

Analyse des antécédents de la résistance favorable au changement organisationnel durant la crise de COVID

Analysis of the antecedents of favourable resistance to organisational change during the COVID crisis

Mohamed Noureddine TOUIJER, (Doctorant en sciences de gestion)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc.

Abdelaziz ELABJANI, (Professeur d'enseignement supérieur)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Marrakech
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc.

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales BP 2380, Daoudiate - Marrakech Université Cadi Ayyad Maroc (Marrakech) 40000 +212 (0) 5 24 30 30 32 mohamednoureddine.touijer@ced.uca.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	TOUIJER, M. N., & ELABJANI, A. (2022). Analyse des antécédents de la résistance favorable au changement organisationnel durant la crise de COVID. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-2), 88-105. https://doi.org/10.5281/zenodo.5901758
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: December 20, 2022

Published online: January 31, 2022

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 1-2 (2022)

Analyse des antécédents de la résistance favorable au changement organisationnel durant la crise de COVID

Résumé

La propagation du coronavirus en 2020 et la pandémie déclarée par l'OMS ont eu plusieurs impacts sur les entreprises du monde entier. L'industrie, les services et même d'autres activités minières et agricoles ont été interrompus. Cela a affecté l'économie en général et les entreprises en particulier. Les pouvoirs publics ont tenté de contenir la propagation du virus tout en maintenant les activités commerciales. Pourtant, certaines entreprises ont dû changer leur mode de fonctionnement et s'adapter à la situation actuelle. Différentes méthodes de travail ont été introduites, notamment le télétravail, la rotation du personnel, la digitalisation des procédures, etc. Par conséquent, les employés de toutes les entreprises marocaines ont été touchés. Des entreprises ont pu retracer l'impact de ces changements sur le travail de leurs employés. Pour cela, elles ont commencé à analyser les indicateurs de performance de leurs employés pour voir si ces changements posaient des problèmes. Dans cet article, nous allons essayer d'analyser le contexte qui permet une résistance favorable au changement (acceptation du changement). Nous avons choisi le secteur bancaire à cette fin, car l'utilisation généralisée de COVID a conduit à certains changements dans ce secteur. Nous appliquons une modélisation par équations structurelles pour comprendre l'impact de certaines variables sur la résistance favorable au changement. Cette étude a été réalisée auprès des employés d'une banque marocaine. Nous avons pu recueillir 99 réponses qui ont été utilisées pour tester l'impact des variables explicatives. Les résultats montrent qu'une résistance favorable au changement pendant une crise, en particulier la crise COVID19 à laquelle nous assistons aujourd'hui, est déterminée par les perceptions des avantages du changement et de la flexibilité des employés. Cependant, étant donné l'impact non significatif de la variable d'implication organisationnelle sur les variables à expliquer, ceci n'a pas été soutenu dans cette analyse. Les résultats de cette étude pourraient aider les organisations à mieux s'adapter aux changements que pourrait entraîner la situation actuelle au Maroc et, en particulier, la situation sanitaire mondiale. Toutefois, cette étude devrait être complétée par une analyse qualitative des responsables et des agents de changement afin d'obtenir une compréhension plus détaillée des perturbations causées par la crise actuelle

Mots clés : Changement organisationnel ; Résilience ; Implication organisationnelle ; Équations structurelles

Classification JEL : M12

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract :

The spread of the coronavirus in 2020 and the pandemic declared by the WHO has had several impacts on businesses around the world. Industry, services and even other mining and agricultural activities have been interrupted. This has affected the economy in general and businesses in particular. The government tried to contain the spread of the virus while maintaining business activities. However, some businesses have had to change their way of operating and adapt to the current situation. Different working methods have been introduced, including teleworking, staff rotation, digitalisation of procedures, etc. As a result, employees in all Moroccan companies have been affected. Companies have been able to trace the impact of these changes on the work of their employees. To do this, they started to analyze the performance indicators of their employees to see if there were problems with these changes. In this article, we will try to analyze the context that allows a favourable resistance to change (acceptance of change). We have chosen the banking sector for this purpose because the widespread use of COVID has led to some changes in this sector. We apply structural equation modeling to understand the impact of certain variables on favourable resistance to change. This study was conducted among employees of a Moroccan bank. We were able to collect 99 responses which were used to test the impact of the explanatory variables. The results show that favourable resistance to change during a crisis, in particular the COVID19 crisis we are witnessing today, is determined by employees' perceptions of the benefits of change and flexibility. However, given the insignificant impact of the organisational involvement variable on the variables to be explained, this was not supported in this analysis. The results of this study could help organisations to better adapt to the changes that the current situation in Morocco and, in particular, the global health situation may bring. However, this study should be complemented by a qualitative analysis of managers and change agents to obtain a more detailed understanding of the disruptions caused by the current crisis.

Keywords: Organisational change; Resilience; Organisational involvement; Structural equations

JEL Classification : M12

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Cela fait presque deux ans que le coronavirus s'est propagé dans le monde. Le monde a complètement changé, et les organisations aussi. Le COVID-19 a été décrit comme une menace existentielle pour notre mode de vie. La profondeur, l'ampleur et la rapidité avec laquelle le virus a affecté la société ont entraîné des pertes humaines impensables, un chômage de masse et des investissements gouvernementaux sans précédent qui entraîneront une dette publique massive. La vie professionnelle a également changé radicalement, de nombreux dirigeants d'organisations coordonnant désormais une main-d'œuvre répartie tout en essayant de s'assurer que ceux qui doivent travailler à proximité d'autres personnes disposent d'un équipement de protection individuelle adéquat (Amis & Janz, 2020).

Au 21^{ème} siècle, les entreprises ont été confrontées à de tels changements organisationnels dans leurs relations avec les employés qu'elles ont adopté diverses stratégies d'adaptation, comme le travail à distance. Cette stratégie est née dans les années 1970 et le nombre de télétravailleurs était initialement très faible en raison des limites et des coûts élevés de la technologie à l'époque et de la méfiance des entreprises (Deschamps, 2009). Le télétravail a été défini comme une forme d'organisation du travail qui utilise les technologies de l'information et des télécommunications pour permettre aux dirigeants et aux employés d'accéder à leurs activités professionnelles à partir de différents endroits éloignés (Dumas & Ruiller, 2014). Au début des années 1990, le télétravail a été « redécouvert » comme un mode alternatif d'organisation du travail permettant de réduire les déplacements domicile-travail et d'améliorer l'équilibre entre vies professionnelles et vie privée, offrant ainsi une série d'autres avantages économiques et sociaux, ce qui a conduit à sa diffusion rapide dans les entreprises industrielles et de services (Dumas & Ruiller, 2014). Malgré l'augmentation significative du nombre de personnes travaillant à domicile depuis le début des années 1990, le recours au télétravail reste en deçà des attentes (Taskin & Vendramin, 2004). Il peut être surprenant que la diffusion du télétravail ait été plus lente que prévu ces dernières années par rapport au développement rapide et à la baisse des coûts de la technologie du télétravail.

