

Engagement au travail et comportement de résistance des salariés face aux changements organisationnels dans les compagnies de transport au Togo

Work commitment and resistance behavior of employees to organizational changes in transport companies in Togo

Panawazou TOUGON, (Doctorant en Sciences de Gestion)

Équipe de Recherche et d'Étude en Management des Organisations (EREMO)

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG)

Université de Lomé, Togo

Komlavi Mawudem AZAKPO, (Docteur en Sciences de Gestion)

Équipe de Recherche et d'Étude en Management des Organisations (EREMO)

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG)

Université de Lomé, Togo

Daoune KOUTOB, (Docteur en Sciences de Gestion)

Équipe de Recherche et d'Étude en Management des Organisations (EREMO)

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG)

Université de Lomé, Togo

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Économiques et de Gestion Université de Lomé Togo (Lomé) BP : 1515
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	TOUGON, P., AZAKPO, K. M., & KOUTOB, D. (2024). Engagement au travail et comportement de résistance des salariés face aux changements organisationnels dans les compagnies de transport au Togo. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(10), 1-18. https://doi.org/10.5281/zenodo.13883159
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: August 30, 2024

Accepted: October 01, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 10 (2024)

Engagement au travail et comportement de résistance des salariés face aux changements organisationnels dans les compagnies de transport au Togo

Résumé

Cet article vise à examiner la significativité des effets des dimensions de l'engagement au travail, à savoir l'absorption, la vigueur et le dévouement des employés sur leur résistance face à la digitalisation en tant que changement organisationnel dans les TPME de transport terrestre au Togo. Une étude quantitative menée auprès de 220 individus (personnel des compagnies de transport au Togo) a permis de tester les différentes hypothèses de recherche. Les données ont été analysées à l'aide des équations structurelles selon l'approche PLS. Les résultats montrent que l'absorption, la vigueur et le dévouement des employés influencent significativement leur résistance. Cette recherche apporte une contribution importante à la littérature sur l'engagement des employés et leur résistance dans le contexte de la digitalisation en tant que changement organisationnel. D'un point de vue managérial, elle souligne l'importance de promouvoir un environnement de travail qui encourage l'engagement des employés afin de réduire la résistance au changement et de faciliter l'adaptation aux défis, notamment ceux liés à la digitalisation post-COVID-19. Toutefois, cette étude présente certaines limites, notamment son focus sur l'aspect négatif du comportement des employés, à savoir la résistance. Pour les recherches futures, il serait intéressant d'explorer l'influence de l'engagement au travail sur des aspects positifs du comportement des employés lors de processus de changement organisationnel, tels que le comportement de soutien. D'autres études pourraient également examiner le lien entre des variables telles que le stress au travail, l'implication au travail, et leur impact sur les comportements de soutien et de résistance.

Mots clés : Engagement au travail, Absorption, Vigueur, Dévouement, résistance, changement organisationnel

Classification JEL : E24, J60

Type de l'article: Recherche Empirique

Abstract

This article aims to examine the significance of the effects of the dimensions of commitment to work, namely absorption, vigour and dedication of employees on their resistance to digitalisation as an organisational change in land transport MSMEs in Togo. A quantitative study of 220 individuals (transport company staff in Togo) was used to test the various research hypotheses. The data were analysed using structural equations based on the PLS approach. The results show that employees' absorption, vigour and dedication significantly influence their resistance. This research makes an important contribution to the literature on employee commitment and resistance in the context of digitalisation as an organisational change. From a managerial point of view, it highlights the importance of promoting a working environment that encourages employee commitment in order to reduce resistance to change and facilitate adaptation to challenges, particularly those linked to post-COVID-19 digitalisation. However, this study has certain limitations, in particular its focus on the negative aspect of employee behaviour, namely resistance. For future research, it would be interesting to explore the influence of work engagement on positive aspects of employee behaviour during organisational change processes, such as supportive behaviour. Other studies could also examine the link between variables such as work stress, work involvement, and their impact on support and resistance behaviours.

Keywords: Work commitment, Absorption, Vigour, Dedication, Resistance, Organisational change

JEL Classification: E24, J60

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La révolution numérique et les crises sanitaires mondiales, comme celle du COVID-19, ont entraîné des changements organisationnels considérables dans tous les secteurs (Touijer, et Elabjani, 2022). L'émergence d'un ensemble diversifié de technologies digitales, de plateformes et de nouvelles infrastructures digitales ont transformé l'innovation et l'esprit d'entreprise de manière significative (Rhazzi et Dhiba, 2022). Les organisations subissent aujourd'hui une pression croissante afin de renouveler et de transformer leurs modèles d'entreprise (Rhazzi et Dhiba, 2022). Par conséquent, elles sont appelées aujourd'hui plus que jamais à mettre en œuvre des pratiques managériales, à travers une démarche consistant à intégrer de nouvelles technologies pour faire une transition des modes opératoires classiques vers d'autres plus adaptés au contexte d'incertitude actuel (Chaanoun et Alaoui, 2022).

La digitalisation comme changement organisationnel induit par les crises et la révolution numérique représente "un processus de changement fondamental, rendu possible par l'utilisation innovante des technologies digitales accompagnée d'un effet de levier stratégique sur les ressources et les capacités clés, visant à améliorer radicalement une entité et à redéfinir sa proposition de valeur pour ses parties prenantes" (Gong & Ribiere, 2021). Pérenniser leur modèle et rester compétitives, appellent toutes les organisations à l'échelle internationale ou nationale à s'adapter, voire anticiper ces changements (Chaanoun et al., 2022). Pour ce faire, elles doivent emprunter le chemin de la transformation digitale qui consiste à intégrer les innovations technologiques au modèle opérationnel de l'organisation afin de créer la valeur et d'être plus performante (Chaanoun et al., 2022).

