chaque individu (Leventhal *et al.*, 1980, p.187). Ainsi, « une telle répartition en fonction des besoins répond à l'objectif de promotion du bien-être de chaque membre du système social »³³ (Leventhal *et al.*, 1980, p.187). Par

³² Traduction libre de : « *Equal distributions are often preferred when there is concern about preserving harmony among group members* » (Leventhal *et al.*, 1980, p.179)

³³ Traduction libre de : « *Such a needs-matching distribution satisfies the goal of advancing the well-being of individual members of the social systems* » (Leventhal *et al.*, 1980, p.187)

exemple, dans le cadre organisationnel, les assurances collectives permettent de s'assurer que chaque membre qui est souscrit aux assurances peut avoir accès aux soins en fonction de ses besoins de santé.

Ainsi, suivant la nature de la rétribution, les règles de distribution à partir desquelles les individus les évaluent peuvent varier, ce qui exerce une influence sur leurs perceptions de justice distributive.

2.4.2 Les perceptions de justice relatives au processus

Bies et Moag (1986) ont été les premiers à faire ressortir que lors de l'application de procédures organisationnelles, les personnes visées par ces procédures ne portaient pas uniquement un jugement sur la manière dont les décisions étaient prises, mais également sur le traitement interpersonnel reçu par les décideurs. Bies et Moag (1986) expliquent que le traitement interpersonnel est distinct de la justice procédurale, et que la justice interactionnelle forme une dimension distincte de la justice organisationnelle. En effet, le concept de justice interactionnelle concerne à la fois la qualité des interactions entre les décideurs et les personnes visées par ces décisions (respect et sensibilité), et l'explication des raisons menant aux décisions (information) (Colquitt, 2001 ; Greenberg, 1993).

Plus tard, en faisant référence aux aspects sociaux de la justice, Greenberg (1993) soutenait que le construit de justice interactionnelle s'articulait autour de deux dimensions : les informations fournies et les aspects interpersonnels de la justice. En effet, il a été démontré que ces deux dimensions ont des effets indépendants sur les attitudes et les comportements des individus (Colquitt, 2001). Par conséquent, Colquitt (2001) traite ces deux formes de justice de façon distincte l'une de l'autre. Ainsi, Colquitt (2001) et Colquitt *et al.* (2013) ont confirmé qu'il existe effectivement trois (3) formes de justice relative au processus. Notre cadre théorique repose sur ces trois formes de justice relative au processus : la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle. Les sections suivantes visent à les définir.

2.4.3 La justice procédurale

En introduisant le concept de justice procédurale dans le domaine de la gestion, Leventhal (1980) s'appuyait sur les travaux de Thibaut et Walker dans le domaine du droit (Thibaut et Walker, 1975 cités dans Colquitt, Greenberg et Zapata-Phelan, 2005). Thibaut et Walker (1975) peuvent être crédités du concept de justice procédurale (Colquitt, Greenberg, Zapata-Phelan, 2005). Leurs travaux, qui ont été menés dans un contexte légal de résolutions de conflit, portaient sur les réactions aux procédures utilisées pour prendre les décisions (c'est-à-dire rendre le verdict) (Thibaut et Walker, 1975 cités dans Greenberg, 1993, p.79). Ce faisant, Thibaut et Walker (1975) ont été les premiers à étudier les éléments qui permettent à une procédure d'être perçue comme étant juste dans le domaine légal. Ils ont montré que le partage du pouvoir, c'est-à-dire la participation dans le cadre de la prise de décision, rendait les procédures plus justes

aux yeux des personnes concernées par les décisions qui en résultent (Thibaut et Walker, 1978, p.546). Le pouvoir ou « contrôle » prend deux formes :

Le "contrôle" implique au moins deux éléments: le contrôle sur la décision et le contrôle sur le processus. Le contrôle sur la décision est déterminé par le degré auquel un des participants peut déterminer unilatéralement l'issue du différend. Par exemple, lorsqu'un tiers décideur peut à lui seul ordonner l'imposition d'une solution, le décideur dispose d'un contrôle total sur la décision. Le contrôle sur le processus désigne le contrôle sur le développement et la sélection des informations qui constitueront la base du règlement du différend. On peut dire des participants qui sont habilités à mener une enquête et à planifier la présentation des preuves qu'ils exercent un contrôle considérable sur le processus. Si un participant a tout le pouvoir d'établir la preuve et de rendre une décision, il exerce un contrôle total sur la procédure³⁴ (Thibaut et Walker, 1978, p. 546)

Thibaut et Walker (1978) distinguent ainsi deux formes de contrôle : le contrôle sur les procédures de prise de décision et le contrôle sur la décision finale. Le contrôle sur les procédures de prise de décision fait référence à la participation des individus concernés au cours des étapes qui mènent à la prise de décision (« process control model »). Il s'agit de la possibilité de fournir aux décideurs les informations nécessaires à la prise de décision. Puisque ces informations permettent d'aboutir aux décisions concernant la répartition des rétributions, le contrôle qu'ont les participants leur permet d'avoir

³⁴ Traduction libre : « "Control" involves at least two elements: control over the decision and control over the process. Decision control is measured by the degree to which anyone of the participants may unilaterally determine the outcome of the dispute. For example, where a third-party decision maker alone may order a resolution to be imposed, the decision maker has total decision control. Control over the process refers to control over the development and selection of information that will constitute the basis for resolving the dispute. Participants given authority to conduct an investigation and to plan the presentation of evidence may be said to exercise considerable process control. If one participant has complete authority both to establish the evidence and to render a decision, that participant exercise total control over the procedure. » (Thibaut et Walker, 1978, p. 546)

indirectement une influence sur les rétributions qui seront obtenues. Ainsi, en procurant eux-mêmes les informations à partir desquelles les décisions seront prises, les individus sont plus susceptibles de penser que les informations sont fiables et que les rétributions correspondront à ce qu'ils méritent. De ce fait, Thibaut et Walker argumentent que la procédure la plus susceptible de favoriser une perception de justice serait une procédure facilitant la participation des personnes concernées avant la détermination des rétributions (Thibaut et Walker, 1978, p.542). Dans cette optique, faire participer les employés les conduit à avoir l'impression d'obtenir une part plus juste des rétributions.

Aujourd'hui, la définition de la justice procédurale reflète « la perception de justice à l'égard des processus décisionnels et le degré auquel les processus sont uniformes, fiables, impartiaux et ouverts aux suggestions et à la participation »³⁵ (Colquitt *et al.*, 2013, p.200). La perception de justice procédurale fait donc référence à la perception de justice à l'égard des procédures de prise de décision par lesquelles les rétributions sont déterminées (Cohen-Charash et Spector, 2001).

Puisque les procédures mènent à la répartition des rétributions, les personnes concernées ont tendance à évaluer les caractéristiques du processus pour savoir si les rétributions obtenues sont justes (Leventhal, 1980). Selon Leventhal (1980), les individus évalueraient la justice du processus en utilisant six (6) règles de justice.

³⁵ Traduction libre : « *Procedural justice reflects the perceived fairness of decision-making processes and the degree to which they are consistent, accurate, unbiased, and open to voice and input* » (Colquitt, 2013, p.200)

Les six (6) règles sont : 1) la règle de l'uniformité, 2) la règle de l'impartialité (absence de biais), 3) la règle de la fiabilité, 4) la règle de la rectification, 5) la règle de la représentativité et 6) la règle de l'éthique. Nous allons maintenant définir et donner des exemples de ces six (6) règles.

(1) La règle de l'uniformité (« consistency rule ») « dicte que les procédures d'allocation doivent être cohérentes entre les personnes et le temps »³⁶ (Leventhal, 1980, p.40). Ainsi, « il est nécessaire d'appliquer des procédures similaires à tous les bénéficiaires potentiels des rétributions et de ne donner aucun avantage »³⁷ (Leventhal, 1980, p.40). Par exemple, la procédure pour déterminer le boni des employés d'un même département doit être la même pour tous les employés du département. Si la procédure utilisée pour déterminer le montant du boni n'est pas la même pour tous les employés, les employés éprouveront un sentiment d'injustice. Cette procédure doit également être constante à travers les années afin que la perception de justice soit positive. En effet, si des changements sont apportés aux procédures trop fréquemment ou trop facilement, la perception de justice du processus d'allocation des rétributions en sera négativement influencée (Leventhal, 1980).

(2) La règle de l'impartialité (« bias-suppression rule ») stipule que « l'intérêt personnel et l'allégeance aveugle à des idées préconçues doivent être évités

³⁶ Traduction libre : « *dictates that allocative procedures should be consistent across persons and over time* » (Leventhal, 1980, p.40)

³⁷ Traduction libre : « *it is necessary to apply similar procedures to all potential recipients of reward, and to give special advantage to none* » (Leventhal, 1980, p.40)

à tout moment du processus d'allocation »³⁸ (Leventhal, 1980, p.41). Ainsi, les procédures ne devraient pas être influencées par les intérêts personnels des personnes qui prennent les décisions (ex. favoritisme : on doit éviter tout conflit d'intérêts), ou à l'allégeance aveugle aux préconceptions existantes (ex. stéréotype) (Leventhal, 1980). Par exemple, dans le cadre d'un concours de bourses étudiantes, le directeur de recherche d'un des candidats ne peut pas faire partie du jury qui prendra la décision finale. Cela constituerait un conflit d'intérêts.

(3) La règle de la fiabilité (« accuracy rule ») stipule « qu'il est nécessaire de fonder le processus d'allocation sur autant d'informations fiables et d'opinions informées que possible »³⁹ (Leventhal, 1980, p.41). Les informations et opinions doivent être recueillies avec un minimum d'erreurs. Ainsi, il serait injuste de prendre des décisions sur des informations erronées, c'est-à-dire des informations qui ne reflètent pas fidèlement la réalité, donc des informations qui manquent de fiabilité. Par exemple, lors d'une évaluation des compétences en vue d'une promotion, il serait considéré injuste d'évaluer un employé à l'aide d'un questionnaire qui ne mesurerait pas de façon fiable les qualifications qui sont requises pour occuper le poste.

(4) La règle de la rectification (« correctability rule ») stipule que « des possibilités doivent exister pour modifier et inverser les décisions prises à

³⁸ Traduction libre : « *personal self-interest and blind allegiance to narrow preconceptions should be prevented at all point in the allocative process* » (Leventhal, 1980, p.41)

³⁹ Traduction libre : « *dictates that it is necessary to base the allocative process on as much good information and informed opinion as possible* » (Leventhal, 1980, p.41)

différents moments du processus d'allocation »⁴⁰ (Leventhal, 1980, p. 43). En effet, il est possible que les personnes qui décident de l'allocation des rétributions fassent des erreurs ou des omissions (Leventhal, 1980). La possibilité d'avoir des recours afin de réviser et modifier les décisions qui ont été prises est un élément important qui influence positivement la perception de justice procédurale (Leventhal, 1980). Par exemple, lorsque des étudiants doivent travailler en équipe pour rendre un travail de fin de session, les étudiants doivent avoir la possibilité de communiquer avec le professeur si les étudiants estiment qu'un(e) coéquipier(ère) s'est considérablement moins investi que le reste de l'équipe. Cela permet aux étudiants d'avoir recours au professeur pour rectifier les informations qui permettent au professeur d'attribuer les notes. Avoir la possibilité de corriger les informations qui mènent à la répartition des rétributions permet d'avoir une influence positive sur la perception de justice procédurale (Leventhal, 1980).

- (5) La règle de la représentativité (« representativeness rule ») stipule que « toutes les phases du processus d'allocation doivent refléter les préoccupations fondamentales, les valeurs et les perspectives des principaux sous-groupes de la population d'individus affectés par le processus d'allocation »⁴¹ (Leventhal, 1980, p.44). Les personnes responsables des décisions doivent donc représenter les sous-groupes de la population concernée par les décisions. Dans le milieu du travail, les employés peuvent, par exemple, adhérer à un syndicat de façon à ce que leurs intérêts soient pris en compte par la direction. Cette représentativité

⁴⁰ Traduction libre : « *opportunities must exist to modify and reverse decisions made at various points in the allocative process* » (Leventhal, 1980, p.43)

⁴¹ Traduction libre : « *all phases of the allocative process must reflect the basic concerns, values and outlook of important subgroups in the population of individuals affected by the allocative process* » (Leventhal, 1980, p.44)

permet d'avoir une influence positive sur la perception de justice procédurale. Dans le cadre d'une restructuration, la règle de la représentativité pourrait prendre la forme d'une consultation auprès des employés afin de recueillir leurs préoccupations, leurs idées et leurs suggestions sur la manière dont le travail doit être réorganisé.

(6) La règle de l'éthique (« ethicality rule ») stipule que « les procédures d'allocation doivent être compatibles avec les valeurs morales et éthiques fondamentales acceptées par les individus »⁴². Par exemple, les procédures doivent éviter la tromperie, la supercherie, l'atteinte à la vie privée, ou la corruption, car ces pratiques sont injustes (Leventhal, 1980, p.46). Par exemple, il serait injuste de demander lors d'une entrevue à une jeune professionnelle si elle prévoit d'avoir un enfant prochainement. Néanmoins, considérant l'avancement des connaissances depuis 1980, la règle de l'éthique est plutôt associée à la justice interpersonnelle. En effet, le droit au respect et à la dignité sont des caractéristiques de la justice interpersonnelle (Bies et Moag, 1986 ; Cropanzano et Greenberg, 1997). Ainsi, parmi les aspects de la justice interpersonnelle identifiés par Bies et Moag (1986) figurent le respect et les comportements non discriminatoires des interlocuteurs (Bies et Moag, 1986).

⁴² Traduction libre : « *allocative procedures must be compatible with the fundamental moral and ethical values accepted by that individual* » (Leventhal, 1980, p.45)

2.4.4 La justice interpersonnelle

La justice interpersonnelle est le jugement que portent les individus sur la « qualité du traitement interpersonnel qu'ils reçoivent lorsque des procédures organisationnelles sont appliquées » (Bies et Moag, 1986) ⁴³. La perception de justice interpersonnelle est définie plus précisément comme « le degré auquel les personnes sont traitées avec politesse, dignité et respect par les autorités ou les tiers impliqués dans l'application des procédures ou de la détermination des rétributions » ⁴⁴ (Colquitt *et al.*, 2001, p.427).

Lorsque Bies et Moag (1986) ont fait ressortir les principales composantes de la justice interpersonnelle, ils ont montré que le respect (« respect »), et le caractère approprié des interactions (« propriety ») représentaient des critères de justice qu'utilisaient des candidats s'apprêtant à passer des entrevues (Bies et Moag, 1986). En effet, les candidats éprouvaient de l'injustice face à de l'impolitesse (manque de respect) (Bies et Moag, 1986). Ainsi, une communication « discourtoise ou agressive » ⁴⁵ augmentait la perception d'injustice chez les candidats (Bies et Moag, 1986). De façon similaire, des questions inappropriées ou encore des commentaires sexistes étaient perçus comme une forme de discrimination (Bies et Moag, 1986). Par exemple, des questions pouvant conduire à de la « discrimination sur la base du sexe, de la race, de la religion, ou de l'âge » représentent une forme d'injustice pour les candidats (Bies et Moag, 1986,

⁴³ Traduction libre : « *the quality of interpersonal treatment they receive during the enactment of organizational procedures* » (Bies et Moag, 1986, p.44)

⁴⁴ Traduction libre : « *the degree to which people are treated with politeness, dignity, and respect by authorities or third parties involved in executing procedures or determining outcomes* » (Colquitt *et al.*, 2001, p.427)

⁴⁵ Traduction libre : « *discourteous or attacking communication* » (Bies et Moag, 1986, p.49)

p.49). De même, des commentaires préjudiciables (« prejudicial statements ») de types racistes ou sexistes augmentent la perception d'injustice chez les personnes (Bies et Moag, 1986). Ainsi, selon Bies et Moag (1986), « l'expression de telles questions et déclarations reflète une procédure biaisée, et donc manifestement injuste »⁴⁶ (Bies et Moag, 1986, p.50). La justice interpersonnelle est donc composée du respect, de la politesse, d'échanges exempts de questions ou commentaires inappropriés (Bies et Moag, 1986).

2.4.5 La justice informationnelle

Dans le sillage des travaux de Bies et Moag (1986), Greenberg (1993) a mis en évidence le caractère distinctif de la justice informationnelle. En effet, ses travaux ont montré que la sincérité et le caractère adéquat des explications fournies (composantes de la justice interactionnelle identifiées par Bies et Moag (1986) étaient en fait les assises sur lesquelles reposent les perceptions de justice informationnelle. Selon l'auteur, les perceptions de justice informationnelle reposent sur « les informations qui sont fournies sur les procédures, et qui prennent en compte les préoccupations des personnes concernées »⁴⁷ (Greenberg, 1993, p.84). La perception de justice informationnelle est donc la perception de « la qualité des informations fournies aux employés sur la justification des décisions, c'est-à-dire les raisons qui sous-tendent les

⁴⁶ Traduction libre : « *the expression of such questions and statements literally reflects a biased procedure and, thus, is patently unfair* » (Bies et Moag, 1986, p.50)

⁴⁷ Traduction libre : « *by providing knowledge about procedures that demonstrate regard for people's concerns* » (Greenberg, 1993, p.84)

rétributions obtenues »⁴⁸ (Cloutier, Denis, Bilodeau, 2013, p.1021). Comme le précisent ces chercheurs, la perception de justice informationnelle repose notamment sur la perception que les informations fournies sont adéquates, c'est-à-dire compréhensibles, véridiques et logiques (Cloutier, Denis, Bilodeau, 2013).

L'étude de Shapiro, Buttner et Barry (1994) a notamment permis d'examiner les facteurs qui améliorent la perception à l'égard du caractère adéquat des explications. Selon Shapiro *et al.* (1994), les explications sont jugées plus adéquates lorsqu'elles répondent à trois critères : (1) une explication doit être raisonnable, (2) une explication doit être opportune et (3) une explication doit être spécifique. Leur étude a permis de mettre en évidence que les explications étaient jugées raisonnables (« reasonable ») lorsqu'elles sont logiques et suffisantes, c'est-à-dire qu'elles permettent à l'employé concerné de comprendre les raisons qui justifient les décisions (Shapiro *et al.*, 1994). Une explication était perçue opportune (« timely ») lorsqu'elle est donnée au bon moment (Shapiro *et al.*, 1994). Ainsi, des retards excessivement longs pour expliquer les raisons menant à une mauvaise nouvelle auront une influence négative sur la perception de justice informationnelle (Shapiro *et al.*, 1994). Finalement, une explication était perçue comme spécifique (« specific ») lorsqu'elle concernait les raisons qui justifient le résultat obtenu par le destinataire, c'est-à-dire les faits qui expliquent précisément la rétribution qu'il a reçue (Shapiro *et al.*, 1994). Colquitt (2001), dans son instrument de mesure de la justice informationnelle, ajoute un énoncé mesurant la sincérité des communications (« candidness »), c'est-à-dire le fait que le décideur a donné des informations véridiques, qu'il n'a pas menti à son interlocuteur, qu'il soit resté sincère, franc. En effet, une explication qui est perçue malhonnête, ou

⁴⁸ Traduction libre : « *the quality of information provided to workers regarding the rationale for decisions, that is, the reasons underlying the outcomes they received* » (Cloutier, Denis, Bilodeau, 2013, p.1021)

malintentionnée peut avoir une influence négative sur la perception de justice informationnelle (Greenberg, 1993).

La perception de justice informationnelle fait donc référence à la qualité des informations concernant les procédures utilisées pour déterminer les rétributions, c'est-à-dire à quel point ces informations sont sincères, logiques, suffisantes, opportunes et adaptée au destinataire (Greenberg, 1993 ; Shapiro *et al.*, 1994).