Nombreux chercheurs ont proposé et démontré que l'acceptation du télétravail n'est pas due à des raisons purement technologiques. Par exemple, Stanworth and Stanworth (1997) souligne que l'acceptation du télétravail est une construction sociale plutôt que technologique. Clear and Dickson (2005) montrent que l'autonomie du travailleur est plus décisive que la disponibilité de la technologie dans l'adoption du télétravail. Jackson (2002) affirme que lorsqu'on étudie l'acceptation du télétravail, il ne faut pas ignorer le social, facteurs culturels et politiques, et a constaté que les facteurs organisationnels expliquaient mieux l'acceptation du télétravail que les facteurs technologiques. D'autres auteurs ont analysé l'impact du sexe sur la perception et l'utilisation du télétravail par les individus et les questions d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour expliquer l'adoption du télétravail et la perception des avantages du changement organisationnel. Dans ce cadre, nous proposons la problématique suivante ;

Quels sont les antécédents de la résistance favorable au changement organisationnel des employés dans la période de la crise sanitaire, Covid-19 ?

Pour y répondre, nous proposons le plan suivant, de prime abord, nous présenterons une revue de littérature empirique et théorique de la relation entre l'implication organisationnelle, les avantages perçus de changement et la flexibilité des employés sur la résistance au changement favorable aux changements, deuxièmement, un cadrage de la méthodologie de la recherche et la formulation des hypothèses, et finalement, nous présenterons les résultats de notre analyse empirique par le biais des équations structurelles.

2. Revue de littérature et développement des hypothèses

2.1. Contexte théorique

Depuis des années, les chercheurs tentent de prédire, de comprendre et d'expliquer le comportement humain. Expliquer le comportement humain dans toute sa complexité est une tâche difficile (Ajzen, 1991). Au cours des dernières années, « l'approche cognitive sociale » est dominante en psychologie sociale pour expliquer et prédire le comportement humain. Dans cette approche, on suppose que le comportement est mieux compris comme une fonction des perceptions de la réalité par les personnes, plutôt que comme une fonction d'une description objective de l'environnement (Norman & Conner, 2005). Cela signifie qu'une personne a la capacité de donner un sens à elle-même et qu'elle est donc autorégulatrice. Un élément de ce concept d'autorégulation est l'hypothèse selon laquelle les personnes font l'expérience de processus mentaux et comportementaux par lesquels elles révisent leur comportement (Norman & Conner, 2005). Au fil du temps, un large éventail de modèles de cognition sociale a vu le jour pour tenter de comprendre et de prédire le comportement humain dans des domaines comportementaux spécifiques (Le Gall, Besnard, Havet, Pinon, & Allain, 2009). Pour prédire le comportement humain dans les situations sociales, il existe différents modèles tels que le modèle des stratégies de négociation interpersonnelle et un modèle de traitement socio-cognitif (Ouali, 2018). D'autres modèles se concentrent sur les comportements liés à l'adaptation aux TIC, comme le modèle d'acceptation des technologies (Davis & Venkatesh, 1996) et la théorie de l'utilisation des technologies et de la diffusion de l'innovation (Rogers, 1995; Zaltman, 1973). Néanmoins, pour comprendre et prédire le comportement dans des contextes (de changement) organisationnels, aucun modèle dominant ne peut être trouvé dans la littérature actuelle (Jimmieson, Peach, & White, 2008). Ainsi, il existe de nombreux modèles sociocognitifs différents qui expliquent des types spécifiques de comportements humains. Cependant, dans le contexte du changement organisationnel, les comportements préférés des employés peuvent être divers, et la compréhension de ces comportements peut être cruciale pour le succès des initiatives de changement organisationnel. La Théorie de l'Action Raisonnée (TAR), précurseur de la TCP, a ceci de particulier que tous les types de comportements humains peuvent être étudiés, et que la théorie contient relativement peu de concepts.

Différentes formes de comportement de changement ont des mécanismes précédents distincts. Par exemple, Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnytsky (2002) ont indiqué que la coopération et le soutien sont expliqués par l'engagement affectif et normatif, tandis que la conformité est prédite par l'engagement affectif, normatif et de continuité. Pour approfondir la façon dont les différentes formes de comportement de changement peuvent être façonnées par des processus individuels et sociaux distincts, nous avons adopté la théorie du comportement planifié, qui est utilisé pour isoler les déterminants des comportements humains généraux (Bérubé, 2012). Les chercheurs ont confirmé la validité de la TCP pour prédire divers comportements humains (Emin, 2004; Hattou, Hammoutene, & Grenier, 2018). Selon cette théorie, il existe trois prédicteurs formatifs du comportement humain : (a) l'attitude envers le comportement est la mesure dans laquelle une personne a une évaluation positive ou négative du comportement donné, (b) les normes subjectives sont les attentes sociales d'une personne ou la pression perçue pour effectuer le comportement en question, et (c) le contrôle comportemental perçu est la compétence perçue d'une personne pour effectuer le comportement en fonction de l'expérience passée ou des obstacles anticipés (Ajzen, 1991).

Nous avons cherché à expliquer les comportements de changement en appliquant des prédicteurs basés sur la TCP. Dans le contexte du changement organisationnel, l'attitude à l'égard du comportement du changement affecte le comportement de résistance au changement (Filiatrault & Richard, 2005). Les normes subjectives perçues par les employés par le biais du soutien et de l'encouragement de la direction au comportement de changement indiquent que

l'organisation attend de ses membres un comportement favorable au changement. Le contrôle comportemental perçu se reflète dans l'auto-efficacité axée sur le changement, qui fait référence à la croyance d'une personne en sa capacité à mettre en œuvre le changement et à bien exécuter les tâches liées au changement (Choi & Chang, 2009). Nous pensons que ces trois prédicteurs basés sur la TCP auraient des implications distinctes pour les trois formes de comportement de changement.