2.5 Modèles théoriques

Nous présentons dans cette section deux modèles théoriques : celui de la perspective relationnelle de la justice (« group-value model »), ainsi que le modèle effort-récompense de Siegrist (1996). Ces modèles ont été retenus, car ils nous permettent d'établir une relation entre les perceptions de justice relatives au processus et l'état de détresse psychologique. Ils nous permettent donc de formuler nos hypothèses de recherche.

2.5.1 Perspective relationnelle de la justice (« group-value model »)

Dans cette section, nous présentons deux perspectives de la justice relative au processus : la perspective instrumentale et la perspective relationnelle. Ces deux perspectives mettent l'accent sur différentes rétributions apportées par la justice. En d'autres termes, les individus accordent de l'importance à la justice du processus pour deux raisons distinctes. La perspective instrumentale met en évidence que les individus souhaitent un processus décisionnel juste parce qu'ils veulent maximiser leurs rétributions lors d'une relation d'échange : ils veulent être certains de recevoir leur juste part à court et à long terme. Quant à la perspective relationnelle, elle soutient que les individus souhaitent que la manière de prendre les décisions soit juste, car le respect des principes de justice constitue une rétribution sociale, soit la considération. Celle-ci exprime aux individus la valeur que leur accordent les autorités et leur indique qu'ils ne sont ni rejetés ni exploités.

La perspective instrumentale de la justice est mise en évidence par le modèle de Thibaut et Walker (1975). Cette perspective suppose que les personnes sont soucieuses des procédures utilisées pour déterminer les rétributions, car ces procédures déterminent dans quelle mesure les rétributions qui en résultent sont équitables (Lind et Tyler, 1988). Cette perspective soutient que les individus se sentent concernés par les procédures parce qu'ils veulent maximiser leurs gains à long terme (Lind et Tyler, 1988). Ce faisant, ils cherchent à obtenir du contrôle sur les procédures, par exemple, en fournissant les informations à partir desquelles les décisions seront prises (« voice »).

La seconde perspective que nous présentons est la perspective relationnelle de la justice. Cette perspective est ancrée dans l'importance que représente l'appartenance au groupe pour les individus (Colquitt *et al.*, 2005 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Lind et Tyler, 1988). L'estime et la considération que témoigne le groupe sont des « aspects puissants de la vie sociale »⁴⁹ (Lind et Tyler, 1988, p.231) qui constituent une forme de rétribution sociale pour les individus (Tyler et Lind, 1992). Lind et Tyler (1988) expliquent que « les êtres humains sont, de par leur nature, des créatures affiliées qui consacrent une grande partie de leur énergie à comprendre le fonctionnement des différents groupes auxquels ils appartiennent et à participer aux processus sociaux au sein de ces groupes »⁵⁰ (Lind et Tyler, 1988, p.231). Ainsi, l'appartenance à un groupe offre des rétributions importantes, car elle représente un moyen d'obtenir un statut social, mais elle permet également de développer son estime de soi (Cropanzano et Greenberg, 1997, p.26). Cette perspective soutient donc que les

⁴⁹ Traduction libre de : « *powerful aspect of social life* » (Lind et Tyler, 1988, p.231)

⁵⁰ Traduction libre de : « *Humans are by their very nature affiliative creatures, and they devote much of their energy to understanding the functioning of the various groups to which they belong and to participating in social processes within those groups.* » (Lind et Tyler, 1988, p.231)

individus ne cherchent pas uniquement à obtenir des rétributions économiques, mais également des rétributions sociales (Cropanzano et Greenberg, 1997). Ils cherchent ainsi à se renseigner sur l'estime et le respect que le groupe leur accorde (Colquitt *et al.*, 2005 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Lind et Tyler, 1988), ce qui leur permet de connaître la valeur qu'ils ont pour le groupe. En outre, puisque l'appartenance à un groupe offre plus que des rétributions économiques, les individus sont persuadés que la relation d'échange leur sera bénéfique sur le long terme, suggérant que les individus souhaitent être, et demeurer sur le long terme, des membres respectés du groupe auquel ils s'identifient (Colquitt *et al.*, 2005 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Greenberg, 1990, 1993 ; Lind et Tyler, 1988).

Suivant cette perspective, pour évaluer l'estime et le respect que le groupe leur accorde, les individus se fient à leurs perceptions de justice relatives aux procédures (Colquitt *et al.*, 2005 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Lind et Tyler, 1988). Des perceptions de justice favorables confirment aux individus leur statut social au sein du groupe, alors que des perceptions de justice défavorables leur communiquent le manque de respect et d'estime à leur égard (Tyler et Lind, 1992). Cette relation a effectivement été démontrée dans les études empiriques. Par exemple, l'étude de Tyler, DeGoey et Smith (1996) a démontré qu'il est particulièrement important que les autorités traitent de façon juste et respectueuse les membres du groupe, car les perceptions positives de justice de ces derniers les incitent à penser qu'ils sont estimés par l'organisation. Plus récemment, Zhang, Qiu et Teng (2017) ont réalisé une étude auprès de 468 employés d'un hôpital. Ils ont montré que les perceptions positives de justice relatives aux procédures, soit les perceptions de justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle, influençaient de façon significative et positive la perception d'être estimé par l'organisation.

En somme, la perspective relationnelle de la justice soutient que l'évaluation de la justice relative au processus permet aux individus de déterminer leur valeur au sein du groupe. Lorsque les individus croient que les procédures utilisées sont justes, ils ont tendance à penser que l'organisation reconnaît et valorise leurs contributions (Colquitt *et al.*, 2005 ; Lind et Tyler, 1988 ; Tyler et Lind, 1992). Ce faisant, l'organisation montre du respect à l'employé et ne tente pas de l'exploiter, c'est-à-dire profiter au maximum de sa force de travail tout en minimisant ce qu'elle lui donne en retour. À l'inverse, lorsque les rétributions ont été déterminées à l'aide de procédures que les individus jugent injustes, ceux-ci auront tendance à attribuer ces injustices à un manque d'estime de la part de l'organisation (Colquitt *et al.*, 2005 ; Lind et Tyler, 1988 ; Tyler et Lind, 1992).

Cette première perspective théorique nous permettra de formuler nos hypothèses de recherche concernant la relation entre les perceptions de justice relatives au processus et la perception d'être estimée par l'organisation.

2.5.2 Le modèle effort-récompense de Siegrist (1996)

Le modèle effort-récompense de Siegrist (1996) repose sur le concept de réciprocité des échanges dans le milieu de travail (Siegrist, 1996). Il porte donc sur les perceptions des individus au sujet du rapport entre les rétributions qu'ils reçoivent de l'organisation et les contributions qu'ils apportent à l'organisation. Selon ce modèle, le déséquilibre

des échanges (c'est-à-dire les perceptions d'injustice distributive) exerce une influence sur la détresse psychologique parce que le déséquilibre entre les rétributions offertes par l'employeur et les contributions fournies par le travailleur a pour effet de mener l'employé à se dévaloriser et à souffrir de détresse psychologique (Siegrist, 1996).

Ce modèle a l'avantage de ne pas limiter les rétributions offertes par l'organisation aux rétributions économiques. En effet, ce modèle repose sur deux catégories de rétributions : les rétributions économiques ainsi que les rétributions sociales. Les rétributions de types économiques sont, par exemple, la rémunération offerte aux employés, ou sa sécurité d'emploi. Les rétributions sociales sont, par exemple, le respect témoigné par les superviseurs et par les collègues, le soutien obtenu lors de situations difficiles, le traitement juste reçu au travail, ainsi que le respect et le prestige (Siegrist, Starke, Chandola *et al.*, 2004, p.1496). Siegrist (1996) souligne d'ailleurs l'importance de la notion de « contrôle du statut »⁵¹ que l'on retrouve dans son modèle. Le contrôle du statut représente pour l'individu la possibilité d'obtenir un statut social, ce qui représente une forme de rétribution sociale, car cela offre la possibilité d'être récompensé et d'être estimé par un groupe (Siegrist, 1996). Selon l'auteur, un faible contrôle de son statut au sein de l'organisation engendre chez les employés un sentiment de menace, en particulier sur le plan de son sentiment de « maîtrise, d'efficacité et d'estime »⁵², car cela évoquerait de « fortes émotions négatives récurrentes telles que la peur, la colère ou l'irritation »⁵³ (Siegrist, 1996, p.30). Selon ce modèle, il s'agit d'une rétribution sociale importante, car, lorsque le poste n'offre pas de statut social, l'employé éprouve une injustice distributive, ce qui a pour effet de

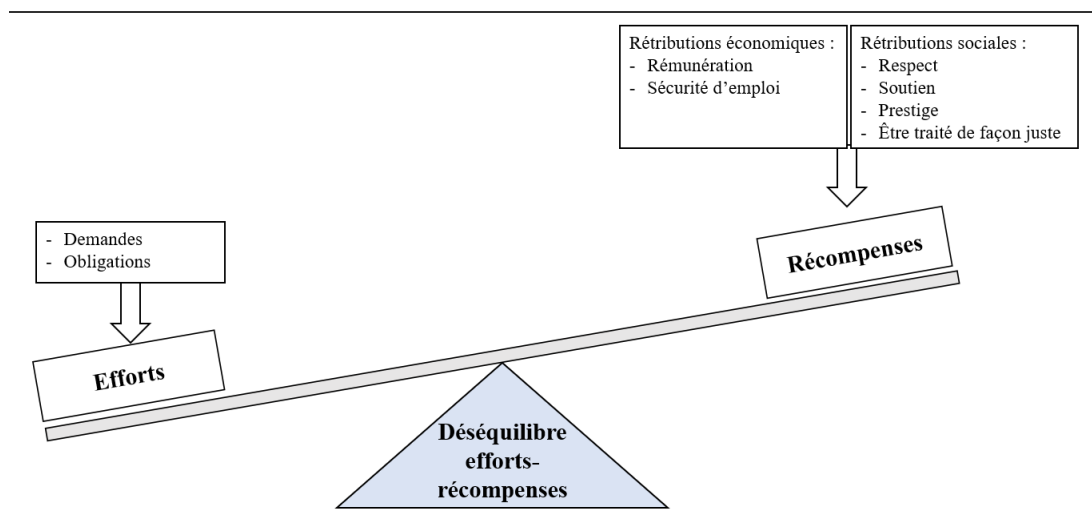
⁵¹ Traduction libre : « *status control* » (Siegrist, 1996, p.30)

⁵² Traduction libre : « *mastery, efficacy, and esteem* » (Siegrist, 1996, p.30)

⁵³ Traduction libre : « *strong recurrent negative emotions of fear, anger, or irritation* » (Siegrist, 1996, p.30)

diminuer son estime personnelle (Siegrist, 1996, p.30). De façon similaire, un employé est susceptible de souffrir de détresse psychologique lorsqu'il fournit de nombreux efforts, mais que l'organisation ne fait pas preuve d'estime envers cet employé (Siegrist, 1996). L'employé aurait alors tendance à attribuer le manque d'estime à sa valeur personnelle, engendrant un processus de dévalorisation de soi (Siegrist, 1996). Or, la dévalorisation de soi représente une des caractéristiques associées à la détresse psychologique. En somme, ce modèle suggère que lorsque l'employé perçoit un déséquilibre concernant ses échanges avec l'organisation (une injustice distributive), il risque de souffrir de détresse psychologique parce qu'il est incité à croire que l'organisation lui accorde peu d'estime (Siegrist, 1996). La figure 2.2 illustre ce concept de déséquilibre entre les efforts fournis par l'employé, soit la demande psychologique du travail (charge quantitative et qualitative du travail), et les rétributions offertes par l'employeur.

Figure 2.3 Modèle de Siegrist (1996)



Les résultats des études empiriques permettent de valider le modèle de Siegrist (1996). En effet, de nombreuses études ont mis en évidence le lien entre le déséquilibre efforts – récompenses et la détresse psychologique des employés (pour une méta-analyse, voir : Stansfeld et Candy, 2006). Par exemple, l'étude de Pellerin et Cloutier (2018) a vérifié empiriquement le modèle de Siegrist (1996). Cette étude a été réalisée auprès de 659 employés de centres d'appels. Les résultats mettent en évidence la validité du modèle de Siegrist (1996), à savoir que la perception d'injustice distributive exerce une influence sur le niveau de détresse psychologique des employés (Pellerin et Cloutier, 2018). D'après cette étude, la perception d'injustice distributive influence le niveau de détresse psychologique parce qu'elle exerce un effet sur la perception d'être estimé par l'organisation (Pellerin et Cloutier, 2018). Par ailleurs, l'étude longitudinale de Ndjaboué, Brisson, Talbot *et al.* (2017), menée auprès de 1747 cols blancs, a permis de mettre en évidence que les employés exposés de façon répétée à un déséquilibre efforts – récompenses étaient plus susceptibles de souffrir de détresse psychologique que les employés qui n'étaient pas exposés à ce déséquilibre. Finalement, les résultats de la méta-analyse de Stansfeld et Candy (2006) soutiennent également le modèle de Siegrist (1996). Cette méta-analyse montre que le déséquilibre efforts-récompenses est significativement associé au risque de souffrir de détresse psychologique (Stansfeld et Candy, 2006).

2.6 Modèle d'analyse : La formulation des hypothèses de recherche

Nous avons retenu deux modèles théoriques, à savoir la perspective relationnelle de la justice (« group value model ») et le modèle effort-récompense de Siegrist (1996). Ces modèles sont pertinents dans le cadre de notre étude, car ils nous permettent de faire le lien entre les perceptions de justice et la détresse psychologique à travers la perception

d'être estimé par l'organisation. À l'aide de ces modèles théoriques, notre objectif est ici d'aboutir à la formulation de nos hypothèses de recherche.

2.6.1 Formulation des hypothèses

Une hypothèse de recherche est « une déclaration relative à un phénomène qui devrait être vrai si la solution, l'explication proposée est correcte » (Philippot, 2000, p.83). Le phénomène prédit est composé de variables, et l'hypothèse permet d'établir un lien entre ces variables (Philippot, 2000). Les « phénomènes observés » constituent les variables dépendantes, et « les sources présumées de ces phénomènes » correspondent aux variables indépendantes (Philippot, 2000, p.83). Les variables que renferme l'hypothèse doivent pouvoir être opérationnalisées (Philippot, 2000, p.83). En effet, comme l'hypothèse doit « toujours prédire la présence d'un effet » (Philippot, 2000, p.83), les variables doivent pouvoir être mesurables afin de démontrer l'influence qu'elles exercent. Il faut donc pouvoir démontrer que lorsqu'une variable change d'état, l'autre change également d'état. L'hypothèse doit donc pouvoir être empiriquement testable (Philippot, 2000).

Notre modèle d'analyse comporte huit hypothèses de recherche. Ces hypothèses permettent de faire le lien entre nos variables, soit les perceptions de justice, la perception d'être estimé par l'organisation et la détresse psychologique. Nous commençons par formuler nos hypothèses en lien avec la perspective relationnelle de la justice (« group value model »). Ensuite, nous formulons nos hypothèses découlant

du modèle de Siegrist (1996). Finalement, des hypothèses regroupant les deux modèles sont formulées.

Selon la perspective relationnelle de la justice, les individus utilisent leurs perceptions de justice relatives aux procédures pour déterminer l'estime et le respect que le groupe leur accorde (Colquitt *et al.*, 2005 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Lind et Tyler, 1988 ; Tyler et Lind, 1992). Autrement dit, la justice relative au processus prend une importance de premier plan parce qu'elle signale aux individus la valeur qu'on leur accorde, le degré auquel ils comptent pour les autorités qui prennent les décisions. Par conséquent, la perception d'être estimé par l'organisation serait influencée par les perceptions de justice relatives aux procédures. Dans cette veine, Sousa et Vala (2002) ont montré que la perception de justice à l'égard des procédures de gestion du changement (c'est-à-dire la perception agrégée de justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle) agissait sur la perception d'être respecté et considéré au sein du groupe.

La perception d'être estimé par l'organisation est un concept semblable au concept de « soutien organisationnel perçu »⁵⁴. En effet, le soutien organisationnel perçu est défini comme « le degré auquel les employés croient que l'organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être »⁵⁵ (Eisenberger *et al.*, 1986, p. 501). Selon les auteurs, le soutien organisationnel perçu représente une forme d'engagement que l'organisation témoigne à ses employés (Eisenberger *et al.*, 1986). L'engagement dont

⁵⁴ « *Perceived organizational support* »

⁵⁵ Traduction libre de : « *beliefs by employees about their organization that might contribute to the perception that the organization values their contributions and cares about their well-being* » (Eisenberger *et al.*, 1986, p.501)

l'organisation fait preuve renvoie à l'impression d'être considéré, d'être estimé par l'organisation (Eisenberger *et al.*, 1986). Les résultats de la méta-analyse réalisée par Rhoades et Eisenberger (2002) montrent que la perception de justice procédurale, la perception de justice liée à la consultation (« voice ») et la perception de justice interactionnelle (soit la perception de justice interpersonnelle et informationnelle) figuraient parmi les plus importants déterminants du soutien organisationnel perçu. La méta-analyse qu'ont effectuée Cohen-Charash et Spector (2001) montre également que la justice procédurale exerce un effet important sur le soutien organisationnel perçu et l'estime de soi, ce qui constitue un soutien empirique au modèle relationnel de la justice (« group-value model ») (Cohen-Charash et Spector, 2001).

Selon la perspective relationnelle de la justice, les perceptions de justice procédurale ont un effet sur la perception d'être estimé par l'organisation. Les résultats des études empiriques soutiennent cette relation. Par exemple, l'étude de DeConinck (2010) a montré que la perception de justice procédurale influençait le soutien organisationnel perçu. Constituée de trois échantillons différents, cette étude confirme que les perceptions positives de justice procédurale incitent les employés à penser qu'ils sont valorisés et estimés par l'organisation. Les résultats de l'étude de Rhoades, Eisenberger et Armeli (2001) vont également dans ce sens. En effet, Rhoades *et al.*, 2001, ont fait ressortir que les perceptions de justice procédurale contribuaient à façonner le soutien organisationnel perçu. D'autres études ont également montré l'effet que produit la perception de justice procédurale sur la perception d'être estimé par l'organisation en utilisant le concept de soutien organisationnel perçu (Masterson, Lewis, Goldman et Tylor, 2000). D'autres chercheurs ont directement mesuré la perception d'être estimé par l'organisation (*Organization-Based Self-Esteem* – OBSE ; Pierce, Gardner, Cummings *et al.*, 1989). Par exemple, à l'aide d'un échantillon composé de 125 employés provenant de diverses organisations, De Cremer, van Knippenberg, van

Knippenberg, Mullenders et Stinglhamber (2005) ont montré que plus les individus considéraient les procédures comme étant justes, plus ils se sentaient estimés par l'organisation. Les résultats de De Cremer (2006) corroborent ces conclusions. Enfin, De Cremer et Van Hiel (2008) ont montré, dans le cadre de deux études expérimentales, que la perception de justice procédurale exerçait un effet plus important sur la perception d'être respecté et valorisé dans les situations présentant un degré élevé d'incertitude. Ce qui est le cas, par exemple, lors d'une réorganisation d'une organisation.

Nous pouvons donc formuler ces deux premières hypothèses, soit :

H1a : La perception de justice procédurale (règles décisionnelles) exerce un effet positif sur l'estime perçue de l'organisation

H1b : La perception de justice procédurale (consultation et participation) exerce un effet positif sur l'estime perçue de l'organisation

Selon la méta-analyse de Rhoades et Eisenberger (2002), il existe une forte relation entre la perception de justice interactionnelle (qui comprend les perceptions de justice interpersonnelle et informationnelle) et le soutien organisationnel perçu. Dans cette veine, l'étude de Fu et Lihua (2012) a montré que la perception de justice interactionnelle exerce une influence sur le soutien organisationnel perçu. Cela laisse penser que les perceptions de justice interpersonnelle et informationnelle (soit les deux dimensions de la perception de justice interactionnelle) exercent une influence sur l'estime et la considération que croient recevoir les employés de leur employeur. Les

résultats qu’ont obtenus Zhang, Qiu et Teng (2017) vont également en ce sens. Ils ont montré que les perceptions collectives (désignées par le climat de justice) de justice interpersonnelle et de justice informationnelle (désignées par le climat de justice interpersonnelle et informationnelle) étaient associées au soutien organisationnel perçu. D’autres études ont montré que la justice interactionnelle était liée à la perception de soutien de la part de l’autorité qui applique les décisions, par exemple, le superviseur (DeConinck, 2010). Dans la même veine, d’autres études ont fait ressortir l’effet que produit la justice interactionnelle sur la perception d’être estimé par l’organisation (Organization-Based Self-Esteem – OBSE) (Xiang, Li, Wu et Long, 2019). Par ailleurs, après avoir procédé à l’examen des études scientifiques sur le sujet, Tyler et Lind (1992) sont parvenus à la conclusion que la justice *interpersonnelle* constitue un facteur déterminant de la perception d’avoir de la valeur à titre de membre d’un groupe. Dans le cadre de quatre études corrélationnelles, Tyler, DeGoey et Smith (1996) ont montré que lorsque les individus pensent être traités de façon juste sur le plan interpersonnel, ils sont plus enclins à croire qu’ils sont considérés et estimés au sein de leur groupe. Les résultats qu’ont obtenus Smith, Tyler, Huo, Ortiz et Lind (1998) corroborent ces résultats. Ils ont mis en évidence, dans le cadre de deux études expérimentales et une étude corrélacionnelle, que la perception de justice *interpersonnelle* communique aux individus le degré auquel ils sont estimés et valorisés par les autorités qui prennent les décisions. Plus récemment, Ferris, Spence, Brown et Heller (2012) ont fait ressortir le lien entre la justice *interpersonnelle* et la perception d’être estimé par l’organisation (Organization-Based Self-Esteem – OBSE).

Nous pouvons donc formuler notre deuxième hypothèse de recherche, soit :

H2 : La perception de justice interpersonnelle exerce un effet positif sur l’estime perçue de l’organisation

Selon le modèle de la perspective relationnelle de la justice, la justice informationnelle devrait également représenter une forme de justice importante. En effet, le modèle stipule que les individus se basent sur leurs perceptions de justice relatives aux procédures pour estimer la valeur que l'organisation leur porte (Colquitt *et al.*, 2005 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Lind et Tyler, 1988 ; Tyler et Lind, 1992). Ainsi, ce modèle implique que lorsque les individus perçoivent de l'injustice informationnelle, ils sont enclins à attribuer cette injustice au manque d'estime que l'organisation leur accorde. À notre connaissance, seulement une étude a vérifié le lien direct entre les perceptions de justice informationnelle et la perception d'être estimé par l'organisation. Il s'agit de l'étude de Zhang, Qiu et Teng (2017). Réalisée dans le secteur hospitalier auprès de 468 employés, cette étude fait ressortir l'effet que produit la justice informationnelle sur la perception d'avoir de la valeur pour organisation (*Perceived Organizational Support* – POS). En somme, la perspective relationnelle de la justice a été vérifiée empiriquement à maintes reprises et les résultats des études montrent, de façon générale, que les diverses perceptions de justice contribuent à façonner la perception d'être estimé par l'organisation (De Cremer *et al.*, 2005 ; DeConinck, 2010 ; Ferris, Spence, Brown et Heller (2012) ; Pierce, Gardner, Cummings *et al.*, 1989 ; Rhoades *et al.*, 2001 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Xiang, Li, Wu et Long, 2019). Puisque la justice informationnelle représente une forme de justice relative aux procédures, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante en lien avec la perspective relationnelle de la justice :

H3 : La perception de justice informationnelle exerce un effet positif sur l'estime perçue de l'organisation

Selon le modèle de Siegrist (1996), lorsque les employés considèrent qu'il y a un déséquilibre entre les rétributions que l'organisation leur offre et les contributions qu'ils ont fournies (c'est-à-dire une injustice distributive), ils ont tendance à penser que ce déséquilibre traduit le manque d'estime que l'organisation leur accorde. En associant cette injustice distributive à la valeur qu'ils prennent pour l'organisation, les employés sont enclins à s'autodéprécier, car ils interprètent la valeur que leur accorde l'organisation comme le reflet de leur valeur personnelle (Siegrist, 1996). Ainsi, selon le modèle de Siegrist (1996), lorsque les employés ont tendance à penser que l'organisation ne leur accorde pas la considération et l'estime qu'ils croient mériter, ils ont tendance à s'autodéprécier et développer des problèmes de santé mentale à plus ou moins brève échéance. Cela corrobore les conclusions qu'a dégagées Massé (2002), à savoir que la dévalorisation de soi représente un des mécanismes par lequel les employés sont menés à souffrir de détresse psychologique. À ce sujet, l'étude qu'ont réalisée Pellerin et Cloutier (2018) montre que l'injustice produit un effet sur la détresse psychologique parce qu'elle influence la perception d'être estimé par l'organisation. Selon plusieurs études, la perception de justice procédurale et la justice interpersonnelle exerceraient une influence sur la perception d'être respecté et considéré, ce qui agirait sur l'estime de soi (Smith, Tyler, Huo, Ortiz et Lind, 1998; Tyler, DeGoeij et Smith, 1996). D'autres études ont fait ressortir l'effet que produit la justice procédurale sur l'estime de soi (Koper, van Knippenberg, Bouhuijs, Vermunt et Wilke, 1993) et la relation entre l'estime de soi et la détresse psychologique (Spector et Jex, 1998). Ces résultats sont cohérents avec les principes qui soutiennent le modèle de Siegrist (1996). Par ailleurs, un certain nombre d'études ont fait ressortir la relation entre la justice procédurale et la détresse psychologique (Cloutier, Vilhuber, Harrisson, Bélan-Ouellette, 2018 ; Elovainio, Kivimäki, Eccles, et Sinervo, 2002 ; Liljegren et Ekberg, 2009 ; Spell et Arnold, 2007a, 2007b ; Tepper, 2001). Des résultats similaires ont été obtenus pour la perception de justice interpersonnelle (Elovainio, Kivimäki, et Helkama, 2001; Kivimäki *et al.*, 2003) et la perception de justice interactionnelle (Francis et Barling, 2005).

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

H4 : L'estime perçue de l'organisation exerce un effet négatif sur le niveau de détresse psychologique

En résumé, selon la perspective relationnelle de la justice, les injustices relatives au processus (procédurale, interpersonnelle, informationnelle) sont interprétées par les individus comme des preuves du manque d'estime et de considération à leur égard. Or, selon le modèle de Siegrist (1996), lorsque les employés croient que leur organisation leur accorde peu d'estime, ils remettent en question leur propre valeur, s'autodéprécient et augmentent ainsi les risques d'être victime de problèmes de santé mentale. Nos quatre dernières hypothèses de recherche établissent le lien entre les deux modèles théoriques retenus :

H5 : L'estime perçue de l'organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception de justice procédurale (règles décisionnelles) et le niveau de détresse psychologique

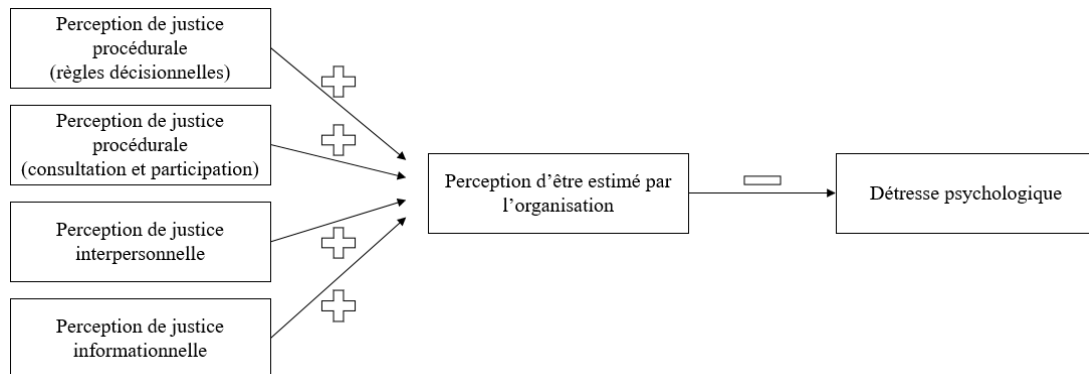
H6 : L'estime perçue de l'organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception de justice procédurale (consultation et participation) et le niveau de détresse psychologique

H7 : L'estime perçue de l'organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception de justice interpersonnelle et le niveau de détresse psychologique

H8 : L'estime perçue de l'organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception de justice informationnelle et le niveau de détresse psychologique

L'ensemble de nos hypothèses de recherche sont présentées dans la figure 2.4.

Figure 2.4 : Modèle d'analyse



CHAPITRE III

CADRE DE MÉTHODOLOGIE

Le cadre d'analyse a permis de définir nos concepts et de formuler nos hypothèses. Nous allons maintenant présenter les aspects méthodologiques de notre recherche, c'est-à-dire les éléments qui encadrent la collecte des données nécessaires pour vérifier nos hypothèses. Ainsi, il s'agit ici de décrire notre devis de recherche, la technique de collecte de données que nous avons utilisée, l'échantillonnage, ainsi que les instruments de mesure pour chacune de nos variables.

3.1 Le devis de recherche

Un devis de recherche « représente une structure qui guide la mise en œuvre de la méthode de recherche et l'analyse subséquente des données »⁵⁶ (Bryman et Bell, 2007, p.39). Le devis de recherche correspond à l'articulation des décisions à prendre pour appréhender la réalité empirique (Bryman et Bell, 2007, p.40). Le devis de recherche

⁵⁶ Traduction libre de : « *[Research design] represents a structure that guides the execution of a research method and the analysis of subsequent data* » (Bryman et Bell, 2007, p.39)

peut être envisagé comme reflétant les priorités accordées par le chercheur à un certain nombre de dimensions du processus de recherche (par exemple, mettre en évidence des relations causales entre les variables, comprendre un phénomène dans le temps) (Bryman et Bell, 2007, p.40). En l'occurrence, Sekaran (2003) identifie six (6) questions de base qui renvoient à six (6) décisions rationnelles à prendre par les chercheurs dans le cadre du choix d'un devis de recherche, soit :

- (1) La nature de la recherche : si la recherche est exploratoire, descriptive, ou s'il s'agit d'une vérification d'hypothèses ;
- (2) Le type de relations testées : s'il s'agit de tester la présence d'une relation d'influence entre les variables (corrélation) ou d'une relation causale (causalité) ;
- (3) L'intervention du chercheur : si le chercheur laisse le phénomène se dérouler naturellement (intervention minimale) ou s'il manipule des variables (manipulation) ;
- (4) Le milieu : s'il est artificiel (en laboratoire), ou naturel ;
- (5) L'unité d'analyse : soit l'individu, la dyade, le groupe, une équipe de travail, une organisation, etc. ;
- (6) L'horizon temporel : s'il est transversal (on collecte les données une seule fois) ou longitudinal (on collecte les données à plusieurs moments auprès de l'unité d'analyse).

Nous avons retenu un devis de vérification d'hypothèses corrélationnelles à coupe transversale pour notre étude. Ainsi, « un devis corrélationnel à coupe transversale implique la collecte de données sur plus d'un cas (généralement beaucoup plus d'un cas) et à un seul moment dans le temps en vue de collecter des données quantitatives ou quantifiables en relation avec deux variables ou plus (généralement beaucoup plus

que deux), qui sont ensuite examinées pour détecter des modèles d'association »⁵⁷ (Bryman et Bell, 2007, p.55). Cela est possible puisque les données sont collectées à l'aide d'une méthode standardisée (Bryman et Bell, 2007). En d'autres termes, ce devis nous permet de collecter des données auprès de nombreuses personnes. Les données sur les variables sont collectées simultanément, une seule fois dans le temps. L'horizon temporel est donc synchronique (c.-à-d. à coupe transversale). Par conséquent, les analyses permettent de mettre en évidence la variation simultanée des variables (et non des relations de cause à effet, ce qui exigerait un devis longitudinal). Le fait de collecter des données quantitatives et standardisées permet d'effectuer des analyses statistiques qui révéleront dans quelle mesure la variation d'une variable est associée à la variation d'une autre variable.

Dans le cadre d'une étude visant à vérifier des hypothèses, le devis corrélationnel à coupe transversale est utile, parce qu'il permet justement de vérifier dans quelle mesure les variables varient de façon simultanée (Bryman et Bell, 2007). En effet, ce devis permet de mettre en évidence les relations d'influence entre plusieurs variables dépendantes et indépendantes (Sekaran, 2003). Dans le cadre de notre étude, nous vérifions la relation entre les perceptions individuelles de justice et le niveau individuel de détresse psychologique des employés d'une organisation pharmaceutique ayant vécu un changement organisationnel. Ainsi, notre unité d'analyse est l'individu. En effet, on observe l'effet des perceptions de justice des employés sur leur niveau de détresse psychologique. Le fait que nous ne pouvons pas manipuler notre variable indépendante, la détresse psychologique, rend ce devis d'autant plus pertinent pour notre étude (Bryman et Bell, 2007). En effet, puisqu'il s'agit ici de déterminer l'effet

⁵⁷ Traduction libre de : « *A cross-sectional design entails the collection of data on more than one case (usually quite a lot than one) and at a single point in time in order to collect a body of quantitative or quantitative data in connection with two or more variables (usually many more than two), which are then examined to detect patterns of association* » (Bryman et Bell, 2007, p.55)

des perceptions de justice organisationnelle sur la détresse psychologique des employés, il ne serait pas éthique de manipuler les variables de justice (donc, faire souffrir d'injustice une partie des employés) pour voir si leur niveau de détresse psychologique augmente. Les données sur les variables sont donc collectées après les faits, c'est-à-dire une fois que la restructuration s'est déroulée naturellement sans que les chercheurs soumettent une partie des employés à des conditions créées artificiellement. Ainsi, pour cette étude, on laisse le phénomène se dérouler naturellement sans intervenir et on ne manipule pas les variables, ni interfère avec les activités normales de l'organisation.

Finalement, la validité d'une étude dépend, à la fois, de sa validité interne et de sa validité externe. « La validité interne concerne le fait de savoir si une conclusion, qui incorpore un lien de causalité entre deux ou plusieurs variables, tient la route⁵⁸ » (Bryman et Bell, 2007, p.41). Plus précisément, « la validité interne d'un devis de recherche est assurée par les caractéristiques du devis, qui permettent d'être certain que les relations observées empiriquement entre les variables, dépendantes et indépendantes de la recherche, ne puissent pas être expliquées à l'aide d'autres facteurs ou d'autres variables que ceux pris en considération par le devis de recherche adopté » (Contandriopoulos, Champagne, Potvin *et al.*, 2005, p.40). Ainsi, selon Vallerand *et al.* (2000), la validité interne permet d'assurer le « degré auquel les fluctuations d'une variable dépendante peuvent être attribuées exclusivement et sans ambiguïté à l'effet d'une variable indépendante sans qu'aucune autre variable non contrôlée n'entre en jeu » (Vallerand *et al.*, 2000, p.543). La validité interne repose donc sur la confiance avec laquelle le chercheur peut affirmer que si une variable dépendante fluctue c'est

⁵⁸ Traduction libre de : « *Internal validity is concerned with the question of whether a conclusion, that incorporates a causal relationship between two or more variables holds water* » (Bryman et Bell, 2007, p.41)

parce que la variable indépendante lui cause cet effet. Ainsi, le chercheur doit pouvoir être certain que ces fluctuations ne sont pas attribuables à une autre variable non contrôlée (Vallerand *et al.*, 2000). En s'assurant que les fluctuations de la variable indépendante sont causées par la variable dépendante, les chercheurs peuvent démontrer l'ordre temporel entre les variables (Vallerand *et al.*, 2000). Or, dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons aux relations d'influence (c.-à-d. les variations simultanées). Puisqu'aucun lien de causalité ne peut être vérifié empiriquement entre nos variables, la validité interne de ce type de devis est plutôt faible. En l'occurrence, on ne collecte pas les données avant et après la manipulation de la variable indépendante, ce qui est une condition nécessaire pour vérifier la direction de la relation. De plus, aucun groupe de contrôle n'est formé en vue d'éliminer les explications rivales. Pour amortir les limites posées par un devis corrélationnel à coupe transversale, Bryman et Bell (2007) mettent l'accent sur l'importance d'avoir une argumentation à la fois théorique et empirique solide afin de justifier la cohérence du modèle proposé.

Ce devis a néanmoins l'avantage de présenter une validité externe assez forte. La validité externe « concerne la question de savoir si les résultats d'une étude peuvent être généralisés au-delà du contexte de recherche spécifique⁵⁹ » (Bryman et Bell, 2007, p.42). La généralisation des résultats dépend grandement de la manière dont l'échantillon a été sélectionné pour participer à l'étude (Bryman et Bell, 2007). Ainsi, c'est le détail fourni par les chercheurs sur les procédures utilisées, les instruments de mesure et les analyses de données qui permettent au devis corrélationnel d'avoir une validité externe forte (Bryman et Bell, 2007).

⁵⁹ Traduction libre de : « *concerned with the question of whether the results of a study can be generalized beyond the specific research context* » (Bryman et Bell, p.42)

3.2 L'échantillonnage

La population visée par notre étude est constituée de tous les employés non cadres d'une entreprise pharmaceutique, répartis en cinq groupes : maintenance, bureau, préposé-technique, technicien et spécialiste, soit 587 employés. Dans le cadre de notre étude, la technique du recensement a été utilisée, permettant de « recueill[ir] de l'information auprès de l'ensemble de la population » (Beaud, 1999, p.259), c'est-à-dire tous les employés participant à l'étude (Royer et Zarlowski, 1999, p.188). Ainsi, aucun élément n'a été sélectionné pour constituer un échantillon de départ. La technique du recensement a été choisie, car elle représente l'avantage d'éliminer les biais associés aux différentes techniques d'échantillonnage, permettant à toute la population de participer à l'étude (Royer et Zarlowski, 1999, p.192).