2.2. Développement des hypothèses

2.2.1. Les avantages perçus du changement organisationnel

Les employés peuvent faire l'expérience de différents types de changements dans une organisation (Auriacombe & Melkonian, 2020), qui se rapportent à la confiance et au capital social de différentes manières. Par exemple, la confiance peut être minée ou renforcée lorsqu'un nouveau manager est nommé (Graetz, 2000). De même, les changements dans les politiques de ressources humaines ou la fusion d'une organisation avec une autre peut avoir un impact positif ou négatif sur la confiance et le capital social. Les employés peuvent réagir différemment à différents types de changement (Boubakary, 2020). Bien que le changement soit un concept très large et que de nombreux auteurs s'accordent à dire qu'il est multidimensionnel, il existe de multiples définitions et dimensions du changement (Jutras, 2020). À cet égard, il est important de faire la distinction entre le changement comme quelque chose qui peut être planifié et le changement comme quelque chose qui se produit naturellement. En outre, que le changement soit planifié ou non, son objectif peut être d'améliorer une situation particulière ou de développer un processus ou une structure au sein de l'organisation, il peut donc affecter l'ensemble de l'organisation ou seulement une petite partie de celle-ci (Van den Heuvel & Schalk, 2009). Par conséquent, différents types de changement peuvent se produire et se rapporter à la confiance et au capital social de différentes manières.

En effet, les individus sont très préoccupés par le contenu du changement, en particulier par l'ampleur du changement qui se produit sur le lieu de travail (Lau & Woodman, 1995). En ce qui concerne le degré de changement sur le lieu de travail, les auteurs font une distinction entre le changement de premier ordre (changement incrémental) et le changement de second ordre (changement transformationnel). Nous nous concentrons sur les perceptions subjectives des employés quant à l'existence du changement : (Rafferty & Griffin, 2006) définissent le changement comme la perception subjective d'un individu selon laquelle le changement organisationnel a entraîné des modifications des systèmes organisationnels fondamentaux, y compris les processus de travail traditionnels, les valeurs, les structures et les stratégies.

Rafferty and Jimmieson (2017) affirment que les sentiments subjectifs des individus quant à la mesure dans laquelle ils vivent un changement transformationnel sont directement liés à leur bien-être psychologique. En particulier, les changements dans les schémas habituels sont perturbateurs. En effet, les comportements répétitifs permettent aux individus de développer des compétences pour atteindre leurs objectifs et d'acquérir un sentiment de contrôle sur leur environnement (Schabracq & Cooper, 1998). Lorsque des aspects importants du lieu de travail changent, comme la culture et les pratiques de travail, les gens peuvent devenir très anxieux (Sanda & Adjei-Benin, 2011). En effet, le travail de Pesqueux (2020) souligne un aspect important concernant les employés qui vivent le changement transformationnel comme un « choc pour le système », ce qui les amène à réfléchir à leur place dans l'organisation.

Les chercheurs ont fait valoir que le changement est souvent émotionnel et que les émotions négatives surviennent en raison de la perturbation associée au changement (Kiefer, 2005). Rafferty and Jimmieson (2017) ont constaté que les perceptions subjectives du changement comme transformationnel étaient plus susceptibles d'être associées, selon eux, à l'expérience d'émotions négatives. En outre, lorsqu'ils sont confrontés à des changements dans des aspects clés de l'environnement de travail, tels que les valeurs, les stratégies et les structures, les

employés peuvent se sentir mal à l'aise en raison du niveau d'adaptation requis. Cela peut entraîner une résistance au changement, qui se manifeste par des comportements et des intentions comportementales négatifs, car les gens réagissent négativement à cet inconfort.

H1 : Les avantages perçus du changement peuvent impacter significativement la résistance favorable au changement

2.2.2. La flexibilité des employés

Au cours des dernières décennies, les chercheurs ont proposé différentes typologies relatives aux modalités de travail flexibles (Lacroux, 2008). La flexibilité des employés implique dans la situation dont le stress est un élément très important à contrôler dans toute activité humaine, car il peut avoir un impact significatif sur les performances (Datchary, 2008). C'est pourquoi il est nécessaire d'accorder une attention particulière aux problèmes liés au fait de subir des niveaux de stress excessifs pendant des périodes considérables et de courte durée. Le milieu de travail connaît des situations stressantes pour les salariés (Desrumaux, 2010). Il peut s'agir d'une surcharge ou d'une insuffisance de travail, de la pression du temps et des délais, de changements dans les procédures et les politiques, de l'obligation d'effectuer des tâches pour lesquelles ils ne sont pas ou ne pensent pas être préparés, du manque d'objectifs ou d'informations et de soutien pertinents, de la responsabilité vis-à-vis des personnes ou des budgets. Les personnes peuvent donc préférer rester seules, et éviter de faire des confidences. Le soutien, dans ces situations, constitue une charge supplémentaire. Roussillon and Duval- Hamel (2006) soulignent que le contrôle de ses émotions et la résistance au stress sont considérés par les cadres et leur milieu comme des caractéristiques de la fonction managériale. En exprimant leur stress, ils courent le risque d'être traités d'incompétents ou de faibles. Par conséquent, de nombreux managers préfèrent retenir leurs émotions ; et dans le modèle transactionnel du stress, le refoulement des émotions est considéré comme une stratégie de gestion qui intensifie le stress perçu (Massoudi, 2009).

Toutefois, le stress résulte d'un échange entre l'individu et son environnement (Lazarus, Cohen-Charash, Payne, & Cooper, 2001). Il résulte d'une appréciation individuelle et non de faits objectifs. Ainsi, face à une situation stressante (conflit de rôle, par exemple), l'individu fait d'abord une analyse des demandes susceptibles de menacer son équilibre personnel ; c'est l'évaluation primaire. Ensuite, il analyse les ressources dont il dispose pour faire face à ces demandes, c'est l'évaluation secondaire. Après cette évaluation, l'individu met en place des stratégies de coping pour s'adapter ou les éviter (Koleck, Bruchon-Schweitzer, & Bourgeois, 2003).

H2 : La flexibilité des employés durant la période de crise pourrait impacter significativement la résistance favorable au changement

2.2.3. Implication organisationnelle

L'implication organisationnelle est l'ensemble des caractéristiques et des valeurs que les employés manifestent à l'égard de leur organisation ; en d'autres termes, il s'agit du degré d'identification des employés à l'organisation et de l'influence de celle-ci sur leurs performances. Luthans (1998) définit l'implication organisationnelle comme l'engagement et la responsabilité des employés envers leurs organisations pour faire leur travail aussi bien que possible et les stratégies des organisations pour promouvoir l'implication en favorisant un environnement de travail stimulant. Robbins and Judge (2013) affirment que l'implication organisationnelle est un facteur prédictif du chiffre d'affaires et de la satisfaction au travail. Selon Fournier (2015), l'implication organisationnelle des employés est évidente quand ils sont fiers de faire partie de l'organisation et ne souhaitent pas la quitter. Cependant, l'implication organisationnelle est directement liée à la motivation des employés à atteindre des objectifs

raisonnables, réalisables et équitables, tout en leur assurant un contrôle et en leur fournissant les ressources nécessaires. Dans le même ordre d'idées, Dajani and Zaki (2015) considèrent l'implication organisationnelle comme une attitude positive caractérisée par la loyauté et l'engagement interne envers l'organisation à laquelle les personnes appartiennent. Hellriegel and Slocum (2004) affirment que les facteurs qui influencent l'implication varient d'une personne à l'autre, mais ils soulignent que l'implication initiale d'un employé envers une organisation est largement déterminée par des caractéristiques personnelles telles que la personnalité et les attitudes, ainsi que par les premières expériences relatives à la satisfaction de leurs attentes. Ils poursuivent en affirmant que l'expérience professionnelle continue d'influencer l'engagement organisationnel et que de nombreux facteurs déterminent la satisfaction au travail, notamment les conditions de travail et les relations avec leurs superviseurs et collègues.

Iverson (1996) a constaté que l'implication organisationnelle était un facteur déterminant des attitudes à l'égard de la résistance au changement organisationnel, lorsque les employés étaient plus investis émotionnellement dans l'organisation et que leurs objectifs étaient davantage alignés sur ceux de l'organisation. Begley and Czajka (1993) ont constaté que l'implication organisationnelle permettait aux employés d'être mieux en mesure de réagir plus tard et de gérer leur niveau de stress, cela suggère que l'implication organisationnelle protège les employés du stress du changement organisationnel. Vakola and Nikolaou (2005) ont également trouvé une relation entre l'implication organisationnelle et les attitudes favorables envers le changement. Cela est dû au fait que le changement est perçu comme bénéfique pour l'organisation et qu'il ne modifie pas trop les valeurs fondamentales de l'organisation.

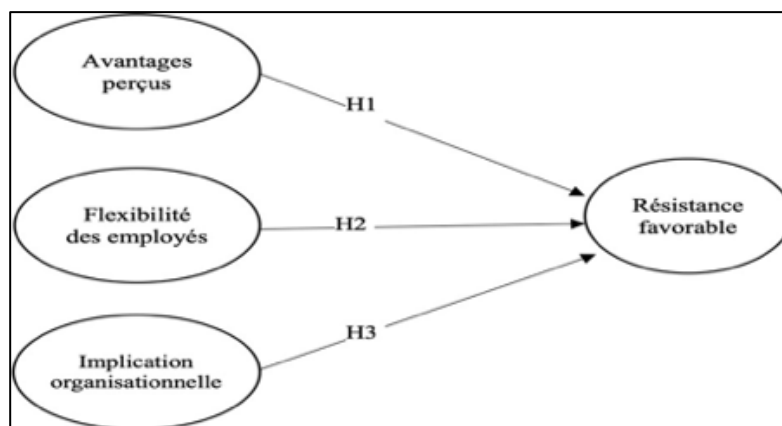
H3 : L'implication organisationnelle pourrait impacter significativement la résistance favorable au changement organisationnel

3. Méthodologie de recherche

3.1. Modèle de recherche

Le design de recherche est un ensemble de procédures et de techniques utilisées pour saisir et analyser les mesures des facteurs reconnus dans un problème de recherche. Pour évaluer les caractéristiques de la classification, quantifier les chiffres et construire un modèle prédictif (Figure 1) pour tester les hypothèses et expliquer les résultats, la recherche a utilisé des approches quantitatives.

Figure 1 : Présentation du modèle de recherche



Source : Auteurs

3.2. Échantillon de l'étude

La population est définie comme une catégorie de l'objet de la recherche, possède une ou plusieurs caractéristiques communes et constitue le sujet d'intérêt de l'enquêteur. Les employés d'une banque marocaine ont été utilisés comme population de l'étude. L'échantillonnage s'applique à une approche visant à choisir une partie de la population de l'échantillon qui représentera l'ensemble de la population de l'étude. Cette recherche a suivi une technique d'échantillonnage aléatoire simple où chaque employé a eu une chance égale de répondre aux questions posées. La taille de l'échantillon utilisé pour l'analyse était de quatre-vingt-dix-neuf (99) personnes, toutes des employés du secteur bancaire de la banque choisie dans notre étude.

3.3. Échelles de mesure des variables

Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons recueilli des informations auprès de la population étudiée. Nous avons utilisé le questionnaire comme moyen de demander des informations à la population. Le questionnaire comprenait des questions relatives aux caractéristiques démographiques des participants ainsi que leur expérience professionnelle. La deuxième partie du questionnaire comportait des questions permettant d'examiner les variables à évaluer. Les participants étaient appelés à évaluer les items sur la base du Likert en 4, 5 et 7 points avec le pôle d'échelle allant de Pas du tout d'accord (1) à tout à fait d'accord (5). Cent deux (102) questionnaires en ligne (dans la plateforme Google Forms) ont été envoyés aux répondants par le biais de l'intranet de la société. Quatre-vingt-dix-neuf (99) ont été jugés corrects et précis, puis utilisés pour la discussion. L'implication organisationnelle a été mesurée à l'aide de neuf items adaptés de Blau (1985), alors que les avantages perçus du changement ont été mesurés à l'aide de dix items tirés de Kraimer, Wayne, Liden, and Sparrowe (2005). De même, la flexibilité des employés a été mesurée avec dix items, adapté de (Kato, 2012). Enfin, la résistance favorable au changement a été mesurée avec sept items adaptés de (Ghanavatinejad et al., 2018). Le tableau 7 (en annexe) révèle les items utilisés pour chaque variable.

4. Résultats et discussions

4.1. Statistiques descriptives

Le tableau 1 révèle que pour chaque distribution de salaire, les personnes ayant un salaire supérieur à 5000dh ont répondu au questionnaire. Pour chaque groupe, moins de 5000dh, 6 employés avec une expérience moyenne inférieure à 5 ans représentant 6% ont répondu aux items comparés. De même, pour le groupe de salaire 5000-10000dh, 10 (10%) employés ayant une expérience de moins de 5 ans, 18 (18%) ayant une expérience entre 5 et 10 ans et 15 (15%) ayant une expérience de plus de 10 ans ont répondu aux items de cette étude.

Tableau 1 : Statistique descriptive

Effectif			Salaire				
Age			10000dhs – 20000 dhs	20000dhs et plus	5000dhs – 10000dhs	inférieur à 5000dhs	Total
20-30	Expérience	0-5 ans			10	6	16
		5-10			6	0	6
	Total				16	6	22
30-40	Expérience	10 et plus	9		14		23
		5-10	0		12		12
	Total		9		26		35
40-50	Expérience	10 et plus	20		1		21
	Total		20		1		21
50 et plus	Expérience	10 et plus	12	4			16
	Total		12	4			16
Moins de 20	Expérience	0-5 ans				5	5
	Total					5	5
Total	Expérience	0-5 ans	0	0	10	11	21
		10 et plus	41	4	15	0	60
		5-10	0	0	18	0	18
	Total		41	4	43	11	99

Source : Auteurs (SPSS)

Enfin, les groupes dont le salaire est supérieur à 10000dhs comptent 45 (45%) employés ayant répondu aux questions de cette étude. Dans l'ensemble, aucun d'entre eux n'avait une expérience inférieure à 5 ans, tandis que tous les répondants de ce groupe ont plus de 10 ans d'expérience. Les résultats révèlent donc que plus on a d'expérience dans le secteur bancaire, plus le salaire est élevé.