Nous allons maintenant décrire les caractéristiques de notre échantillon, à commencer avec notre taux de réponse. Notre taux de réponse se situe à 50%. Nous avons obtenu les données de 294 répondants parmi 587 employés contactés. L'échantillon comporte une répartition selon le sexe équilibrée. En effet, parmi notre échantillon, nous avons 144 hommes et 143 femmes, soit 49,0% d'hommes et 48,6% de femmes. La population a une répartition selon le sexe similaire, la répartition est de 53,7% d'hommes pour 46,3% de femmes. La répartition de l'échantillon selon le groupe d'âge est également représentative de la population, en particulier pour le groupe d'âge de 25 à 34 ans, qui constitue 23,1% de notre échantillon, par rapport à 23,2% parmi la population étudiée. Les autres groupes d'âge sont également représentatifs puisque nous retrouvons dans notre échantillon 3,1% de 18 à 24 ans, comparativement à 2,6% au sein de la population. Nous avons 40,5% de nos participants qui ont 35 à 44 ans et nous retrouvons 41,3% de la population à l'étude appartenant à ce groupe d'âge. 22,1% de

nos participants ont 45 à 54 ans, alors que 21,0% de la population a 45 à 54 ans. Finalement, 8,8% de notre échantillon a 55 à 64 ans, alors que 11,9% de la population a 55 à 64 ans. Parmi notre échantillon, 7 personnes n'ont pas identifié leur groupe d'âge. Au niveau de la scolarité, la majorité des répondants ont indiqué avoir obtenu un diplôme d'études collégiales, soit 51,0% des répondants, ce qui correspond à cent cinquante (150) personnes. Cinquante-cinq (55) personnes ont indiqué avoir obtenu un diplôme d'études secondaires et quatre-vingt-une (81) personnes ont indiqué avoir obtenu un diplôme d'études universitaires, soit 27,6% de l'échantillon. Concernant le nombre d'années de service, le mode est relativement élevé avec 43,2% des répondants qui ont accumulé 10 à 15 années de services, soit cent vingt-sept (127) répondants. Les personnes ayant accumulé 2 à 5 années de service représentent également une proportion importante de l'échantillon. Nous y retrouvons 29,9% de nos répondants. Ce groupe est représentatif de la population à l'étude, puisque c'est 30,3% des employés de la population qui ont accumulé 2 à 5 années de service. Huit (8) employés ont accumulé plus de 20 années de service, et 11 personnes ont une ancienneté inférieure à un an. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1 Caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques de l'échantillon		Nombre de répondants	Proportion (%)	Population totale	Proportion population (%)
Sexe	Masculin	144	49,0%	315	53,7%
	Féminin	143	48,6%	272	46,3%
	Non indiqué	7	2,4%		
	Total	294	100%	587	100%
Groupes d'âges	18 à 24 ans	9	3,1%	15	2,6%
	25 à 34 ans	68	23,1%	136	23,2%
	35 à 44 ans	119	40,5%	242	41,3%
	45 à 54 ans	65	22,1%	123	21,0%
	55 à 64 ans	26	8,8%	70	11,9%
	Non indiqué	7	2,4%		
	Total	294	100%	586	100%
Scolarité	Aucun diplôme	2	0,7%		
	Diplôme d'études secondaires	55	18,7%		
	Diplôme d'études collégiales	150	51,0%		
	Diplôme d'études universitaires	81	27,6%		
	Non indiqué	6	2,0%		
	Total	294	100%		
	Nombre d'années de service	Moins de 1 an	11	3,7%	
1 an à 2 ans complets		9	3,1%		3,8%
Plus de 2 ans à 5 ans		88	29,9%		30,3%
Plus de 5 ans à 10 ans		19	6,5%		6,0%
Plus de 10 ans à 15 ans		127	43,2%		48,5%
Plus de 15 ans à 20 ans		26	8,8%		6,5%
Plus de 20 ans à 25 ans		8	2,7%		2,5%
Non indiqué		6	2,0%		
Total		294	100%		100%

3.3 La technique de collecte de données

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire autoadministré. Le questionnaire « est un instrument de collecte des données qui exige du participant des réponses écrites à un ensemble de questions » (Fortin et Gagnon, 2016, p. 326). Les questionnaires autoadministrés permettent de limiter l'influence de l'équipe de chercheurs (Roussel, 2005). En effet, le questionnaire est un moyen efficace qui permet « d'anticiper et de réduire les biais que pourrait engendrer un effet d'instrumentation (effets de halo, de désirabilité sociale, de contamination, de polarisation des réponses) » (Roussel, 2005, p.247). Les questionnaires sont remis aux participants directement (via leur adresse courriel ou à l'aide de copies papier pour ceux n'ayant pas accès à un ordinateur au travail) et les participants remplissent le questionnaire de façon autonome. Ainsi, le questionnaire est caractérisé par des questions uniformes, et par l'autonomie des répondants, puisque les chercheurs sont absents lorsque les questionnaires sont remplis. Dans le cadre d'un devis corrélationnel, le questionnaire représente un outil intéressant. En effet, le questionnaire permet de collecter de nombreuses données puisqu'il permet d'obtenir des réponses à un questionnaire standardisé d'un grand nombre de personnes (Bryman et Bell, 2007).

Pour notre collecte de données, nous avons envoyé un courriel d'invitation aux 587 employés non cadres de l'entreprise. Ainsi, la collecte de données s'est déroulée une fois, entre le 15 mars et le 6 avril 2018. Ce courriel les invitait à se rendre sur le site de sondage *Survey Monkey*. L'invitation à répondre au sondage précisait que la participation, demandant environ 20 minutes, était anonyme et volontaire. Pour les employés n'ayant pas accès à un ordinateur au travail ou en faisant la demande, un questionnaire papier était rendu disponible au local du syndicat. Une fois rempli, le

questionnaire était déposé dans une boîte prévue à cet effet afin de conserver l'anonymat des répondants.

Afin d'augmenter le taux de réponse du questionnaire, une opération de relance a été effectuée quinze (15) jours après l'envoi initial des invitations à participer à l'étude. Cette relance a consisté à envoyer par courriel aux 587 employés une deuxième invitation à répondre au questionnaire. Au final, parmi les 294 répondants, 241 ont rempli le questionnaire électronique et 53 ont retourné le questionnaire en format papier.

3.4 Les instruments de mesure

Il est d'abord « essentiel de définir aussi précisément et concrètement que possible les variables » (Philippot, 2000, p.83) avant de présenter les instruments de mesure retenus. Nous allons donc commencer par définir ce qu'est l'opérationnalisation des variables avant de présenter les instruments de mesure. « L'opérationnalisation est l'ensemble des procédés qui sont mis en œuvre pour traduire concrètement un concept, qu'il s'agisse des opérations de mesure, dans le cas de la variable dépendante, ou des opérations de manipulation de la situation, dans le cas de la variable indépendante » (Philippot, 2000, p.83). Traduire un concept implique concrètement que la validité de l'instrument choisi pour mesurer notre variable ait été prouvée. Ainsi, « la variable mesurée est dite valide si elle reflète réellement la variable conceptuelle sous-jacente » (Vallerand, *et al.*, 2000, p.45). Il s'agit donc de la validité de l'instrument de mesure choisi pour mesurer les variables. Ainsi, « l'opérationnalisation fait le lien entre la

formulation de l'hypothèse et la méthode employée dans la recherche » (Philippot, 2000, p.83), c'est-à-dire l'instrument de mesure choisi pour la variable. « En résumé, le chercheur doit définir aussi concrètement que possible les variables qui constituent son hypothèse de manière à pouvoir les mesurer objectivement, soit les manipuler » (Philippot, 2000, p.84).

3.4.1 Variable dépendante

La détresse psychologique est un état émotionnel pénible principalement caractérisé par l'anxiété et la dépression (Cloutier et Pellerin, 2019). L'anxiété concerne « les inquiétudes et les craintes face à ce que réserve l'avenir », soit une peur démesurée par rapport à ce qui pourrait arriver. Les personnes qui en souffrent craignent constamment le pire. Quant à la dépression, elle est composée de quatre aspects : la tristesse, l'irritabilité, le découragement et la dévalorisation de soi (Cloutier et Pellerin, 2019).

Ce concept situé au cœur de notre étude a été mesuré avec la version française du « K6 » (Kessler, Andrews, Colpe *et al.*, 2002), à savoir l'Indice de Détresse Psychologique de Santé-Québec (IDPSQ) version développée et validée par Prévile, Boyer, Potvin et collègues (1992).

L'IDPSQ comporte six énoncés. Ces énoncés couvrent les quatre (4) aspects du concept de la détresse psychologique (tristesse, irritabilité, découragement et dévalorisation de soi) (Cloutier et Pellerin, 2019). La validité de l'IDPSQ et de sa version originale (le K6) a été largement démontrée. En effet, les auteurs ont démontré que l'échelle du K6 a une excellente précision et fidélité à travers les échantillons sociodémographiques (Kessler, Andrews, Colpe *et al.*, 2002). Sa cohérence interne est également élevée (Kessler, Andrews, Colpe *et al.*, 2002). La fidélité et la validité de la version française ont également été démontrées (Préville *et al.*, 1992). Ainsi pour collecter les données sur le niveau de détresse psychologique, les répondants devaient indiquer dans quelle mesure les six (6) énoncés correspondaient à leur situation ($\alpha = 0,86$). Ils devaient indiquer à quelle fréquence ils avaient ressenti ces sensations au cours du dernier mois, et ce, à l'aide de cinq (5) modalités de réponse : jamais, rarement, parfois, la plupart du temps et tout le temps.

Voici les énoncés :

Indiquez à quelle fréquence au cours du dernier mois vous avez éprouvé ses sensations...

- Je me suis senti(e) nerveux, nerveuse
- Je me suis senti(e) désespéré(e)
- Je me suis senti(e) triste ou déprimé(e)
- J'avais l'impression que tout était un effort
- Je me sentais bon, bonne à rien
- Je me sentais agité(e) ou ne tenant pas en place

La somme des points attribués à chaque modalité de réponse donne le niveau de détresse psychologique de chaque répondant. Ainsi, plus le score total est élevé pour

un répondant, plus son niveau de détresse est prononcé. Nous utilisons la moyenne des réponses aux six énoncés pour tester nos hypothèses de recherche.

3.4.2 Variables indépendantes

Les variables indépendantes portent sur le déroulement de la réorganisation effectuée en 2017 dans l'organisation. Plus précisément, nous étudions les perceptions de justice des répondants concernant la manière donc la réorganisation a été effectuée, soit les perceptions de justice relatives aux activités de restructuration. Ainsi, notre étude inclut trois types de justice organisationnelle relative au processus, soit la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Ces trois concepts ont été mesurés grâce aux instruments de mesure développés par Colquitt (2001). La validité de ces instruments a été démontrée. Ils présentent un degré de fiabilité élevé, et une cohérence interne élevée (Colquitt, 2001).

Les perceptions de justice procédurale

La perception de justice procédurale reflète « la perception de justice à l'égard des processus décisionnels et le degré auquel les processus sont uniformes, fiables,

impartiaux et ouverts aux suggestions et à la participation »⁶⁰ (Colquitt, 2013, p.200). Afin de collecter les données, nous avons utilisé deux instruments de mesure. Notre première variable concerne la justice à l'égard des règles et des procédures de prises de décisions, ce que Colquitt définit par les processus « uniformes, fiables et impartiaux ». Notre deuxième variable concerne le degré auquel il y a eu consultation et participation lors de la restructuration, ce que Colquitt définit par des processus « ouverts aux suggestions et à la participation ». Pour mesurer la perception de justice à l'égard du processus décisionnel, nous avons adapté l'instrument de Colquitt (2001) au contexte de la réorganisation ($\alpha = 0,88$). Il comporte trois (3) énoncés. Une échelle de type Likert à cinq modalités de réponse allant de (1) Entièrement en désaccord à (5) Entièrement d'accord est utilisée pour permettre aux participants de répondre. L'indice a été constitué par la moyenne des réponses obtenues pour les trois énoncés.

En ce qui concerne la consultation et la participation, nous avons développé un instrument de mesure ($\alpha = 0,88$), en nous inspirant de l'énoncé que propose Colquitt (2001) : « Avez-vous été en mesure d'exprimer vos points de vue et vos sentiments au cours de ces procédures? »⁶¹ (Colquitt, 2001, p.389). Notre instrument comporte trois (3) énoncés. Une échelle de type Likert à cinq modalités de réponse allant de (1) Entièrement en désaccord à (5) Entièrement d'accord est utilisée. L'indice a été constitué par la moyenne des réponses obtenues pour les trois énoncés.

⁶⁰ Traduction libre : « *Procedural justice reflects the perceived fairness of decision-making processes and the degree to which they are consistent, accurate, unbiased, and open to voice and input* » (Colquitt, 2013, p.200)

⁶¹ Traduction libre de : « *Have you been able to express your views and feelings during those procedures?* » (Colquitt, 2001, p.389)

Voici les énoncés :

Perception de justice procédurale (règles décisionnelles) (adapté de Colquitt, 2001) :

Lors de la dernière réorganisation en 2017...

- Les critères utilisés pour prendre les décisions ont été appliqués de façon uniforme à tous les employés (ex. : répartition des tâches, changements de poste, abolitions de postes, mises à pied)
- Les décisions ont été prises de façon objective (sans préjugé ni favoritisme)
- Les décisions ont été basées sur des informations exactes (qui reflètent la réalité)

Perception de justice procédurale (consultation et participation):

Dans le cadre de la dernière réorganisation en 2017...

- On m'a demandé mon opinion avant d'effectuer la réorganisation
- On a écouté et tenu compte des suggestions des employé-e-s concernant la façon dont le travail devrait être fait
- On a écouté les préoccupations des employé-e-s avant de prendre des décisions

La perception de justice interpersonnelle

La perception de justice interpersonnelle est définie comme « le degré auquel les personnes sont traitées avec politesse, dignité et respect par les autorités ou les tiers impliqués dans l'application des procédures ou de la détermination des rétributions⁶² »

⁶² Traduction libre : « *the degree to which people are treated with politeness, dignity, and respect by authorities or third parties involved in executing procedures or determining outcomes* » (Colquitt, *et al.*, 2001, p.427)

(Colquitt *et al.*, 2001, p.427). Afin de mesurer la perception de justice interpersonnelle, nous avons adapté l'instrument de mesure de Colquitt (2001) au contexte de réorganisation. Deux (2) énoncés ont été retenus ($\alpha = 0,77$). Une échelle de type Likert à cinq modalités de réponse allant de (1) entièrement en désaccord à (5) Entièrement d'accord est utilisée pour permettre aux participants de répondre. L'indice a été constitué par la moyenne des réponses obtenues pour les deux énoncés.

Voici les énoncés :

Lors de la dernière réorganisation en 2017...

- Lorsque j'ai été informé-e des changements, on m'a traité-e avec dignité et respect
- Lorsque j'ai été informé-e des changements, on ne m'a PAS fait de remarques déplacées

La perception de justice informationnelle

La perception justice informationnelle fait référence à la qualité des informations fournies aux personnes concernées par les décisions. Il s'agit des perceptions concernant le caractère adéquat des informations reçues concernant les procédures (Greenberg, 1993, p.84). Afin de mesurer la perception justice informationnelle, nous avons adapté l'instrument de mesure développé par Colquitt (2001) au contexte de restructuration. Quatre (4) énoncés ont été retenus ($\alpha = 0,87$). Une échelle de type Likert à cinq modalités de réponse allant de (1) Entièrement en désaccord à (5) Entièrement d'accord est utilisée pour permettre au participant de répondre. L'indice a été constitué par la moyenne des réponses obtenues pour les quatre (4) énoncés.

Voici les énoncés :

Lors de la dernière réorganisation en 2017...

- On m'a expliqué les règles qui ont été suivies pour réorganiser le travail
- On m'a donné des explications valables concernant la nécessité de réorganiser le travail de cette manière
- On m'a informé-e des changements suffisamment d'avance
- On a été franc avec moi

3.4.3 Variable médiatrice

La variable médiatrice, la perception d'être estimé par l'organisation, est traduite de l'anglais « Organization-Based Self-Esteem » (OBSE). L'instrument qui permet de mesurer cette variable a été développé par Pierce, Gardner, Cummings *et al.* (1989). La perception d'être estimé par l'organisation représente le sentiment d'avoir de la valeur pour son organisation, de se sentir « utile au sein de l'organisation, digne d'intérêt et efficace »⁶³ (Pierce, Gardner, Cummings *et al.*, 1989, p.634). Ce concept est mesuré à l'aide de six (6) questions ($\alpha = 0,94$). Une échelle de type Likert à cinq modalités de réponse allant de (1) Fortement en désaccord à (5) Fortement en accord est utilisée pour permettre au participant de répondre. La perception d'être estimé par l'organisation représente la moyenne des réponses obtenues aux six (6) énoncés.

⁶³ Traduction libre de : « *valuable, worthwhile, effectual members of their employing organizations* » (Pierce, Gardner, Cummings *et al.*, 1989, p.634)

Voici les énoncés :

Quand je suis au travail...

- J'ai le sentiment qu'on me fait confiance
- J'ai l'impression de valoir quelque chose
- Je me sens important-e
- Je sens qu'on croit en moi
- Je sens que je peux faire la différence
- On me fait sentir que je suis utile

3.4.4 Variables de contrôle

Des variables de contrôle ont également été retenues. Nous avons d'abord retenu des variables de contrôle liées aux caractéristiques démographiques des participants, soit le sexe, le groupe d'âge, le nombre d'années de service (ancienneté dans le poste occupé), le niveau de scolarité (diplôme le plus élevé qui a été obtenu par le répondant), le fait d'avoir des enfants de 12 ans et moins. Ces variables nous permettent d'assurer que les résultats, soit la variation du niveau de détresse psychologique, ne sont pas attribuables aux caractéristiques démographiques des participants.

Nous avons également retenu des variables de contrôle représentant les caractéristiques perçues de l'emploi occupé, à savoir la perception des individus en ce qui concerne les caractéristiques de leur emploi après la restructuration (soit les résultats de la restructuration). Ainsi, la demande quantitative et qualitative du poste occupé, son degré d'autonomie et la sécurité d'emploi ont été mesurées. Nous avons contrôlé l'effet

de ces variables sur le niveau de détresse psychologique parce qu'ils constituent des facteurs de stress pour les employés. Selon les modèles de Karasek (1979) et Siegrist (1996), ces facteurs de stress risquent d'accroître le niveau de détresse psychologique des employés. Par exemple, selon le modèle de Karasek (1979), lorsque le niveau de la demande psychologique (quantitatives ou qualitatives) est supérieur à ce que l'employé peut fournir, cela crée une accumulation de stress chez l'employé, qui peut, à terme, engendrer de la détresse psychologique. Le manque d'autonomie et l'impossibilité de mettre ses compétences en pratique représentent également des facteurs de stress. En effet, toujours selon Karasek (1979), la latitude décisionnelle (constituée précisément de l'autonomie et de la capacité à utiliser ses compétences) représente une ressource qui permet aux employés de prendre des décisions concernant la manière de faire leur travail. Or, lorsque les employés n'ont pas de latitude décisionnelle, ils ont tendance à éprouver un sentiment d'impuissance, de perte de contrôle (Karasek, 1979). Ces émotions sont des facteurs de risque pouvant engendrer de la détresse psychologique (Karasek, 1979). Finalement, selon le modèle de Siegrist (1996), la sécurité d'emploi peut être considérée comme une rétribution économique pour les travailleurs. Selon ce modèle, l'employé considère qu'il est injustement rétribué lorsqu'il estime que ses contributions apportées à l'organisation sont plus importantes que les rétributions que l'organisation lui offre en retour. Lorsque l'employé éprouve une insécurité dans son emploi, cela alimente ses perceptions d'injustice, lesquelles engendrent un sentiment de dévalorisation de soi qui risque d'accroître le niveau de détresse psychologique des employés à plus ou moins long terme (Siegrist, 1996).

La demande quantitative

La demande quantitative concerne « la quantité de travail à réaliser dans la période de temps alloué » (Cloutier, Pellerin, 2019, p.3). Cette variable a été mesurée à l'aide de la version française de l'instrument développé par Karasek (1979). Développée et validée par Larocque, Brisson et Blanchette (1998), cette version contient trois (3) énoncés. Les répondants devaient indiquer dans quelle mesure les affirmations correspondaient à leur situation ($\alpha = 0,80$). Une échelle de type Likert à cinq modalités de réponse allant de (1) Entièrement en désaccord à (5) Entièrement d'accord est utilisée pour permettre au répondant de répondre. La demande quantitative représente la moyenne des réponses obtenues aux trois (3) énoncés.