4.2. Résultats

Le tableau 2 présente le modèle de mesure réflectif du PLS-SEM pour la fiabilité interne, la validité convergente et la validité discriminante. Les charges des indicateurs (indicator loading), la variance moyenne extraite (Average variance extracted), la fiabilité composite (composite reliability) et les valeurs de l'alpha de Cronbach des construits latents ont été extraites après avoir effectué l'analyse factorielle confirmatoire sur tous les construits. Dans le modèle PLS-SEM, les charges des indicateurs étaient supérieures à 0,6, comme recommandé par Chin, Peterson, and Brown (2008). Les charges des indicateurs pour le PLS-SEM étaient comprises entre 0,657 et 0,953. Le coefficient alpha de Cronbach pour le modèle était compris entre 0,916 et 0,971 ; ainsi, le PLS-SEM respectait le seuil suggéré de plus de 0,7 (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2021). De plus, nous testons le CR de tous les construits, et la valeur varie de 0,932 à 0,976, dépassant le chiffre suggéré de 0,7 ou plus (Hair Jr et al., 2021), la résistance favorable au changement portant la valeur la plus élevée. Tous les construits du modèle PLS-SEM ont atteint la valeur minimale requise de l'AVE de 0,5, comme suggéré par Hair Jr et al. (2021). Les valeurs de l'AVE pour l'implication organisationnelle, les avantages perçus du changement, la flexibilité des employés et la résistance favorable au changement sont respectivement de 0,719 ; 0,697 ; 0,635 et 0,854 dans le modèle PLS-SEM. Ayant satisfait aux exigences minimales ci-dessus proposées par Hair Jr et al. (2021) et Chin et al. (2008) pour les contrôles de cohérence interne et de fiabilité, nous pouvons conclure que le modèle est suffisamment précis pour l'analyse en PLS-SEM.

Tableau 2 : Validité et fiabilité des échelles de mesure après ajustement

Construits	Indicateur	Indicator Loading (≥ 0.60)	Cronbach Alpha (≥ 0.70)	Composite Reliability (≥ 0.70)	AVE (≥ 0.50)
Implication organisationnelle	IMP_IT1	0.798	0.935	0.947	0.719
	IMP_IT2	0.832			
	IMP_IT4	0.862			
	IMP_IT5	0.931			
	IMP_IT6	0.797			
	IMP_IT7	0.883			
	IMP_IT9	0.824			
Avantages perçus du changement	AVANT_IT1	0.716	0.925	0.941	0.697
	AVANT_IT4	0.867			
	AVANT_IT5	0.899			
	AVANT_IT6	0.873			
	AVANT_IT7	0.897			
	AVANT_IT8	0.901			
	AVANT_IT10	0.657			
Flexibilité des employés	FLEX_IT1	0.724	0.916	0.932	0.635
	FLEX_IT3	0.862			
	FLEX_IT4	0.885			
	FLEX_IT5	0.828			
	FLEX_IT6	0.622			
	FLEX_IT8	0.845			
	FLEX_IT10	0.814			
Résistance favorable au changement	RES_IT1	0.847	0.971	0.976	0.854
	RES_IT2	0.950			
	RES_IT3	0.953			
	RES_IT4	0.937			
	RES_IT5	0.919			
	RES_IT6	0.927			
	RES_IT7	0.932			

Source : Auteurs (SmartPls)

Pour évaluer la validité discriminante, qui représente le degré auquel les mesures ne reproduisent pas certaines autres variables, de faibles corrélations entre la mesure d'intérêt et les mesures des autres construits sont indiquées. Le tableau 3 montre que la racine carrée de l'AVE de chaque construit (valeurs diagonales) est supérieure aux coefficients de corrélation correspondants, ce qui suggère une validité discriminante suffisante (Fornell & Larcker, 1981) dans le PLS-SEM.

Tableau 3 : Validité discriminante de Fornell-Larker

	AP	FE	IO	RF
AP	0.835			
FE	0.485	0.797		
IO	0.513	0.406	0.848	
RF	0.603	0.592	0.526	0.924

AP : Avantages perçus / FE : Flexibilité des employés / IO : Implication organisationnelle / RF : Résistance favorable

Source : Auteurs (SmartPls)

Selon Chin et al. (2008), la valeur R² peut varier entre 0 et 1. Bien que cette statistique permette de comprendre utilement un modèle de régression, il ne faut pas s'y fier exclusivement pour évaluer un modèle statistique. En d'autres termes, le coefficient de détermination R² indique dans quelle mesure les données correspondent au modèle de régression (Goodness of fit). Le coefficient de détermination R² pour la variable Résistance favorable (Tableau 4) est modérée ; nous en concluons que 50,1% de la variance de la résistance favorable au changement est expliquée par les avantages perçus, la flexibilité des employés et l'implication organisationnelle.

Tableau 4 : Coefficient de détermination

	R-deux	R-deux ajusté
Résistance favorable	0.516	0.501

Source : Auteurs (SmartPls)

En effet, SRMR est une mesure absolue de la qualité de l'ajustement, définie comme la différence standardisée entre les corrélations observées et prédites, une valeur de 0 représente un ajustement parfait. SRMR ne pénalise pas la complexité du modèle. Les valeurs inférieures à 0,08 sont généralement considérées comme un bon ajustement (Hu & Bentler, 1999). Par conséquent, les indices d'ajustement du modèle entier ont démontré un bon soutien pour le modèle structurel final (Tableau 5).