Voici les énoncés :

-
- Mon travail m'exige d'aller très vite
 - On me demande faire une quantité excessive de travail
 - Je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail
-

La demande qualitative

La demande qualitative concerne « l'effort mental à fournir pour réaliser les tâches » (Cloutier, Pellerin, 2019, p.3). Plus précisément, « il s'agit de la complexité du travail et du niveau de concentration requis » (Cloutier, Pellerin, 2019, p.3). Cette variable a été mesurée à l'aide de la version française de l'instrument développé par Karasek (1979). La version française a été développée et validée par Larocque, Brisson et

Blanchette (1998). Les répondants devaient indiquer dans quelle mesure les deux (2) énoncés correspondaient à leur situation ($\alpha = 0,84$). Une échelle de type Likert à cinq modalités de réponse allant de (1) Entièrement en désaccord à (5) Entièrement d'accord est utilisée pour permettre aux répondants de répondre. La demande qualitative représente la moyenne des réponses obtenues aux deux (2) énoncés.

Voici les énoncés :

-
- Mon travail exige de travailler très fort mentalement
 - Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes
-

L'autonomie

L'autonomie du poste occupé concerne « la possibilité de prendre des décisions concernant la manière de faire son travail » (Cloutier et Pellerin, 2019, p.12). Nous avons utilisé la version française développée par Larocque, Brisson et Blanchette (1998) de l'instrument développé par Karasek (1979). Cette version contient deux (2) énoncés. Les répondants devaient indiquer dans quelle mesure les affirmations correspondaient à leur situation ($\alpha = 0,79$). Une échelle de type Likert à cinq modalités de réponse allant de (1) Entièrement en désaccord à (5) Entièrement d'accord est utilisée pour permettre au répondant de répondre. L'autonomie du poste occupé représente la moyenne des réponses obtenues aux deux (2) énoncés.

Voici les énoncés :

-
- Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome
 - J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail
-

La sécurité d'emploi

La sécurité d'emploi concerne « la politique visant à garantir le maintien de la relation d'emploi des employé(e)s tant qu'ils répondent aux attentes en matière de rendement et font preuve de loyauté à l'égard de l'organisation » (Pellerin et Cloutier, 2019, p.15). Cette variable a été mesurée à l'aide de deux (2) des dix énoncés que comporte l'instrument de mesure développé par Oldham, Kulik, Stepina *et al.*, (1986). Les répondants devaient indiquer dans quelle mesure les affirmations correspondaient à leur situation ($\alpha = 0,92$). Une échelle de type Likert à cinq modalités de réponse allant de (1) Entièrement en désaccord à (7) Entièrement d'accord est utilisée pour permettre au répondant de répondre. La sécurité d'emploi représente la moyenne des réponses obtenues aux deux (2) énoncés.

Voici les énoncés :

-
- J'ai une bonne sécurité d'emploi
 - Je pourrai garder mon emploi aussi longtemps que je le souhaite
-

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté notre problématique de recherche. Nous avons ensuite élaboré notre cadre d'analyse à travers la formulation de nos hypothèses de recherche. Cela nous a conduits à présenter les différents aspects qui entourent la collecte des données nécessaires à la vérification empirique de nos hypothèses de recherche. Ce dernier chapitre est consacré à la présentation de nos résultats. Ces résultats constituent les nouvelles connaissances que nous avons produites pour combler les lacunes que nous avons observées à la suite de notre bilan des connaissances présenté au premier chapitre. Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord les résultats descriptifs et la corrélation entre les variables à l'étude. Nous procéderons ensuite à la vérification de nos hypothèses de recherche. Ce chapitre se terminera par la discussion de nos résultats.

4.1 Les résultats descriptifs et la corrélation entre les variables

4.1.1 Les techniques d'analyse utilisées

Avant de présenter les techniques d'analyse que nous avons utilisées, il convient de définir le concept de « résultats descriptifs ». Les résultats descriptifs nous permettent de « résumer un ensemble de données brutes à l'aide de tests statistiques » (Fortin et Gagnon, 2010, p.481). Les données empiriques permettent d'obtenir les distributions de fréquences, qui représentent un moyen de résumer les données (Fortin et Gagnon, 2016). Les résultats descriptifs seront présentés pour toutes nos variables, à l'exception des variables démographiques. Ainsi, nous présentons les résultats descriptifs relatifs à la détresse psychologique, aux quatre perceptions de justice concernant le processus de restructuration, les résultats descriptifs concernant la perception d'être estimé par l'organisation, et les résultats concernant les variables de contrôles mesurant la demande quantitative et qualitative, l'autonomie et la sécurité d'emploi. Nous avons retenu trois techniques d'analyse pour générer les résultats descriptifs. Les techniques d'analyse retenues sont la moyenne, l'écart-type et la corrélation. Il s'agit ici de définir les techniques d'analyse utilisées afin de pouvoir présenter nos résultats.

Selon Fortin (2010), la moyenne figure parmi les trois mesures de « tendance centrale ». Il existe deux autres mesures de tendance centrale, soit le mode et la médiane (Fortin, 2010). Une mesure de tendance centrale correspond à un « regroupement des observations autour d'une valeur centrale » (Fortin, 2010, p.489). Elle permet de « résumer une distribution de fréquences au moyen d'un seul nombre »

(Fortin, 2010, p.490). Dans le cadre de notre recherche, seulement une technique de mesure de tendance centrale a été utilisée pour nos résultats descriptifs, il s'agit de la moyenne (Fortin, 2010). Nous avons retenu la moyenne comme mesure de tendance centrale, car c'est « la mesure de tendance centrale la plus usuelle en statistique » (Fortin et Gagnon, 2016, p.394). La moyenne des données est calculée par « la somme des valeurs données, divisée par le nombre total de celles-ci (n) » (Fortin et Gagnon, 2016, p.394). La numérisation des réponses de notre questionnaire nous a permis de calculer la moyenne pour chacune de nos variables (Fortin et Gagnon, 2016). Le seul inconvénient de cette mesure est sa sensibilité aux valeurs extrêmes (Fortin et Gagnon, 2016). Toutefois, dans le cadre de ce mémoire, nous utilisons des échelles de mesure. Les valeurs extrêmes ne sont donc pas un enjeu ici. Par ailleurs, nous pouvons reconnaître une distribution asymétrique, c'est-à-dire une distribution qui comporte des valeurs extrêmes, à l'aide de l'écart-type.

Le concept d'écart-type correspond à une des mesures de dispersion qui, de façon générale, représentent « l'indice du degré d'étalement des données qui rend compte de leur variation, le plus souvent par rapport à la moyenne » (Fortin et Gagnon, 2016, p.398). Fortin (2010) note quatre principales mesures de dispersion. Il s'agit de l'étendue, la variance, l'écart-type et le coefficient de variation (Fortin, 2010). Plus précisément, l'écart-type « tient compte de la distance de chacun des scores d'une distribution par rapport à la moyenne du groupe » (Fortin et Gagnon, 2016, p.398). Ainsi, l'écart-type est une « mesure de dispersion évaluée à partir d'un échantillon et correspondant à la racine carrée de la variance » (Fortin et Gagnon, 2016, p.398). L'écart-type se calcule donc à l'aide de la variance, qui « représente la valeur globale de dispersion des scores par rapport à la moyenne » (Fortin et Gagnon, 2016, p.398). Ainsi, l'écart-type permet d'identifier si la distribution des résultats comporte des valeurs extrêmes (Fortin et Gagnon, 2016). En effet, plus l'écart-type est élevé, plus il

est probable d'avoir des résultats extrêmes au sein de l'échantillon (Fortin et Gagnon, 2016). L'échantillon est alors qualifié d'hétérogène (Fortin et Gagnon, 2016). À l'inverse, l'échantillon est qualifié d'homogène lorsque les résultats fluctuent autour de la moyenne, donc lorsque l'écart-type est petit (Fortin et Gagnon, 2016).

Finally, le coefficient de corrélation « est un indice numérique qui fournit une mesure de la force et de la direction d'une relation entre deux variables » (Fortin et Gagnon, 2016, p.404). Il existe deux coefficients de corrélation, soit le coefficient de corrélation de Pearson et le coefficient de corrélation de Spearman (Fortin et Gagnon, 2016). Le coefficient de Pearson, utilisé dans le cadre de cette étude, est celui à même de vérifier s'il existe une relation d'influence entre deux variables (Fortin et Gagnon, 2016). Plus précisément, il s'agit d'« un indice numérique qui exprime le degré de corrélation entre deux variables mesurées à l'échelle d'intervalle » (Fortin et Gagnon, 2016, p.404). Il permet donc de chiffrer, entre -1,00 et +1,00, la force de la relation entre les variables (Fortin et Gagnon, 2016). Ainsi, une valeur se rapprochant des extrêmes (-1,00 ou +1,00) indique que la relation entre les variables est forte (Bryman et Bell, 2007). Lorsque le coefficient de corrélation est proche de 0, la relation entre les variables est faible (Bryman et Bell, 2007). Fortin et Gagnon (2016) rapportent notamment l'interprétation des corrélations selon Cohen (1988) qui a proposé qu'une corrélation supérieure à $\pm 0,50$ soit considérée forte, une corrélation comprise entre $\pm 0,50$ et $\pm 0,30$ soit considérée modérée, et une corrélation allant de $\pm 0,30$ à $\pm 0,00$ soit considérée faible (Cohen, 1988 cité dans Fortin et Gagnon, 2016, p.424). Le coefficient de Pearson nous permet également d'être informés sur la direction de la relation, et ce grâce au signe positif ou négatif du coefficient (Fortin et Gagnon, 2016). Ainsi, un signe positif indique que lorsqu'une variable augmente, l'autre variable augmente aussi ; alors qu'un signe négatif indique que lorsqu'une variable augmente, l'autre diminue (Bryman et Bell, 2007). Par contre, un coefficient proche de 0 indique que la variation

d'une variable n'est pas expliquée par la variation de l'autre variable (Bryman et Bell, 2007), c'est-à-dire que s'il existe des variations entre les variables, ces variations sont attribuables à des variables externes (Bryman et Bell, 2007).

Le tableau 4.1 présente ainsi les résultats descriptifs et les intercorrélations entre les variables. Les résultats montrent qu'une de nos corrélations peut être considérée comme forte. Il s'agit de la corrélation entre les variables de justice informationnelle et celle mesurant la perception de justice procédurale (règles décisionnelles). Cette corrélation présente un coefficient de +0,586 ($p \leq 0,01$). D'autres corrélations peuvent également être soulignées, bien qu'elles soient modérées. Par exemple, la corrélation entre la perception d'être estimé par l'organisation et la détresse psychologique est de -0,452 ($p \leq 0,01$). Toujours à un seuil modéré, le coefficient entre la perception de justice procédurale (consultation et participation) et la perception de justice procédurale (règles décisionnelles) est de +0,458 ($p \leq 0,01$). Les variables relatives à la demande qualitative et la demande quantitative sont également modérément corrélées, avec un coefficient de +0,469 ($p \leq 0,01$). Finalement, la perception de justice informationnelle et de la perception de justice procédurale (consultation et participation) sont corrélées de façon modérée. Elles ont un coefficient de +0,463 ($p \leq 0,01$).

Tableau 4.1 : Résultats descriptifs et intercorrélations entre les variables

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Détresse psychologique	0,86									
2	Perception d'être estimé par l'organisation	-,452**	0,94								
3	Perception de justice procédurale (règles décisionnelles)	-,247**	,433**	0,88							
4	Perception de justice procédurale (consultation et participation)	-,200**	,300**	,458**	0,88						
5	Perception de justice interpersonnelle	-,218**	,376**	,316**	,119	0,87					
6	Perception de justice informationnelle	-,246**	,463**	,586**	,436**	,480**	0,77				
7	Demande quantitative	,376**	-,118	-,156*	-,141*	-,040	-,188**	0,80			
8	Demande qualitative	,167**	,095	,044	-,081	,045	-,047	,469**	0,84		
9	Autonomie	-,105	,298**	,038	,048	,219**	,055	,139*	,245**	0,79	
10	Sécurité d'emploi	-,193**	,424**	,357**	,233**	,220**	,352**	-0,34	,148*	,222**	0,92
	Moyenne	2,38	3,39	2,49	1,69	3,77	3,05	3,31	3,40	2,92	3,82
	Écart-type	0,77	0,9	0,98	0,87	0,82	0,89	0,81	0,79	1,00	1,75

Notes : * indique une corrélation significative au seuil de $p \leq 0.05$

** indique une corrélation significative au seuil de $p \leq 0.01$

L'alpha de Cronbach est indiqué dans la diagonale

La variable de la sécurité d'emploi a 7 modalités de réponses

4.1.2 La variable dépendante : La détresse psychologique

Rappelons que la détresse psychologique est un état émotionnel pénible principalement caractérisé par l'anxiété et la dépression (Cloutier et Pellerin, 2019). L'anxiété concerne « les inquiétudes et les craintes face à ce que réserve l'avenir », soit une peur démesurée par rapport à ce qui pourrait arriver. Les personnes qui en souffrent craignent constamment le pire. Quant à la dépression, elle est composée de quatre aspects : la tristesse, l'irritabilité, le découragement et la dévalorisation de soi (Cloutier et Pellerin, 2019). Pour calculer le niveau de détresse psychologique, nous utilisons la méthode de calcul suggérée et utilisée par Vézina *et al.* (2011). Cette méthode consiste à attribuer des points aux modalités de réponses de l'IDPSQ pour ensuite pouvoir les additionner (Tableau 4.2). Il existe 5 modalités de réponses pour chaque énoncé. Les points attribués aux réponses vont de 0 à 4. L'addition des points indique à quel niveau de détresse psychologique le répondant se situe. Le niveau de détresse psychologique est problématique lorsque le score atteint 7 sur 24 point (Vézina *et al.*, 2011).

Tableau 4.2 : Le calcul du niveau de détresse psychologique

Modalités de réponses des six énoncés	Nombre de points attribués à la modalité de réponse
Jamais	0
Rarement	1
Parfois	2
La plupart du temps	3
Tout le temps	4

Le tableau 4.3 présente les résultats du calcul du niveau de détresse psychologique. On y voit la proportion des répondants par niveau de détresse psychologique. Le taux de détresse psychologique est particulièrement élevé au sein de notre échantillon. Effectivement, selon le calcul effectué, 62,1% des répondants souffrent de détresse psychologique à un niveau important ou très important. Le taux de détresse psychologique au sein de notre échantillon est supérieur de 36,1 points par rapport au taux enregistré pour l'ensemble des travailleurs du Québec, qui se situe à 26% selon l'ISQ (2016). Au sein de notre échantillon, environ 1 répondant sur 5 présente un faible niveau de détresse psychologique. Quant aux personnes présentant un niveau modéré, elles représentent 15,1% de notre échantillon.

Tableau 4.3 : Le taux de détresse psychologique

Niveau de détresse	% de répondants	
0 à 4 – faible	22,8%	62,1%
5 et 6 – modéré	15,1%	
7 à 12 – importante	44,1%	
13 à 24 – très importante	18,0%	

4.2 La vérification des hypothèses

4.2.1 Les techniques d'analyse utilisées

Avant de pouvoir présenter nos résultats obtenus pour chacune des hypothèses, nous définissons d'abord le concept de « statistiques inférentielles ». Le concept de

statistiques inférentielles permet « tirer des conclusions sur les caractéristiques d'une population en se fondant sur des données recueillies auprès d'échantillons » (Fortin et Gagnon, 2016, p.422). Il permet ainsi de s'assurer que les données recueillies auprès de l'échantillon sont représentatives de la population à l'étude (Bryman et Bell, 2007). C'est donc une technique qui a « pour objet la vérification d'hypothèses et l'utilisation de données d'échantillonnage pour faire des généralisations à l'ensemble d'une population » (Fortin, 2010, p.508). Il existe deux catégories de statistiques pour déterminer les associations entre les variables. Il s'agit des statistiques paramétriques et des statistiques non paramétriques. Les tests de statistiques paramétriques sont des « procédures statistiques servant à faire l'estimation des paramètres de la population et à vérifier des hypothèses en tenant compte des postulats sur la distribution des variables » (Fortin et Gagnon, 2016, p.423). Les tests de statistiques paramétriques peuvent s'appliquer sur des variables ordinales, par exemple, les scores sur une échelle de Likert (Fortin et Gagnon, 2016). Les tests non paramétriques sont intéressants lorsque la distribution de l'échantillon est asymétrique, ou lorsque l'échantillon est de petite taille (Fortin et Gagnon, 2016, p.423). Ainsi, les tests non paramétriques sont des « procédures statistiques inférentielles utilisées pour des données nominales et ordinales, et dont la distribution normale ne repose pas sur des postulats rigoureux » (Fortin et Gagnon, 2016, p.423). En somme, il existe trois objectifs quant à l'utilisation des statistiques inférentielles. En effet, les statistiques inférentielles permettent (Fortin et Gagnon, 2016, p.423) :

- (1) D'examiner l'existence de relations d'association entre les variables ;
- (2) De prédire l'issue d'une variable dépendante ;
- (3) De déterminer les différences entre le groupe expérimental et témoin.

Dans le cadre de cette étude, pour les hypothèses H1a à H4, nous avons effectué des régressions multiples. Les procédures de régression permettent « d'établir une prédiction en se fondant sur une corrélation » (Fortin et Gagnon, 2016, p.425). En effet, les associations entre les variables sont basées sur les intercorrélations qui permettent de prédire les associations entre les variables (Hair, Black, Babin *et al.*, 2006). Ainsi, une analyse de régression est une « technique servant à caractériser le modèle de relations entre la ou les variables indépendantes et la variable dépendante, toutes deux quantitatives » (Fortin et Gagnon, 2016, p.425). Nous avons donc d'abord déterminé les coefficients de corrélation entre nos variables (tableau 4.1) pour identifier quelles variables sont associées entre elles. Ces associations de variables peuvent être utilisées pour effectuer des analyses de régression multiple (principe des moindres carrés), qui « permet l'étude de relations entre plusieurs variables indépendantes et une variable dépendante » (Fortin et Gagnon, 2016, p.427). Ainsi, la variable dépendante est la variable qui est prédite, et les variables indépendantes sont les variables explicatives de la variation de la variable dépendante (Fortin et Gagnon, 2016, p.425). Par ailleurs, il résulte d'une régression multiple « une équation de régression qui permet de prédire la valeur de la variable dépendante quand les valeurs des variables indépendantes sont connues » (Fortin et Gagnon, 2016, p.427). L'interprétation des résultats se fait grâce au coefficient de régression multiple au carré (R^2) (Fortin et Gagnon, 2016, p.427). Ce coefficient « résume l'ampleur de la corrélation entre toutes les variables indépendantes et la variable dépendante ; il représente la quantité de variation dans la variable dépendante qui est expliquée par les variables prédictives » (Fortin et Gagnon, 2016, p.427).