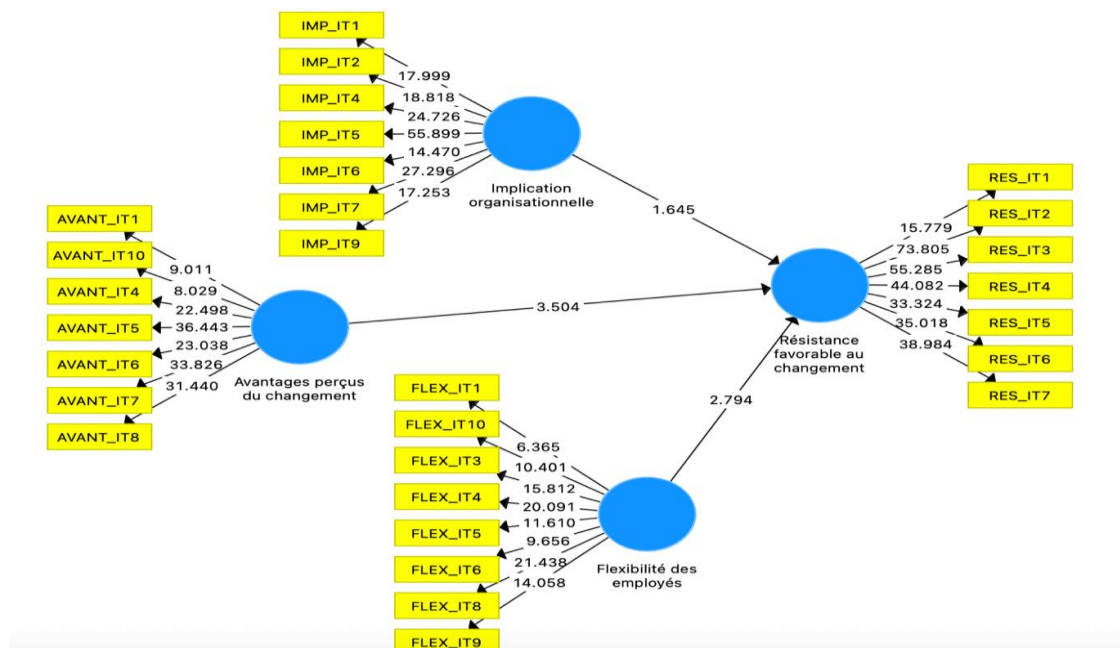
Tableau 5 : Ajustement du modèle structurel final

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.077	0.077

Source : Auteurs (SmartPls)

Il ressort de ce que nous venons de voir que notre modèle de mesure est adapté à l'estimation structurelle (Figure 2).

Figure 2 : Estimation du modèle de mesure



Source : Auteurs (SmartPls)

Nous avons évalué les relations directes dans le modèle de l'étude. Le tableau 6 révèle, premièrement H1 [AP → RF] dans le PLS-SEM ; est soutenue (valeur $t=3.533$, $p < 0.01$). Ce résultat indique que AP influence positivement et significativement RF. Deuxièmement, H2 [FE → RF] dans le PLS-SEM ; est soutenue ($t\text{-value}=2.858$, $p < 0.05$). Ce résultat implique que FE influence positivement et significativement RF. Troisièmement, H3 [IO → RF] dans le PLS-SEM ; n'est pas soutenue (valeur $t=1,642$, $p > 0,1$). Cette constatation dénote que l'IO n'a pas d'influence sur RF.

Tableau 6 : Vérification des hypothèses

	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T Statistics	P-Values	Observation
AP → RF	0.325	0.331	0.092	3.533	0.000*	Acceptée
FE → RF	0.345	0.343	0.121	2.858	0.004*	Acceptée
IO → RF	0.220	0.224	0.134	1.642	0.101	Rejetée

AP : Avantages perçus / FE : Flexibilité des employés / IO : Implication organisationnelle / RF : Résistance favorable

*Significative au niveau 5%

Source : Auteurs (SmartPls)

4.3. Discussion

Le changement par la mise en œuvre de nouvelles initiatives stratégiques est nécessaire à la survie de l'organisation. Cependant, les organisations échouent souvent à s'adapter aux changements externes de leur environnement. La littérature met en évidence les forces qui contribuent à la stabilité organisationnelle et à la résistance au changement. Même lorsque la direction reconnaît la nécessité du changement, annonce publiquement de nouvelles initiatives stratégiques, modifie les incitations et investit des ressources importantes dans le développement de structures organisationnelles favorables, le changement organisationnel est souvent inhibé par l'adhésion aux routines existantes et aux anciennes règles de comportement.

Le problème du changement est encore plus difficile pour les organisations situées dans des environnements fortement institutionnalisés, avec de fortes traditions et des normes comportementales établies. Cependant, certains employés sont capables de s'adapter, de survivre et de prospérer. Comprendre les différentes capacités de changement des employés reste un sujet de recherche central et pertinent dans la théorie comportementale.

Basée sur l'approche comportementale, cette recherche a analysé les trois formes d'antécédents de la résistance au changement favorable de l'employé durant la crise de COVID19. Ceci est important, car les précurseurs de la réaction finale de l'employé, tels que le processus et le contenu du changement, ont été communément analysés comme antécédents de la résistance à partir d'une approche tridimensionnelle.

Premièrement, différents avantages perçus sont liés à différentes facettes de la résistance favorable au changement organisationnel causé par la pandémie, ce qui suggère la nécessité d'introduire une combinaison appropriée d'avantages perçus dans le contenu du changement pour augmenter avec succès chaque facette de la résistance favorable. Ainsi, par rapport à la flexibilité des employés est essentielle pour produire des résultats positifs en termes de comportement des employés en faveur du changement. Toutefois, l'implication organisationnelle des employés ne constitue pas un élément essentiel pour avoir un comportement favorable vis-à-vis le changement. La capacité des organisations à changer

dépend plutôt de la volonté que l'implication des individus à adopter des normes, des routines et des comportements favorables. Le changement organisationnel durant la crise se produit par l'intermédiaire de l'individu, car les pressions sont interprétées, ont un sens et sont prises en compte par les acteurs au sein des organisations. Le comportement individuel peut être influencé par l'expérience antérieure et par les nouvelles informations obtenues grâce à la proximité de l'espace physique ou aux relations professionnelles qui offrent la possibilité d'observer et d'apprendre. Ainsi, l'empreinte professionnelle et le contexte social localisé sont des influences matérielles de micro-niveau (Bandura, 1977).

5. Conclusion et résumé :

Notre étude soutient et fait progresser les études précédentes dans lesquelles AP et FE ont un impact significatif sur RF pendant la pandémie de COVID (Puyod & Charoensukmongkol, 2021). Ce résultat suggère que plus les travailleurs ont des attitudes psychologiques fortes, plus leur résistance au changement et leur performance envers l'établissement seront positives. Un employé qui affiche un bon comportement au travail en gérant son stress et en se sentant en sécurité dans son emploi est susceptible d'aider l'organisation à traverser les changements difficiles pendant la crise du COVID19. Nous avons également indiqué que les travailleurs flexibles semblent encourager les interactions significatives et l'efficacité dans leurs organisations. Ce résultat révèle que la FE est un élément critique qui peut avoir un impact sur la résistance et la performance des employés dans une organisation pendant une crise. Par conséquent, l'implication pratique de ce résultat suggère que les autorités responsables des organisations doivent être conscientes de la valeur de la création d'un environnement favorable en améliorant les avantages et la sécurité de l'emploi au sein de leur main-d'œuvre, ce qui aidera leur organisation à traverser la crise. En outre, la description du lieu de travail et la philosophie de l'organisation sont également fondamentales pour renforcer la résistance positive.