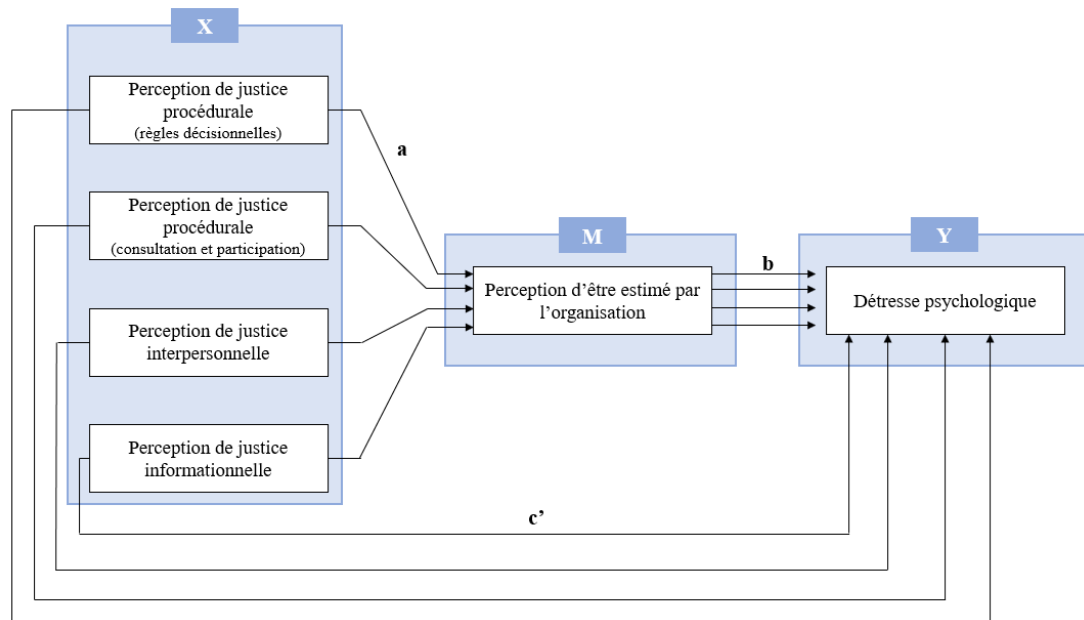
Pour les hypothèses H5 à H8, nous avons effectué des tests de médiation. Le test de médiation est un procédé statistique qui permet d'identifier le *mécanisme* (c.-à-d. la variable médiatrice ou intermédiaire) par lequel la variable X transmet son effet à la

variable Y (Hayes, 2013, p.86). Un test de médiation simple est « un système causal dans lequel au moins une variable antécédente X est suggérée comme influençant le résultat Y par l'intermédiaire d'une seule variable intervenante M »⁶⁴ (Hayes, 2013, p.86). Le modèle de médiation est illustré dans la figure 4.1, laquelle permet de comprendre comment les variables X (indépendantes) peuvent exercer leur effet sur la variable Y (dépendante). La figure met en évidence l'influence que la variable X peut avoir (de façon directe) sur la variable Y, mais également l'influence que la variable X peut exercer sur la variable Y par le biais de la variable M (médiatrice ou intervenante) (Hayes, 2013, p.86). Nous avons également utilisé la méthode « bootstrap ». La méthode bootstrap consiste à interpréter l'échantillon comme une « représentation miniature de la population initialement échantillonnée »⁶⁵ (Hayes, 2013, p.106). Cette « représentation miniature » est utile pour ensuite « ré-échantillonner », plusieurs milliers de fois, avec remise, les observations de l'échantillon initial pour calculer les statistiques dans le nouvel échantillon (Hayes, 2013, p.106). Ainsi, la méthode bootstrap est utilisée pour générer une représentation empirique permettant de vérifier des hypothèses de recherche, ou encore d'établir des intervalles de confiance (Hayes, 2013, p.106). En imitant l'échantillonnage initial, la méthode bootstrap permet de mieux respecter l'irrégularité de la distribution d'échantillonnage, car elle se base sur les caractéristiques de l'échantillonnage initial (Hayes, 2013). Par contre, le chercheur doit s'assurer de la représentativité de l'échantillon par rapport à la population d'où il est tiré (Hayes, 2013). En effet, les résultats obtenus à l'aide de cette méthode ne peuvent être fiables si l'échantillon n'est pas représentatif de sa population (Hayes, 2013).

⁶⁴ Traduction libre : « *A simple mediation model is any causal system in which at least one causal antecedent X variable is proposed as influencing an outcome Y through a single intervening variable M* » (Hayes, 2013, p.87)

⁶⁵ Traduction libre : « *miniature representation of the population originally sampled* » (Hayes, 2013, p.87)

Figure 4.1 : Modèle de médiation: effets direct et indirect des perceptions de justice sur la détresse psychologique



Effet direct de X sur Y = c' ; effet indirect de X sur Y via M = (somme des $a * b$)

4.2.2 Présentation des résultats

Compte tenu de la nature de nos hypothèses de recherche, nous avons utilisé deux méthodes. Nous avons utilisé la régression multiple pour les hypothèses H1a à H4. Pour les hypothèses H5 à H8, l'analyse de médiation a été utilisée.

Les hypothèses H1a à H4 concernent la relation directe entre les quatre variables de justice et la perception d'être estimé par l'organisation. Pour ces hypothèses, la

régression multiple a été utilisée. Dans un premier temps, nous avons introduit les variables de contrôle sociodémographique dans l'équation de régression, soit le sexe, l'âge, l'ancienneté dans le poste occupé, le niveau de scolarité et le fait d'avoir des enfants de 12 ans et moins. Nous avons ensuite introduit les variables de contrôle associées aux résultats perçus de la restructuration, à savoir, la demande quantitative et qualitative, l'autonomie que procure le poste occupé et la sécurité d'emploi. Ensuite, nous avons ajouté les quatre variables de justice. Les résultats de la régression sont présentés au tableau 4.4 (Modèle 1).

L'hypothèse H1a stipule que la perception de justice procédurale (règles décisionnelles) exerce un effet positif sur l'estime perçue de l'organisation. Le coefficient de régression obtenu est positif et significatif ($B = 0,1380$; $p \leq 0,05$). Nous acceptons donc l'hypothèse H1a.

L'hypothèse H1b stipule que la perception de justice procédurale (consultation et participation) exerce un effet positif sur l'estime perçue de l'organisation. Le coefficient de régression est positif, mais non statistiquement significatif au seuil de 0,05 ($B = 0,0762$; $p \geq 0,05$). Nous rejetons donc l'hypothèse H1b.

Les hypothèses H2 et H3 stipulent que la perception de justice interpersonnelle (H2) et la perception de justice informationnelle (H3) exercent un effet positif sur l'estime perçue de l'organisation. Les coefficients de régression estimés sont positifs et

significatifs en ce qui concerne l'hypothèse H2 ($B = 0,1447$; $p \leq 0,05$) et l'hypothèse H3 ($B = 0,1574$; $p \leq 0,05$). Nous acceptons donc ces deux hypothèses.

Le coefficient de régression multiple au carré (R^2) de ce premier modèle indique que les variables de contrôle et les perceptions de justice expliquent 41,98% de la variance de la perception d'être estimé.

L'hypothèse H4 stipule que l'estime perçue de l'organisation exerce un effet négatif sur le niveau de détresse psychologique. Cela signifie que plus l'employé a tendance à croire que l'organisation lui accorde de la valeur, moins son niveau de détresse psychologique est élevé. Afin de vérifier ces hypothèses, nous avons élaboré un modèle de régression dont la variable dépendante est la détresse psychologique. Nous avons d'abord introduit dans ce modèle de régression les variables sociodémographiques (sexe, âge, ancienneté dans le poste occupé, niveau de scolarité et le fait d'avoir des enfants de 12 ans et moins), puis les variables de contrôle traduisant les résultats perçus de la réorganisation (demande quantitative et qualitative, autonomie dans le poste occupé et sécurité d'emploi). Nous avons ensuite ajouté les quatre perceptions de justice afin de contrôler leur effet direct sur le niveau de détresse psychologique. Finalement, nous avons inclus la perception d'être estimé par l'organisation. Le coefficient de régression estimé pour cette variable est négatif et statistiquement significatif ($B = -0,3655$; $p = 0,000$) (tableau 4.4; Modèle 2). Nous acceptons donc l'hypothèse H4.

Les hypothèses H5 à H8 concernent le rôle médiateur de l'estime perçue de l'organisation dans la relation entre les quatre perceptions de justice du processus et la détresse psychologique. Ces hypothèses ont été vérifiées à l'aide du test de médiation. Préconisé par Hayes (2013), ce test se réalise à l'aide de l'outil PROCESS du logiciel SPSS. Pour chaque coefficient de régression, l'outil PROCESS permet de générer un échantillon de 5000 estimations (bootstrap). Les résultats du test de médiation sont présentés dans le tableau 4.4. Les coefficients estimés pour les variables de contrôle sont présentés au modèle 1. Les coefficients correspondant au rôle médiateur de la perception d'être estimé par l'organisation sont reproduits dans le modèle 2 (a x b).

Le troisième modèle n'est pas relié aux hypothèses de recherche. Il sert à estimer l'effet direct que sont susceptibles de produire les quatre perceptions de justice sur le niveau de détresse psychologique lorsque l'on tient compte de l'effet expliqué à travers la perception d'être estimé par l'organisation. Les effets directs correspondent aux coefficients de régression « c' ».

Notons que les variables à l'étude permettent d'expliquer 35,27% de la variance relative au niveau de détresse psychologique. Parmi les variables de contrôle, seuls le fait de ne pas avoir obtenu de diplôme ($B=-1,1119, p \leq 0,05$) et la demande quantitative ($B=0,2463, p \leq 0,05$) exercent une influence directe sur le niveau de détresse psychologique (lorsque l'on contrôle l'effet de la perception d'être estimé par l'organisation).

Les hypothèses H5 et H6 stipulent que la perception d'être estimé par l'organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre, d'une part, la perception de justice procédurale (règles décisionnelles) (H5) et la perception de justice procédurale (consultation et participation) (H6), et d'autre part, le niveau de détresse psychologique. Le coefficient de régression (a x b : variable indépendante → variable médiatrice → variable dépendante) estimé pour la justice procédurale (règles décisionnelles) est négatif (B = -0,0504, IC 95 % [-0,1104, -0,0049]). De plus, l'intervalle de confiance des coefficients de régression ne renferme pas la valeur « zéro ». Le coefficient de régression est donc statistiquement significatif. Nous acceptons donc l'hypothèse H5. Par ailleurs, le coefficient de régression obtenu pour la perception de justice procédurale (consultation et participation) est négatif, mais l'intervalle de confiance des coefficients renferme la valeur « zéro » (B = -0,0279, IC 95 % [-0,0825, 0,0147]). Nous rejetons donc l'hypothèse H6.

Selon les hypothèses H7 et H8, la perception d'être estimé par l'organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre, d'une part, la perception de justice interpersonnelle (H7) et informationnelle (H8), et d'autre part, le niveau de détresse psychologique. Le coefficient de régression est négatif et l'intervalle de confiance ne renferme pas la valeur « zéro », pour la justice interpersonnelle » (B = -0,0529, IC 95 % [-0,1235, -0,0003]) et pour la justice informationnelle (B = -0,0575, IC 95 % [-0,1341 ; -0,0031]). Nous acceptons donc les hypothèses H7 et H8.

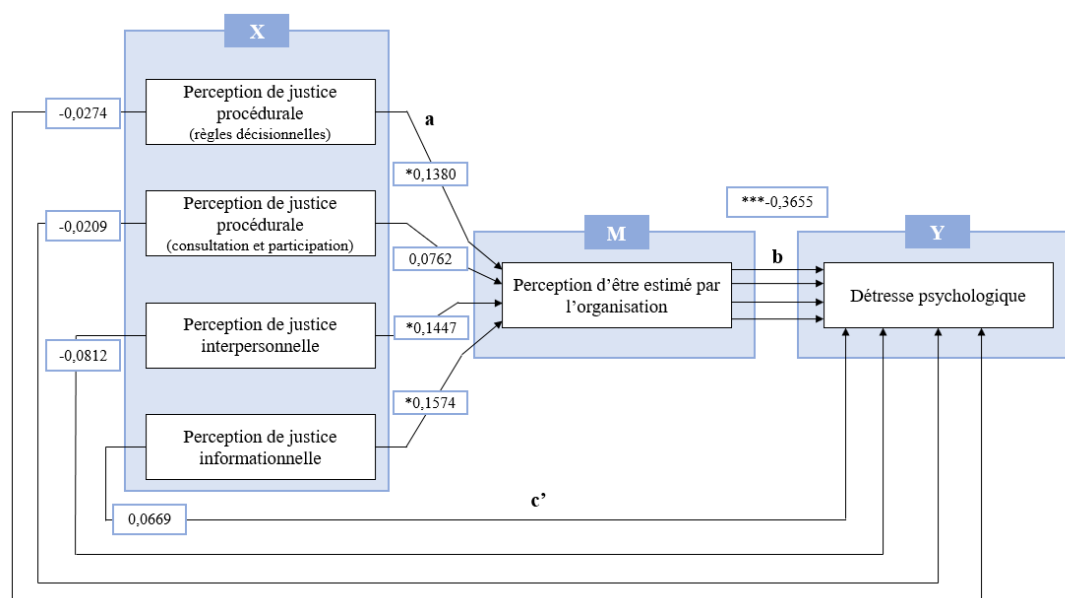
Tableau 4.4 : Résultats de l'analyse de médiation (5000 échantillons « bootstrap »)

	Modèle 1 : effets directs des perceptions de justice sur la perception d'être estimé			Modèle 2 : Effets indirects des perceptions de justice sur la détresse psychologique			Modèle 3 : Effets directs des perceptions de justice sur la détresse psychologique		
	B	SE B	IC 95%	B	SE B	IC 95%	B	SE B	IC 95%
Variabiles de contrôle :									
caractéristiques démographiques									
Sexe (homme)	-0,1354	0,0942	-0,3210; 0,0503				-0,1331	0,0842	-0,2991; 0,0328
Âge	0,0820	0,0570	-0,0302; 0,1942				-0,0096	0,0509	-0,1099; 0,0907
Ancienneté dans poste occupé	-0,0121	0,0442	-0,0991; 0,0749				0,0018	0,0393	-0,0757; 0,0792
<i>Scolarité</i>									
Aucun diplôme	-0,9923	0,5273	-2,0312; 0,0466				*-1,1119	0,4728	-2,0435; -0,1804
Secondaire	**0,3573	0,1281	-0,6097; -0,1049				-0,1512	0,1159	-0,3796; 0,0771
Universitaire	-0,0632	0,1095	-0,2789; 0,1525				-0,1721	0,0975	-0,3642; 0,0200
Enfants de moins de 12 ans	-0,0608	0,0994	-0,2566; 0,1350				0,0004	0,0885	-0,1739; 0,1748
Variabiles de contrôle :									
caractéristiques du poste occupé									
Demande quantitative	-0,1270	0,0685	-0,2619; 0,0079				***0,2463	0,0614	0,1254; 0,3672
Demande qualitative	0,0527	0,0671	-0,0794; 0,1848				0,0799	0,0598	-0,0378; 0,1977
Autonomie	***0,1781	0,0518	0,0761; 0,2801				-0,0230	0,0472	-0,1160; 0,0701
Sécurité d'emploi	**0,0980	0,0299	0,0391; 0,1569				-0,0063	0,0272	-0,0599; 0,0473
Variabiles indépendantes									
				a x b			c'		
Justice procédurale (règles)	*0,1380	0,0614	0,0169; 0,2590	*-0,0504	0,0263	-0,1104; -0,0049	-0,0274	0,0553	-0,1362; 0,0815
Justice procédurale (consultation et participation)	0,0762	0,0622	-0,0463; 0,1988	-0,0279	0,0244	-0,0825; 0,0147	-0,0209	0,0555	-0,1303; 0,0885
Justice interpersonnelle	*0,1447	0,0674	0,0118; 0,2775	*-0,0529	0,0313	-0,1235; -0,0003	-0,0812	0,0606	-0,2006; 0,0382
Justice informationnelle	*0,1574	0,717	0,0161; 0,2987	*-0,0575	0,0322	-0,1341; -0,0031	0,0669	0,0645	-0,0601; 0,1939
Variable médiatrice									
Perception d'être estimé par l'organisation				***-0,3655	0,0582	-0,4802; -0,2509			
R²	***0,4198						***0,3527		

Notes : * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$. IC 95% = Intervalle de confiance 95% (bias corrected). B = coefficient de régression non standardisé

Par ailleurs, le modèle 3 permet de vérifier si les perceptions de justice agissent directement sur le niveau de détresse psychologique, sans que cela ne puisse être expliqué par leur influence sur l'estime perçue de l'organisation. Les coefficients de régression estimés à l'aide de ce modèle ne sont pas statistiquement significatifs. En effet, l'intervalle de confiance des coefficients (c') renferme la valeur zéro pour la perception de justice procédurale (règles décisionnelles) (IC 95 % [-0,1362; 0,0815]), la perception de justice procédurale (consultation et participation) (IC 95 % [-0,1303; 0,0885]), la perception de justice interpersonnelle (IC 95 % [-0,2006; 0,0382]), ainsi que pour la perception de justice informationnelle (IC 95 % [-0,0601; 0,1939]).

Figure 4.2 : Résultats des analyses statistiques



Effet direct : c' ; effet indirect = somme $a \times b$

Notes : * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Tableau 4.5 : Résumé des résultats de nos hypothèses de recherche

Hypothèse formulée		Résultat
H1a	La perception de justice procédurale (règles décisionnelles) exerce un effet positif sur l'estime perçue de l'organisation	Acceptée
H1b	La perception de justice procédurale (consultation et participation) exerce un effet positif sur l'estime perçue de l'organisation	Rejetée
H2	La perception de justice interpersonnelle exerce un effet positif sur l'estime perçue de l'organisation	Acceptée
H3	La perception de justice informationnelle exerce un effet positif sur l'estime perçue de l'organisation	Acceptée
H4	L'estime perçue de l'organisation exerce un effet négatif sur le niveau de détresse psychologique	Acceptée
H5	L'estime perçue de l'organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception de justice procédurale (règles décisionnelles) et le niveau de détresse psychologique	Acceptée
H6	L'estime perçue de l'organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception de justice procédurale (consultation et participation) et le niveau de détresse psychologique	Rejetée
H7	L'estime perçue de l'organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception de justice interpersonnelle et le niveau de détresse psychologique	Acceptée
H8	L'estime perçue de l'organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception de justice informationnelle et le niveau de détresse psychologique	Acceptée

4.2.3 Discussion des résultats

D'entrée de jeu, rappelons que l'objectif de notre étude consistait à déterminer dans quelle mesure les perceptions de justice des employés à l'égard du processus de

restructuration influençaient leur niveau de détresse psychologique lorsque l'on tient compte des changements qui ont été apportés à leur emploi, à savoir les résultats de la restructuration. Notre objectif consistait également à mettre en évidence le mécanisme par lequel ces perceptions de justice influencent la détresse psychologique. Par conséquent, notre étude entendait déterminer le rôle médiateur que joue la perception d'être estimé par l'organisation dans la relation entre les perceptions de justice à l'égard du processus de restructuration et la détresse psychologique.

Au total, neuf hypothèses ont été vérifiées empiriquement. Les quatre premières hypothèses (H1a à H3) concernaient la relation directe entre les perceptions de justice reliées au processus et la perception d'être estimé par l'organisation. L'hypothèse suivante (H4) vérifiait le lien entre la perception d'être estimé par l'organisation et le niveau de détresse psychologique. Les hypothèses H5 à H8 vérifiaient le rôle médiateur de la perception d'être estimé par l'organisation entre les perceptions de justice relatives au processus et la détresse psychologique. Nos résultats nous ont permis d'accepter sept des neuf hypothèses de recherches que nous avons formulées. Les deux hypothèses que nous avons été amenés à rejeter concernent la perception de justice procédurale (participation et consultation).