En outre, les avantages perçus du changement (qui sont dans notre cas les avantages qui pourraient découler de la sécurité de l'emploi) contribuent positivement aux études précédentes en ayant un impact sur la résistance positive au changement. Ce résultat signifie que la présence de la sécurité de l'emploi dans un établissement conduit à une meilleure résistance pendant la crise. Les individus ayant un haut degré de sécurité de l'emploi peuvent refléter le bon comportement de l'organisation pendant la crise, offrir le meilleur de leurs capacités, faire des sacrifices, être fidèles à l'organisation et avoir le désir de s'y tenir. Cela implique qu'une personne ayant un haut degré de sécurité d'emploi vise à démontrer un haut niveau de performance au travail. En revanche, une personne dont l'emploi n'est pas sécurisé a tendance à faire preuve d'indifférence et d'irresponsabilité dans l'accomplissement de son travail (faible niveau de performance). Il est donc essentiel d'examiner régulièrement l'engagement et la satisfaction des employés afin de résoudre tout problème éventuel et de s'assurer que les travailleurs conservent une attitude favorable au travail, ce qui est crucial pour le succès total de l'organisation.

Cette étude a plusieurs implications managériales. Tout d'abord, les résultats de notre recherche indiquent que les managers devraient se familiariser avec les facteurs qui influencent la résistance positive au changement en période de crise, ce qui est particulièrement applicable dans de nombreux secteurs, y compris les institutions financières, où les employés sont constamment confrontés au stress professionnel, ce qui est susceptible d'augmenter la décision de rotation des employés. Il est donc prudent pour les managers de mettre en œuvre des politiques qui améliorent la sécurité de l'emploi et conduisent ainsi à la flexibilité des employés. Ces politiques devraient tenir compte de la congruence entre la sécurité de l'emploi, le stress et la résistance au changement des employés pendant la crise. De plus, les managers devraient impliquer les employés dans les processus de prise de décision afin d'établir les facteurs qui augmenteront la sécurité de l'emploi et la flexibilité dans leurs organisations respectives. Cette

recherche a utilisé une analyse quantitative sur une étude de cas. Des recherches futures peuvent également être menées pour remédier aux limites décrites en étendant la recherche à d'autres contextes (en impliquant d'autres entreprises et secteurs) et pays afin de parvenir à une généralisation étendue de l'analyse utilisant PLS-SEM. Les études futures devraient également effectuer une méthode des moindres carrés partiels pondérés sur la modélisation des équations structurelles et faire une comparaison entre PLS-SEM et WPLS-SEM.

Références :

- (1) Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- (2) Amis, J. M., & Janz, B. D. (2020). Leading change in response to COVID-19. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 272-278.
- (3) Auriacombe, B., & Melkonian, T. (2020). Former les managers à l'orientation client: le rôle clé de la prise de perspective. *Decisions Marketing*(3), 97-112.
- (4) Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- (5) Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552.
- (6) Bérubé, S. (2012). *L'application de la théorie du comportement planifié aux comportements écologiques: une méta-analyse portant sur les modérateurs potentiels*. Université du Québec à Trois-Rivières,
- (7) Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- (8) Boubakary, B. (2020). La gestion de crise dans les PME: analyse théorique et proposition du modèle. *Question (s) de management*(2), 91-106.
- (9) Chin, W. W., Peterson, R. A., & Brown, S. P. (2008). Structural equation modeling in marketing: Some practical reminders. *Journal of marketing theory and practice*, 16(4), 287-298.
- (10) Choi, J. N., & Chang, J. Y. (2009). Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 245.
- (11) Clear, F., & Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218-233.
- (12) Dajani, D., & Zaki, M. A. (2015). The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the Egyptian banking sector.
- (13) Datchary, C. (2008). Gérer la dispersion: un travail collectif Managing dispersion: A collective job. *Sociologie du travail*, 50(3), 396-416.
- (14) Davis, F. D., & Venkatesh, V. (1996). A critical assessment of potential measurement biases in the technology acceptance model: three experiments. *International journal of human-computer studies*, 45(1), 19-45.
- (15) Deschamps, C. (2009). *Le nouveau management de l'information: la gestion des connaissances au coeur de l'entreprise 2.0*: FYP éditions.
- (16) Desrumaux, P. (2010). Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement? *Le Journal des psychologues*(10), 26-30.
- (17) Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail: les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle? *Management Avenir*(8), 71-95.
- (18) Emin, S. (2004). Les facteurs déterminant la création d'entreprise par les chercheurs publics: application des modèles d'intention. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1), 1-20.

- (19) Filiatrault, J., & Richard, L. (2005). L'apport des théories des changements comportementaux aux interventions de prévention et de promotion de la santé de l'ergothérapeute. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 72(1), 45-56.
- (20) Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- (21) Fournier, S. (2015). Les Pratiques managériales dans les EPLE et implication des enseignants. *Gestion et management public*, 3(2), 27-48.
- (22) Ghanavatinejad, Z., Askarian, M., Palenik, C. J., Hatam, N., Farhadi, P., & Ghaem, H. (2018). Factors Affecting Resistance to Change among Hospital Staff using a Structural Equation Modeling Technique. *Journal of Health Management & Informatics*, 5(4), 125-136.
- (23) Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management decision*.
- (24) Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.
- (25) Hattou, F., Hammoutene, A., & Grenier, E. (2018). L'évaluation de la théorie du comportement planifié par la modélisation par équations structurelles basée sur les moindres carrés partiels (PLS): lignes directrices. *La Revue des Sciences Commerciales*, 17(1), 16-25.
- (26) Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Organizational behaviour* Ohio: South-Western.
- (27) Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- (28) Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- (29) Jackson, P. (2002). *Virtual working: Social and organisational dynamics*: Routledge.
- (30) Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 237-262.
- (31) Jutras, F. (2020). Pratiques informelles et formelles de négociation dans la conduite du changement organisationnel. *Negotiations*(1), 139-146.
- (32) Kato, T. (2012). Development of the coping flexibility scale: evidence for the coping flexibility hypothesis. *Journal of counseling psychology*, 59(2), 262.
- (33) Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(8), 875-897.
- (34) Koleck, M., Bruchon-Schweitzer, M., & Bourgeois, M. (2003). *Stress et coping: un modèle intégratif en psychologie de la santé*. Paper presented at the Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique.
- (35) Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389.
- (36) Lacroux, A. (2008). *Implication au travail et relation d'emploi flexible: le cas des salariés intérimaires*. Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III,
- (37) Lau, C.-M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of management journal*, 38(2), 537-554.

- (38) Lazarus, R. S., Cohen-Charash, Y., Payne, R., & Cooper, C. (2001). Discrete emotions in organizational life. *Emotions at work: Theory, research and applications for management*, 4584.
- (39) Le Gall, D., Besnard, J., Havet, V., Pinon, K., & Allain, P. (2009). Contrôle exécutif, cognition sociale, émotions et métacognition. *Revue de neuropsychologie*, 1(1), 24-33.
- (40) Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, Boston: McGrawHill. In: Inc.
- (41) Massoudi, K. (2009). *Le stress Professionnel: Une analyse des vulnérabilités individuelles et des facteurs de risque Environnementaux*: Peter Lang.
- (42) Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- (43) Norman, P., & Conner, P. (2005). Predicting health behaviour: a social cognition approach. *Predicting health behaviour*, 1-27.
- (44) Ouali, L. O. (2018). *Modèle de négociation collaborative basé sur la relation interpersonnelle de dominance*. Université Paris-Saclay,
- (45) Pesqueux, Y. (2020). Panorama des modèles du changement organisationnel.
- (46) Puyod, J. V., & Charoensukmongkol, P. (2021). Interacting Effect of Social Media Crisis Communication and Organizational Citizenship Behavior on Employees' Resistance to Change During the COVID-19 Crisis: Evidence From University Employees in the Philippines. *Asia-Pacific Social Science Review*, 21(3).
- (47) Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154.
- (48) Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2017). Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: Direct and mediated relationships with employee well-being. *British Journal of Management*, 28(2), 248-264.
- (49) Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4): New Jersey: Pearson Education.
- (50) Rogers, E. M. (1995). Lessons for guidelines from the diffusion of innovations. *The Joint Commission journal on quality improvement*, 21(7), 324-328.
- (51) Roussillon, S., & Duval-Hamel, J. (2006). Le stress des dirigeants(mythe, compétence clé, risque pour l'entreprise?). *Cahiers de recherche*.
- (52) Sanda, M.-A., & Adjei-Benin, P. (2011). How is the firm dealing with the merger?: a study of employee satisfaction with the change process. *Journal of Management and Strategy*, 2(2), 28-37.
- (53) Schabracq, M. J., & Cooper, C. L. (1998). Toward a phenomenological framework for the study of work and organizational stress. *Human Relations*, 51(5), 625-648.
- (54) Stanworth, C., & Stanworth, J. (1997). Managing an externalised workforce: freelance labour-use in the UK book publishing industry. *Industrial relations journal*, 28(1), 43-55.
- (55) Taskin, L., & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse: Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*: Presses univ. de Louvain.
- (56) Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment? *Employee relations*.
- (57) Van den Heuvel, S., & Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283-313.
- (58) Zaltman, D. (1973). Holbeck (1973). Communication strategies for change and innovation. *Communication in complex organizations: A relational Approach*. USA: Harcourt Brace College Publishers.

Annexe

Tableau 7 : Présentation des échelles de mesure mobilisées dans l'étude

Construits	Codage	Items
Implication organisationnelle	IMP_IT1	Je suis prêt à faire des efforts supplémentaires pour la banque X.
	IMP_IT2	Je parle de la banque X comme d'un endroit où il fait bon travailler.
	IMP_IT3	J'accepte presque n'importe quel travail pour rester dans la banque X.
	IMP_IT4	Je trouve que mes valeurs sont similaires à celles de la banque X.
	IMP_IT5	Je suis fier de dire aux autres que je fais partie de la banque X.
	IMP_IT6	La banque X inspire les meilleures performances professionnelles.
	IMP_IT7	Je suis heureux d'avoir choisi la banque X plutôt que d'autres banques.
	IMP_IT8	Je me soucie vraiment du sort de la banque X
	IMP_IT9	La banque X est la meilleure organisation pour laquelle travailler
Avantages perçus du changement	AVANT_IT1	Je pourrai conserver mon emploi actuel aussi longtemps que je le souhaite, même pendant la crise.
	AVANT_IT2	Mon organisation actuelle ne réduira pas le nombre d'heures que je travaille chaque semaine .
	AVANT_IT3	Si mon organisation actuelle était confrontée à des problèmes économiques dus à la COVID, mon emploi serait le premier à disparaître (score inversé).
	AVANT_IT4	Je suis convaincu(e) que je pourrai travailler pour mon organisation aussi longtemps que je le souhaite. .
	AVANT_IT5	Mon emploi sera là aussi longtemps que je le souhaite. .
	AVANT_IT6	Si mon emploi était supprimé, on me proposerait un autre emploi dans mon organisation actuelle, même pendant la crise du COVID.
	AVANT_IT7	Quelle que soit la conjoncture économique, j'aurai un emploi dans mon organisation actuelle.
	AVANT_IT8	Je suis en sécurité dans mon emploi.
	AVANT_IT9	Mon organisation actuelle me transférerait dans un autre emploi si j'étais licencié(e) de mon emploi actuel.
	AVANT_IT10	Mon emploi n'est pas sûr (score inversé).
Flexibilité des employés	FLEX_IT1	Lorsqu'une situation stressante ne s'améliore pas, j'essaie de trouver d'autres moyens d'y faire face.
	FLEX_IT2	Je n'utilise que des moyens sûrs pour faire face au stress. (R)
	FLEX_IT3	Quand je suis stressé, j'utilise plusieurs moyens pour faire face à la situation et l'améliorer.
	FLEX_IT4	Lorsque je n'ai pas bien fait face à une situation stressante, j'utilise d'autres moyens pour faire face à cette situation.
	FLEX_IT5	Si une situation stressante ne s'est pas améliorée, j'utilise d'autres moyens pour faire face à cette situation.
	FLEX_IT6	Je suis conscient(e) du succès ou de l'échec de mes tentatives pour faire face au stress.
	FLEX_IT7	Je ne remarque pas quand je n'ai pas réussi à faire face au stress. (R)
	FLEX_IT8	Si je sens que je n'ai pas réussi à gérer le stress, je change la façon dont je gère le stress.
	FLEX_IT9	Après avoir fait face au stress, je réfléchis à la façon dont mes méthodes de gestion du stress ont fonctionné ou non.
	FLEX_IT10	Si je n'ai pas réussi à faire face au stress, je pense à d'autres façons de le faire.

Résistance au changement favorable	RES_IT1	Je fais beaucoup plus que ce qui est requis pour aider cette organisation à réaliser les changements du COVID.
	RES_IT2	Je coopère activement à la réalisation du changement COVID.
	RES_IT3	J'encourage les actions visant à soutenir la réalisation du changement COVID.
	RES_IT4	Je promeus le changement COVID avec enthousiasme.
	RES_IT5	J'essaie de convaincre les autres du bien-fondé du changement COVID.
	RES_IT6	Je soutiens vigoureusement le changement COVID dans les discussions publiques.
	RES_IT7	Je fais des efforts considérables pour que mes subordonnés comprennent le changement COVID.