La première hypothèse anticipait l'influence qu'exerce la perception de justice procédurale concernant les règles décisionnelles sur la perception d'être estimé par l'organisation. Nos résultats confirment cette hypothèse. Ils corroborent ainsi les études précédentes qui établissaient un lien entre les perceptions de justice procédurale et diverses mesures représentant l'estime perçue de l'organisation (De Cremer, 2006 ; De Cremer et Van Hiel, 2008 ; De Cremer *et al.*, 2005 ; DeConinck, 2010; Masterson *et*

al., 2000 ; Rhoades *et al.*, 2001). Dans le cadre de ces études, la perception de justice procédurale a été mesurée à l'aide d'instruments validés, notamment celui de Colquitt (2001) (De Cremer *et al.*, 2005 ; DeConinck, 2010), et celui qu'ont développé Niehoff et Moorman (1993) (Fu et Lihua, 2012), ou encore un instrument en cohérence avec le concept de justice procédurale développé par Cropanzano et Greenberg, 1997 (Rhoades *et al.*, 2001). Par ailleurs, le concept de la consultation (voix ou « voice ») a également été utilisé comme mesure de justice procédurale, notamment la propension avec laquelle le superviseur écoute les employés, ou encore la perception qu'ont les employés que leur opinion est prise en compte (De Cremer, 2006 ; De Cremer et Van Hiel, 2008). Alors que certains chercheurs ont utilisé un instrument du soutien organisationnel perçu (Eisenberger *et al.*, 1986) pour mesurer la perception relative à l'estime reçue de la part de l'organisation (DeConinck, 2010 ; Fu et Lihua, 2012 ; Rhoades *et al.*, 2001), d'autres ont mesuré directement, comme nous l'avons fait, la perception d'être estimé par l'organisation à l'aide de l'instrument de Pierce *et al.* (1986) (De Cremer, 2006 ; De Cremer *et al.*, 2005 ; De Cremer et Van Hiel, 2008 ; Ferris *et al.*, 2012 ; Xiang, Li, Wu et Long, 2019). Nos résultats font ressortir l'importance de la justice perçue relativement aux règles de prise de décision dans le contexte d'une restructuration. De plus, ils apportent un soutien empirique supplémentaire au modèle relationnel de la justice et montrant que la justice du processus présente une importance de premier plan pour les individus parce qu'elle leur signale la valeur que leur accorde leur organisation. Ces résultats contribuent à l'avancement des connaissances en faisant ressortir, pour la première fois, le rôle symbolique de la justice relative au processus décisionnel dans le contexte d'une restructuration.

Nos résultats nous ont conduits à rejeter l'hypothèse (H1b) selon laquelle la perception de justice relative à la consultation et la participation contribuait à influencer la

perception d'être estimé par l'organisation. En d'autres termes, les résultats indiquent que les employés n'ont pas tendance à attribuer l'absence de consultation ou le faible degré de participation à un manque de considération ou d'estime de l'organisation à leur égard. Il semble donc que la consultation ou la participation ne soit pas une activité qui est retenue par les employés pour porter un jugement sur la justice du processus de restructuration. En somme, les employés n'ont pas tendance à croire qu'ils ont un mot à dire dans les décisions relatives à la restructuration, par exemple, les mises à pied, les attributions de postes ou la nouvelle répartition des tâches entre les postes. Ne croyant pas qu'ils aient voix au chapitre, l'absence de consultation ou de participation n'est pas considérée comme une transgression d'un droit, comme une injustice. Par ailleurs, rappelons que notre étude a été menée dans une organisation ayant vécu de nombreux changements organisationnels au cours des dernières années. Il se pourrait alors que ces changements aient conduit les employés à considérer le processus de restructuration comme un mode de fonctionnement de l'organisation qui doit être opéré par des experts dans le domaine. Par conséquent, ils n'attribueraient pas le manque de consultation à un manque d'estime de la part de l'organisation, mais bien comme la manière habituelle de gérer l'organisation de la manière la plus efficace possible. Cela s'expliquerait notamment par le fait que les employés ne souhaitent pas être consultés, car ils croient ne pas être en mesure de fournir les informations pertinentes à la prise de décision concernant les changements à apporter.

Notre deuxième hypothèse de recherche concernait l'effet de la perception de justice interpersonnelle sur la perception d'être estimé par l'organisation. Les résultats que nous avons obtenus confirment cette hypothèse. Ils indiquent que plus les employés considèrent qu'ils ont été traités avec politesse, dignité et respect par la direction au cours du processus de restructuration, plus ils ont tendance à croire que celle-ci les considère et se préoccupe de leur bien-être. Nos résultats corroborent ainsi ceux qui

ont été obtenus dans le cadre d'autres études réalisées dans des contextes différents (pour une recension des écrits, voir : Tyler et Lind, 1992), notamment des études expérimentales (Smith, Tyler, Huo, Ortiz et Lind, 1998) et des études corrélationnelles (Ferris, Spence, Brown et Heller, 2012; Smith, Tyler, Huo, Ortiz et Lind, 1998; Tyler, DeGoey et Smith, 1996). Nos résultats apportent ainsi un soutien empirique au modèle relationnel de la justice dans le contexte de la restructuration en montrant que la perception de justice interpersonnelle signale aux employés la valeur que leur accorde l'organisation.

Notre troisième hypothèse, également soutenue par nos résultats, avançait que la justice informationnelle produisait un effet positif sur la perception d'être estimé par l'organisation. Nos résultats vont dans le même sens que ceux qu'ont obtenus Zhang, Qiu et Teng (2017). En effet, ces chercheurs ont montré que la justice informationnelle exerçait une influence sur le soutien organisationnel perçu. Notons que notre étude contribue à l'avancement des connaissances en montrant, pour la première fois, que la perception de justice informationnelle influence la perception d'être estimé par l'organisation. En d'autres termes, la qualité perçue des explications fournies par la direction pour justifier ses décisions signale aux employés la valeur que l'organisation leur accorde. Ces résultats soutiennent le modèle relationnel de la justice.

Nous avons également formulé l'hypothèse selon laquelle la perception d'être estimé par l'organisation produisait un effet négatif sur le niveau de détresse psychologique. Nos résultats soutiennent cette hypothèse. Ils apportent ainsi un solide soutien empirique au modèle de Siegrist (1996), lequel stipule que les employés qui pensent ne pas recevoir l'estime et la considération qu'ils sont en droit de recevoir de la part de

l'organisation sont enclins à s'autodéprécier et souffrir de détresse psychologique à plus ou moins long terme. Jusqu'à maintenant, seule l'étude de Pellerin et Cloutier (2018) avait vérifié empiriquement la relation entre la perception d'être estimé par l'organisation et le niveau de détresse psychologique. Notre étude contribue également à l'avancement des connaissances en vérifiant la vraisemblance de cette relation dans le contexte spécifique de la restructuration.

Finalement, quatre hypothèses vérifiaient le rôle médiateur de la perception d'être estimé par l'organisation dans la relation entre les quatre perceptions de justice relative au processus et le niveau de détresse psychologique. L'hypothèse portant sur les relations qui unissent la perception de justice procédurale (consultation et participation), la perception d'être estimé par l'organisation et la détresse psychologique a été infirmée, compte tenu du rejet de l'hypothèse (H1b).

Nos résultats montrent que les perceptions de justice relatives aux procédures de restructuration exercent un effet sur le niveau de détresse psychologique *parce qu'*elles influencent la perception d'être estimé par l'organisation. En d'autres termes, c'est parce qu'elles signalent aux employés la valeur que leur accorde l'organisation que les perceptions de justice relative au processus agissent sur leur niveau de détresse psychologique. La perception d'être estimé par l'organisation constitue donc le mécanisme par lequel les perceptions de justice accroissent ou réduisent le niveau de détresse psychologique. Nos résultats suggèrent ainsi que lorsque les employés s'estiment traités de manière injuste au cours d'une restructuration, ils sont enclins à penser qu'ils sont traités ainsi parce qu'ils ont peu de valeur pour leur organisation. Cela les incite à remettre en question leur propre valeur et à s'autodéprécier, ce qui

contribue à accroître leur niveau de détresse psychologique. Notre étude contribue à la progression des connaissances en faisant ressortir comment les perceptions de justice relative au processus exercent leur influence sur le niveau de détresse psychologique. Ces nouvelles connaissances permettent de mieux comprendre les liens qui ont été établis dans le cadre d'études précédentes entre, d'une part, le niveau de détresse psychologique, et d'autre part, la perception de justice procédurale (Cloutier, Vilhuber, Harrisson, Bélan-Ouellette, 2018 ; Elovainio, Kivimäki, Eccles, et Sinervo, 2002 ; Liljegren et Ekberg, 2009 ; Spell et Arnold, 2007a, 2007b ; Tepper, 2001), la perception de justice interpersonnelle (Elovainio, Kivimäki, et Helkama, 2001; Kivimäki *et al.*, 2003) et la perception de justice interactionnelle (Francis et Barling, 2005).

Par ailleurs, nos résultats font ressortir que les perceptions de justice relative au processus de restructuration contribuent à expliquer le niveau de détresse psychologique des employés, même un an après la fin du processus de restructuration. Cela implique que la manière de traiter les employés au cours d'une restructuration continue à affecter leur santé mentale une fois que la restructuration est complétée et que les employés « vivent » les résultats de la restructuration depuis un an. Rappelons que, afin de vérifier l'effet des perceptions de justice du processus sur le niveau de détresse psychologique, nous avons contrôlé statistiquement l'effet des changements issus de la restructuration, soit la demande psychologique (quantitative et qualitative), le degré d'autonomie et la sécurité d'emploi. Par conséquent, les relations que nous avons mises en évidence ne peuvent pas résulter de la crainte et des appréhensions concernant l'issue de la restructuration. Nos résultats permettent ainsi d'exclure l'effet du stress et de l'anxiété provoqués par l'incertitude concernant les changements à venir (Amiot *et al.*, 2006; Bordia *et al.*, 2004 ; Paterson et Cary, 2002 ; Schweiger et DeNisi, 1991; pour une recension des écrits, voir Oreg, Vakola et Armenakis, 2011).

Nos résultats contribuent à mieux comprendre les effets d'une restructuration sur la santé mentale des employés visés. Ils s'ajoutent aux résultats des études portant sur l'effet des *résultats* découlant de restructuration sur la détresse psychologique des employés, par exemple, la perception d'insécurité d'emploi (Hellgren et Chirumbolo, 2003 ; Loretto, Platt et Popham, 2010 ; McDonough, Worts, Fox et Dmitrienko, 2008 ; Näswall, Sverke et Hellgren 2005), la demande psychologique et la latitude décisionnelle (Harney, Fu et Freeney, 2018 ; Loretto, Platt et Popham, 2010; McDonough *et al.*, 2008 ; Niedhammer, Chastang, David, Barouhiel et Barrandon, 2006).

En somme, nos résultats permettent de mieux comprendre les effets persistants que produit la manière dont le processus de restructuration est géré. Ils montrent l'importance pour l'organisation de montrer à ses employés qu'elle les estime et se préoccupe de leur bien-être en s'assurant que le processus de restructuration respecte les principes de justice : 1) les critères de prises de décision sont appliqués de façon objective et uniforme pour tous les employés et les décisions s'appuient sur des informations qui reflètent la réalité (justice procédurale – règles décisionnelles) ; 2) les communications avec les employés sont empreintes de respect et de dignité (justice interpersonnelle) et 3) les explications fournies aux employés concernant les raisons qui justifient la restructuration et la manière dont celle-ci sera réalisée sont compréhensibles, suffisantes, adéquates et véridiques (justice informationnelle). Nos résultats apportent un soutien empirique au modèle relationnel de la justice (« group-value model ») ainsi qu'au modèle de Siegrist (1996) et contribuent à mieux comprendre comment les perceptions de justice relative au processus de restructuration agissent sur le niveau de détresse psychologique des employés concernés bien après l'implantation du changement. La justice relative au processus se révèle ainsi un important facteur de succès dans le cadre du changement organisationnel : « Au cœur

du changement organisationnel figure la manière dont les employés visés par le changement y réagissent, ce qui constitue un facteur déterminant de la capacité de tout changement à réussir »⁶⁶(Oreg, Vakola et Armenakis, 2011, p.462).

⁶⁶ Traduction libre de : *“At the heart of events, however, and a main determinant of the extent to which any change can succeed, is how change recipients react to organizational change”* (Oreg, Vakola et Armenakis, 2011, p.462)

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour ambition de déterminer le rôle médiateur de la perception d'être estimé par l'organisation dans la relation entre les perceptions de justice à l'égard du processus de restructuration (justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle) et la détresse psychologique, et ce, lorsque l'on tient compte des résultats de la restructuration, soit les changements apportés aux emplois.

Bien que de nombreux chercheurs se soient intéressés au changement organisationnel, aucun, à notre connaissance, ne s'est intéressé à déterminer l'effet des perceptions de justice au cours du processus de changement sur la perception d'être estimé par l'organisation une fois que les changements ont été implantés. Les chercheurs se sont plutôt intéressés aux perceptions de justice en période de changement organisationnel, sous l'hypothèse que les employés éprouvent du stress et de l'anxiété en raison de l'incertitude qui marque la période pendant laquelle le changement se met en place (Amiot *et al.*, 2006; Bordia *et al.*, 2004 ; Paterson et Cary, 2002 ; Schweiger et DeNisi, 1991). Pour combler cette lacune, nous avons vérifié si les perceptions de justice concernant le processus de changement organisationnel influençaient encore la perception d'être estimé par l'organisation et la détresse psychologique, une année après que la restructuration ait été implantée.

Afin de réaliser notre objectif de recherche, neuf hypothèses ont été formulées. Nous avons vérifié ces hypothèses à l'aide d'un devis corrélationnel à coupe transversale. Cette méthode nous a permis de mettre en évidence les relations d'influence entre les variables (Bryman et Bell, 2007). Nous avons contacté les 587 employés non cadres d'une entreprise pharmaceutique, et avons obtenu un taux de réponse de 50%, soit 294 répondants.

Les principaux résultats

Nos résultats nous ont permis de retenir sept hypothèses sur les neuf formulées. Les analyses ont montré que les perceptions de justice relatives aux processus exerçaient une influence positive sur la perception d'être estimé par l'organisation (H1a, H2, H3). Par ailleurs, notre étude soutient que la perception d'être estimé par l'organisation exerce une influence négative statistiquement significative sur le niveau de détresse psychologique des employés (H4). Finalement, notre étude confirme le rôle médiateur que joue la perception d'être estimé par l'organisation entre les perceptions de justice associées au processus de restructuration et la détresse psychologique (H5, H7, H8). Ainsi, nous rappelons que les perceptions de justice relatives au processus sont liées à la détresse psychologique parce qu'elles influencent la perception d'être estimé par l'organisation. En effet, les résultats de notre étude montrent que les perceptions de justice n'exercent pas d'influence directe sur le niveau de détresse psychologique. Nos résultats montrent que les perceptions de justice relatives au processus de restructuration jouent un rôle symbolique en signalant aux employés le degré auquel l'organisation les estime et se préoccupe de leur bien-être. Le mécanisme par lequel les perceptions de justice agissent sur le niveau de détresse est le sentiment d'avoir de la

valeur et non la réduction de l'incertitude quant aux résultats du processus, comme l'ont montré les études antérieures. Nos résultats mettent ainsi en évidence l'importance pour l'organisation de montrer à ses employés qu'elle les estime et se préoccupe de leur bien-être en s'assurant que le processus de restructuration respecte les principes de justice.

Contribution à l'avancement des connaissances

Cette étude apporte de nouvelles connaissances dans le domaine de la gestion du changement. Les études empiriques ont, auparavant, vérifié les effets qu'une restructuration est susceptible de produire sur la santé mentale des employés au cours du processus de changement. Notre étude permet d'aller plus loin, car elle permet de mieux comprendre les effets à long terme du processus de gestion, c'est-à-dire de saisir de quelle manière le processus du changement produit un effet sur la santé mentale des employés qui persiste une fois que le changement est implanté. En effet, un an après la fin du processus de restructuration, les perceptions de justice expliquent toujours le niveau de détresse psychologique des employés. Ainsi, cette étude apporte une contribution à la progression des connaissances parce qu'elle démontre que les perceptions de justice perdurent dans le temps et maintiennent leur effet sur la détresse psychologique parce qu'elles exercent un effet sur la perception d'être estimé par l'organisation.

Du point de vue pratique, nos résultats mettent ainsi en évidence l'importance de l'aspect symbolique du processus de restructuration. Les organisations doivent gérer le processus de changement de manière à favoriser les perceptions de justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle de manière à agir positivement sur la santé mentale des employés. Les perceptions de justice continuent à produire des effets sur le niveau de détresse psychologique des employés.

Les limites de l'étude

La principale limite de cette étude est attribuable à notre devis. Il s'agit d'un devis de vérification d'hypothèses corrélationnelles à coupe transversale. Ce type de devis ne nous permet pas d'établir un lien de causalité entre les variables, sa validité interne n'est donc pas élevée. Rappelons que la validité interne permet d'assurer le « degré auquel les fluctuations d'une variable dépendante peuvent être attribuées exclusivement et sans ambiguïté à l'effet d'une variable indépendante sans qu'aucune autre variable non contrôlée n'entre en jeu » (Vallerand *et al.*, 2000, p.543). Nous ne pouvons pas démontrer d'ordre temporel entre les variables, ce qui pose une limite à cette étude.

Les caractéristiques de notre échantillon peuvent également représenter une limite. En effet, notre échantillon, constitué exclusivement d'employés non-cadres, peut représenter une limite à la validité externe. Rappelons que la validité externe « concerne la question de savoir si les résultats d'une étude peuvent être généralisés

au-delà du contexte de recherche spécifique⁶⁷ » (Bryman et Bell, 2007, p.42). Il se pourrait que les caractéristiques de notre échantillon, plus particulièrement les tâches de leur emploi, exercent une influence sur nos variables. Toutefois, nous avons contrôlé les l'effet des changements issus de la restructuration (demande psychologique quantitative et qualitative, degré d'autonomie et sécurité d'emploi), ce qui nous a permis de ne pas attribuer les résultats obtenus aux caractéristiques du poste occupé. En outre, notre échantillon est constitué d'employés répartis dans cinq groupes d'emplois différents (maintenance, bureau, préposé-technique, technicien et spécialiste). Cette répartition des caractéristiques d'emploi permet de garder un échantillon hétérogène, permettant d'augmenter la généralisation de nos résultats.

Finalement, une de nos limites est due à notre taux de réponse qui se situe à 50%. Ce taux de réponse peut également représenter une limite puisque 50% de non-réponses peuvent générer « des résultats entachés de biais » (Royer et Zarlowski, 1999, p.201). Ainsi, il se peut que les non-réponses « représentent des caractéristiques liées au phénomène étudié » (Royer et Zarlowski, 1999, p.201) qui nous empêcheraient d'observer adéquatement les variations entre les variables. Toutefois, les caractéristiques de notre échantillon sont similaires à la population (répartition hommes – femmes, groupe d'âge, nombre d'années de service). Puisqu'il n'existe pas d'écart important sur ces caractéristiques, le biais de représentativité est limité. La validité de la recherche n'est donc pas compromise (Royer et Zarlowski, 1999, p.202).

⁶⁷ Traduction libre de : « *concerned with the question of whether the results of a study can be generalized beyond the specific research context* » (Bryman et Bell, p.42)

Les pistes de recherche

Les résultats de notre étude montrent que les perceptions de justice liées aux procédures sont reliées au niveau de détresse psychologique des employés parce qu'elles informent les employés la valeur que l'organisation leur accorde. Ces résultats mènent à se questionner sur les effets des différentes approches du changement sur les perceptions de justice relatives au processus. Puisque la perception d'être estimé par l'organisation a une influence sur la détresse psychologique, nous suggérons d'étudier les stratégies de changement qui exercent une influence positive sur la perception d'être estimé. Par ailleurs, puisque nous avons démontré qu'un employé qui a vécu de l'injustice en période de restructuration ressent encore cette injustice au moins un an après le changement, nous encourageons les études futures à mesurer la durée de l'effet des injustices procédurales sur la perception d'être estimé par l'organisation, car celle-ci a une influence significative sur le niveau de détresse psychologique.

BIBLIOGRAPHIE

- Achille, M. A. (2003). Définir la santé au travail. I. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail. Dans R. Foucher, A. Savoie et L. Brunet, *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (p. 65-90). Montréal : Éditions Nouvelles.
- Adler, D. A., McLaughlin, T. J., Rogers, W. H., Chang, H., Lapitsky, L. et Debra, L. (2006). Job performance deficits due to depression. *American Journal of Psychiatry*, 163, 1569-1576.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L. et Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574. doi: [10.1177/0149206306287542](https://doi.org/10.1177/0149206306287542)
- Armenakis, A. et Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. et Harris, S. G. (2009). Reflections: our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. doi: [10.1080/14697010902879079](https://doi.org/10.1080/14697010902879079)
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19-36.
- Beaud, J.-P. (1999). L'échantillonnage. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5^e éd., p. 195-225). Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W. et DePalma, J. A. (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. doi: [10.1177/0021886305285455](https://doi.org/10.1177/0021886305285455)

- Berndt, E. R., Bailit, H. L., Keller, M. B., Verner, J. C. et Finkelstein, S. N. (2000). Health-care use and at-work productivity among employees with mental disorders. *Health Affairs*, 19(4), 244-256.
- Bies, R. J. et Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. Dans M. H. Bazerman, R. J. Lewicki et B. H. Sheppard, *Research on negotiation in organizations* (p. 43-55). Greenwich, CT : JAI Press.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. et DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365. doi: <https://doi.org/10.1080/13594320444000128>
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Vézina, M., Blanchette et Blanchette, C. (2005). Psychosocial work environment and certified sick leave among nurses during organizational changes and downsizing. *Relations Industrielles*, 60(3), 483-567.
- Bryman, A. et Bell, E. (2007). Research designs. Dans *Business research methods* (2^e éd., p. 38-73). New York : Oxford University Press.
- Burke, W. W. et Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Burton, W. N., Schultz, A. B., Chen, C. et Edington, D. W. (2008). The association of worker productivity and mental health: a review of the literature. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(2), 78-94. doi: 10.1108/17538350810893883
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2018). *Stress en milieu de travail - généralités*. Récupéré de <https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/stress.html>
- Cloutier, J., Denis, P. L. et Bilodeau, H. (2013). The dynamics of strike votes: perceived justice during collective bargaining. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1016–1038. doi: [10.1002/job.1838](https://doi.org/10.1002/job.1838)
- Cloutier, J. et Pellerin, S. (2019). *Les résultats de l'enquête sur la détresse psychologique au travail dans le secteur universitaire*. Rapport de recherche, Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.

- Cloutier, J. et Vilhuber, L. (2008). Procedural justice criteria in salary determination. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 713-740. doi: [10.1108/02683940810894765](https://doi.org/10.1108/02683940810894765)
- Cloutier, J., Vilhuber, L., Harrisson, D. et Béland-Ouellette, V. (2018). Understanding the effect of procedural justice on psychological distress. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 283-300. doi: [10.1037/str0000065](https://doi.org/10.1037/str0000065)
- Cobb, A. T., Folger, R. et Wooten, K. (1995). The role justice plays in organizational change. *Public Administration Quarterly*, 19(2), 135-151.
- Cohen-Charash, Y. et Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. et Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445. doi: [10.1037/0021-9010.86.3.425](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425)
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. et Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. Dans J. Greenberg et J. A. Colquitt (dir.), *Handbook of organizational justice* (p. 3-56). New York : Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. et Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. doi: [10.1037/a0031757](https://doi.org/10.1037/a0031757)
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. et Boyle, P. (2005). *Savoir préparer une recherche: la définir, la structurer, la financer*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Cropanzano, R. et Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-334.

- Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. doi: [10.1007/s10902-011-9285-3](https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3)
- De Cremer, D. (2006). When authorities influence followers' affect: The interactive effect of procedural justice and transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 322-351. doi: [10.1080/13594320600627662](https://doi.org/10.1080/13594320600627662)
- De Cremer, D. et Van Hiel, A. (2008). Procedural justice effects on self-esteem under certainty versus uncertainty emotions. *Motivation and Emotion*, 32(4), 278-287. doi: [10.1007/s11031-008-9090-4](https://doi.org/10.1007/s11031-008-9090-4)
- De Cremer, D., van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Mullenders, D. et Stinglhamber, F. (2005). Rewarding leadership and fair procedures as determinants of self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 3-12. doi: [10.1037/0021-9010.90.1.3](https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.3)
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355. doi: [10.1016/j.jbusres.2010.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003)
- Dolan, S., Gosselin, E. et Carrière, J. (2007). La gestion individuelle et organisationnelle du stress au travail. Dans *Psychologie du travail et comportement organisationnel* (3^e éd., p. 295-335). Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Drapeau, A., Beaulieu-Prévost, D., Marchand, A., Boyer, R., Préville, M. et Kairouz, S. (2010). A life-course and time perspective on the construct validity of psychological distress in women and men. Measurement invariance of the K6 across gender. *BMC Medical Research Methodology*, 10(68), 1-16.
- Eby, L. T. et DeMatteo, J. S. (2000). When the type of move matters: employee outcomes under various relocation situations. *Journal of Organizational Behavior*, 21(6), 677-687.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Eccles, M. et Sinervo, T. (2002). Team climate and procedural justice as predictors of occupational strain. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 359-372. doi: [10.1111/j.1559-1816.2002.tb00220.x](https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00220.x)

- Elovainio, M., Kivimäki, M. et Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 418-424. doi: [10.1037/0021-9010.86.3.418](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.418)
- Elovainio, M., Linna, A., Virtanen, M., Oksanen, T., Kivimäki, M., Pentti, J. et Vahtera, J. (2013). Perceived organizational justice as a predictor of long-term sickness absence due to diagnosed mental disorders: results from the prospective longitudinal Finnish Public Sector Study. *Social Science & Medicine*, 91, 39-47. doi: [10.1016/j.socscimed.2013.05.008](https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2013.05.008)
- Ferris, D. L., Spence, J. R., Brown, D. J. et Heller, D. (2012). Interpersonal injustice and workplace deviance: the role of esteem threat. *Journal of Management*, 38(6), 1788-1811. doi: [10.1177/0149206310372259](https://doi.org/10.1177/0149206310372259)
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2^e éd.). Montréal : Chenelière Éducation.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). Les méthodes de collecte des données. Dans *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e éd., p. 315-326). Montréal : Chenelière Éducation.
- Francis, L. et Barling, J. (2005). Organizational Injustice and Psychological Strain. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 250-261. doi: [10.1037/h0087260](https://doi.org/10.1037/h0087260)
- Gosselin, E., Dolan, S. et Morin, D. (2017). Le changement organisationnel. Dans *Aspects humains des organisations : psychologie du travail et comportement organisationnel* (5^e éd., p. 422-449). Montréal : Chenelière Éducation.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. Dans R. Cropanzano (dir.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (p. 79-103). Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, E. S. et Sikora, P. (2008). The changing workplace and its effects: a longitudinal examination of employee responses at a large company. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 215-236. doi: [10.1177/0021886307312771](https://doi.org/10.1177/0021886307312771)

- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E. et Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6^e éd.). Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.
- Hardy, G. E., Woods, D. et Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306-314. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.306
- Harney, B., Fu, N. et Freeney, Y. (2018). Balancing tensions: buffering the impact of organisational restructuring and downsizing on employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28, 235-254. doi: 10.1111/1748-8583.12175
- Hellgren, J. et Chirumbolo, A. (2003). Can union support reduce the negative effects of job insecurity on well-being? *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 271-289.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. et Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. doi: [10.1177/0021886306295295](https://doi.org/10.1177/0021886306295295)
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York : Harcourt, Brace and World.
- Ifeld, F. W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Report*, 39(3), 1215-1228.
- Institut de la statistique du Québec. (2008). *La détresse psychologique chez les Québécois en 2005 : série enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes*. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/bulletins/zoom-sante-200809.pdf>
- Institut de la Statistique Québec. (2016). *L'enquête québécoise sur la santé de la population 2014-2015: pour en savoir plus sur la santé des Québécois : résultats de la deuxième édition*. Québec. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/etat-sante/sante-globale/sante-quebecois-2014-2015.pdf>
- Karademas, E. C. (2007). Positive and negative aspects of well-being: common and specific predictors. *Personality and Individual Differences*, 43(2), 277-287. doi: [10.1016/j.paid.2006.11.031](https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.11.031)

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285-308. doi: [10.2307/2392498](https://doi.org/10.2307/2392498)
- Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S.-L. T., ... Zaslavsky, A. M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological Medicine*, 32 (6), 959-976. doi: [10.1017/S0033291702006074](https://doi.org/10.1017/S0033291702006074)
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539-548. doi: [10.1037/0022-006X.73.3.539](https://doi.org/10.1037/0022-006X.73.3.539)
- Kickul, J., Lester, S. W. et Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 469-488. doi: [10.1002/job.151](https://doi.org/10.1002/job.151)
- Kivimaki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. et Ferrie, J. E. (2003). Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), 27-34. doi: [10.1136/oem.60.1.27](https://doi.org/10.1136/oem.60.1.27)
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Koper, G., Van Knippenberg, D., Bouhuijs, F., Vermunt, R. et Wilke, H. (1993). Procedural fairness and self-esteem. *European Journal of Social Psychology*, 23(3), 313-325. doi: [10.1002/ejsp.2420230307](https://doi.org/10.1002/ejsp.2420230307)
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston : Harvard Business School Press.
- Larocque, B., Brisson, C. et Blanchette, C. (1998). Internal consistency, factorial validity and discriminant validity of the French version of the psychological demands and decision latitude scales of the Karasek « Job Content Questionnaire ». *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 46 (5), 371-381.
- Liljegren, M. et Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work*, 33(1), 43-51.
- Lent, R. W. (2004). Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482-509. doi: [10.1037/0022-0167.51.4.482](https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.4.482)

- Lerner, D., Adler, D. A., Chang, H., Lapitsky, L., Hood, M. Y., Perissinotto, C., ... Rogers, W. H. (2004). Unemployment, job retention, and productivity loss among employees with depression. *Psychiatric Services*, 55(12), 1371-1378. doi: [10.1176/appi.ps.55.12.1371](https://doi.org/10.1176/appi.ps.55.12.1371)
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. Dans L. Berkowitz et W. Walster (dir.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 9, p. 91-131). New York : Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? Dans K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis (dir.), *Social exchange: Advances in theory and research* (p. 27-55). New York : Plenum Press.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. Jr. et Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. Dans *Justice and social interaction* (p. 167-218). New York : Springer-Verlag.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York : Harper and Row.
- Lind, E. A. et Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York : Plenum Press. doi: [10.1007/978-1-4899-2115-4](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2115-4)
- Loretto, W., Platt, S. et Popham, F. (2010). Workplace change and employee mental health: results from a longitudinal study. *British Journal of Management*, 21, 526-540.
- Marchand, A., Demers, A. et Durand, P. (2005). Does work really cause distress? The contribution of occupational structure and work organization to the experience of psychological distress. *Social Science & Medicine*, 61(1), 1-14. doi: [10.1016/j.socscimed.2004.11.037](https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.11.037)
- Massé, R. (1999). Les conditions d'une anthropologie sémiotique de la détresse psychologique. *Recherche Sémiotique/Semiotic Inquiry (RSSI)*, 19(1), 39-62.
- Massé, R. (2000). Qualitative and quantitative analyses of psychological distress: methodological complementarity and ontological incommensurability. *Qualitative Health Research*, 10(3), 411-423. doi: [10.1177/104973200129118426](https://doi.org/10.1177/104973200129118426)
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, A. (1998a). Élaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones. *Canadian*

Journal of Public Health/Revue Canadienne de la Santé Publique, 89(3), 183-187.

- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, A. (1998b). The structure of mental health: higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45, 475-504.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. et Taylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- McDonough, P. (2000). Job insecurity and health. *International Journal of Health Services*, 30(3), 453-476.
- McDonough, P., Worts, D., Fox, B. et Dmitrienko, K. (2008). *Restructuring municipal government: labor-management relations and worker mental health*, 45(2).
- McKinley, W. et Scherer, A. G. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *The Academy of Management Review*, 25(4), 735-752.
- McShane, S. L. et Benabou, C. (2008). La gestion du changement. Dans *Comportement organisationnel: comportements humains et organisations dans un environnement complexe* (p. 668-725). Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- Meaney, M. et Pung, C. (2008). McKinsey global results: creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, 1-7.
- Nadler, D. A. et Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader : leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77-97.
- Näswall, K., Sverke, M. et Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress*, 19(1), 37-49.
- Negrini, A., Perron, J. et Corbière, M. (2014). The predictors of absenteeism due to psychological disability: a longitudinal study in the education sector. *Work*, 48(2), 175-184. doi: [10.3233/WOR-131610](https://doi.org/10.3233/WOR-131610)

- Niedhammer, I., Chastang, J.-F., David, S., Barouhiel, L. et Barrandon, G. (2006). Psychosocial work environment and mental health: job-strain and effort-reward imbalance models in a context of major organizational changes. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 12(2), 111-119. doi: [10.1179/oeh.2006.12.2.111](https://doi.org/10.1179/oeh.2006.12.2.111)
- OCDE. (2012). *Mal-être au travail ? : mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi*. OCDE. doi: 10.1787/9789264124561-fr
- OCDE. (2015). *Fit mind, fit job: from evidence to practice in mental health and work*. OCDE. doi: [10.1787/9789264228283-en](https://doi.org/10.1787/9789264228283-en)
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P. et Ambrose, M. L. (1986). Relations between situational factors and the comparative referents used by employees. *Academy of Management Journal*, 29 (3), 59-608.
- Organisation mondiale de la santé. (2013). *Plan d'action global pour la santé mentale 2013-2020*. Organisation Mondiale de la Santé. Récupéré de https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/89969/9789242506020_fre.pdf?sequence=1
- Oreg, S., Vakola, M. et Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. doi: 10.1177/0021886310396550
- Paterson, J. M. et Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and Emotion*, 26(1), 83-103.
- Pellerin, S. et Cloutier, J. (2018). The effects of rewards on psychological health in the workplace: underlying mechanisms. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(3), 361-372. doi: [10.1002/cjas.1456](https://doi.org/10.1002/cjas.1456)
- Philippot, P. (2000). Du problème de recherche à l'hypothèse. Dans R. J. Vallerand et U. Hess, *Méthodes de recherche en psychologie*. (s. l.) : Gaëtan Morin Éditeur.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. et Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32 (3), 622-648.

- Préville, M., Boyer, R., Potvin, L., Perrault, C. et Légaré, G. (1992). La détresse psychologique: détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'enquête Santé Québec. Québec PQ: Rapport de recherche soumis à Santé Québec, décembre.
- Ridner, S. H. (2004). Psychological distress: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 45(5), 536-545. doi: 10.1046/j.1365-2648.2003.02938.x
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi: [10.1037/0021-9010.87.4.698](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698)
- Rhoades, L., Eisenberger, R. et Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. doi: [10.1037/0021-9010.86.5.825](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825)
- Rodwell, J. et Gulyas, A. (2015). Psychological contract breach among allied health professionals: fairness, individual differences and an aggravated breach effect. *Journal of Health Organization and Management*, 29(3), 393-412. doi: [10.1108/JHOM-05-2013-0107](https://doi.org/10.1108/JHOM-05-2013-0107)
- Rodwell, J., Noblet, A., Demir, D. et Steane, P. (2009). Supervisors are Central to Work Characteristics Affecting Nurse Outcomes. *Journal of Nursing Scholarship*, 41(3), 310-319. doi: [10.1111/j.1547-5069.2009.01285.x](https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2009.01285.x)
- Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C. et Morin, E. M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: the moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 305-317. doi: [10.1037/a0015747](https://doi.org/10.1037/a0015747)
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaire d'enquête. Dans P. Roussel et F. Wacheux, *Management des ressources humaines* (p. 245-276). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (1999). Échantillon(s). Dans T. Tyamond-Alain, *Méthodes de recherche en management* (p. 188-223). France : Dunod.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. doi: [10.1146/annurev.psych.52.1.141](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141)
- Sagie, A. et Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: an

- application of path-goal theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 37-47.
- Schemerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. et de Billy, C. (2010). Le changement et le stress en milieu organisationnel. Dans *Comportement Humain et Organisation* (4^e éd., p. 441-474). Saint-Laurent : ERPI.
- Schweiger, D. M. et DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Sekaran, U. (2003). Research process: step 6: elements of research design. Dans *Research methods for business: a skill-building approach* (4^e éd., p. 116-140). Chichester : John Wiley & Sons.
- Shapiro, D. L., Buttner, E. H. et Barry, B. (1994). Explanations: what factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(3), 346-368. doi: [10.1006/obhd.1994.1041](https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1041)
- Sharp, O. (2017). Stress, consequences. Dans *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (2^e éd., p. 1529-1530). California 91320 : SAGE Publications, Inc. doi: [10.4135/9781483386874.n523](https://doi.org/10.4135/9781483386874.n523)
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Smith, H. J., Tyler, T. R., Huo, Y. J., Ortiz, D. J. et Lind, E. A. (1998). The self-relevant implications of the group-value model: group membership, self-worth, and treatment quality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34(5), 470-493. doi: [10.1006/jesp.1998.1360](https://doi.org/10.1006/jesp.1998.1360)
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 23-43.
- Sousa, F. H. et Vala, J. (2002). Relational justice in organizations: the group-value model and support for change. *Social Justice Research*, 15(2), 99-121. doi: [10.1023/A:1019967705790](https://doi.org/10.1023/A:1019967705790)
- Spector, P. E. et Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367. doi: [10.1037/1076-8998.3.4.356](https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356)

- Spell, C. S. et Arnold, T. J. (2007a). A multi-level analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. *Journal of Management*, 33(5), 724-751. doi: [10.1177/0149206307305560](https://doi.org/10.1177/0149206307305560)
- Spell, C. S. et Arnold, T. J. (2007b). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 729-751.
- Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Hahn, S. R. et Morganstein, D. (2003). Cost of lost productive work time among us workers with depression. *JAMA*, 289(23), 3135-3144. doi: [10.1001/jama.289.23.3135](https://doi.org/10.1001/jama.289.23.3135)
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215. doi: 10.1006/obhd.2001.2951
- Thibaut, J. et Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Tyler, T. R. et Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. Dans *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 25, p. 115-191). Elsevier. doi: [10.1016/S0065-2601\(08\)60283-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X)
- Vallerand, R. J. et Hess, U. (2000). *Méthodes de recherche en psychologie*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- van de Ven, A. H. et Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540. doi: [10.2307/258786](https://doi.org/10.2307/258786)
- Veit, C. T. et Ware, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(5), 730-742. doi: [10.1037/0022-006X.51.5.730](https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.5.730)
- Wanberg, C. R. et Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142. doi: [10.1037/0021-9010.85.1.132](https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132)
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.

- Watson, D., Lee, A. C. et Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R. et Hinings, C. R. (2003). The relative effect of change drivers in large-scale organizational change: an empirical study. Dans *Research in Organizational Change and Development* (vol. 14, p. 99-146). Bingley : Emerald. doi: [10.1016/S0897-3016\(03\)14081-5](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(03)14081-5)
- Whelan-Berry, K. S. et Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: a review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193. doi: [10.1080/14697011003795651](https://doi.org/10.1080/14697011003795651)
- Xiang, C., Li, C., Wu, K. et Long, L. (2019). Procedural justice and voice: a group engagement model. *Journal of Managerial Psychology*, 34(7), 491-503. doi: [10.1108/JMP-12-2018-0557](https://doi.org/10.1108/JMP-12-2018-0557)
- Ybema, J. F. et van den Bos, K. (2010). Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: a longitudinal perspective. *Social Science & Medicine*, 70, 1609-1617. doi: [10.1016/j.socscimed.2010.01.027](https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.01.027)