Comme tout autre pays, le Togo n'est pas à l'abri de la transformation organisationnelle (digitalisation). Les entreprises Togolaises, notamment, les TPME du secteur du transport Terrestre (les compagnies de transport) se trouvent confrontées à des défis de taille pour maintenir leur compétitivité et leur efficacité. Les compagnies de transport togolaises, confrontées à la double pression de la digitalisation et des conséquences de la COVID-19, naviguent désormais entre modernisation technologique et gestion des impacts de la crise sanitaire sur leurs opérations et leur personnel. La gestion du changement organisationnel est devenue un enjeu majeur pour ces entreprises, souvent synonyme de réformes et d'adaptations qui impactent profondément les structures internes et les pratiques professionnelles.

Dans ce contexte, l'engagement au travail des salariés devient un facteur crucial pour la réussite des changements organisationnels.

Selon Porter et al. (1974), l'engagement au travail est défini sous un aspect attitudinal associé à la force de l'identification de l'employé ainsi que la force de son implication dans son organisation (Ellioua et Hassani, 2021). En outre, selon Meyer et Allen (1997), l'engagement se définit comme étant l'attachement des travailleurs envers leur organisation, il est souvent considéré comme un état psychologique caractérisant la relation entre le travailleur et l'organisation et qui entraîne différentes conséquences comportementales (Djohossou et Houndekon, 2022). Néanmoins, le changement organisationnel ne s'installe pas sans difficulté (Nouiker, 2021). Sa mise en place se heurte à plusieurs difficultés dont les plus importantes sont d'ordre humain (de résistance au changement). Ceci entrave l'aboutissement et la réussite des projets.

Selon Driouich, (2024), le terme « résistance au changement » est souvent utilisé d'une part, pour expliquer la non-atteinte des objectifs escomptés ou carrément l'échec des efforts fournis pour introduire des changements à grande échelle dans l'organisation. D'autre part, l'utilisation de terme de « résistance au changement » peut éclipser les raisons légitimes des employés de s'opposer au changement (Boyer, 2017).

L'engagement des salariés et le changement organisationnel sont respectivement à l'origine d'une abondante littérature (Paillé, 2012). L'engagement des salariés est présenté comme un

des facteurs clefs sur lequel repose la réussite d'un projet de changement organisationnel (Armenakis & Bedaien, 1999 ; Conner et Patterson, 1982 ; Fabi et al., 1999 ; Loi Zedda, 2020). Néanmoins, malgré les efforts empiriques et conceptuels indéniables réalisés depuis une dizaine d'années, l'étude du rôle de l'engagement des salariés en contexte de transformations organisationnelles sur la résistance est encore insuffisamment exploitée (Eva'ah, 2024 ; Muzi, 2020 ; Fekraoui, 2023). Dans ce contexte, notre problématique cherche à répondre à la question suivante : quelle est l'influence de l'engagement au travail sur le comportement de résistance des salariés face aux changements organisationnels dans les compagnies de transport au Togo ? Pour répondre à cette question, nous proposons le plan de rédaction suivant : dans un premier temps, une revue de la littérature sera présentée, afin d'introduire le contexte d'étude et de développer les hypothèses de recherche en se basant sur les théories et travaux existants. Ensuite, nous décrirons la méthodologie de recherche utilisée, en détaillant le modèle ou le design de l'étude, l'échantillon ou terrain de l'étude et description, ainsi que les techniques d'analyse employées. Enfin, les résultats de l'analyse seront exposés, suivis d'une discussion qui interprétera ces résultats à la lumière des hypothèses formulées et des apports théoriques et pratiques identifiés.

2. Revue de littérature et hypothèses de recherche

2.1. Contexte d'étude

Cette partie de l'article vise à explorer la littérature existante sur le changement organisationnel, les concepts d'engagement au travail et de résistance au changement.

2.1.1. Changement organisationnel

Le changement fait partie intégrante de la vie des organisations, qu'il s'agisse de maintenir l'équilibre, de se reproduire ou de se transformer (Guilhon, 1998 :105). Il représente un levier potentiel pour le développement des compétences, touchant divers aspects de l'évolution au sein des organisations. Face à des environnements de plus en plus turbulents et changeants, les organisations doivent évoluer en adaptant leurs procédures et leurs stratégies. Ces changements sont non seulement inévitables, mais également essentiels à la survie de l'entreprise (Wadi et Imane, 2016). Romelaer (1997) conçoit le changement comme un processus progressif, où une intention initialement générale est déclinée dans ses conséquences de manière de plus en plus précise, et éventuellement redéfinie au fur et à mesure que des obstacles imprévus apparaissent (Abdallah et Mamlouk, 2007). Dans le même ordre d'idées, Guilhon et Trepo (2001) soulignent que le changement organisationnel transforme en profondeur les entreprises et crée le besoin de nouvelles pratiques. Selon Zahra et al. (2000), les nouvelles pratiques développées par les PME leur permettent d'améliorer leurs performances et de se différencier de leurs concurrents. Le changement organisationnel remet en question les investissements psychologiques et matériels antérieurs et modifie la répartition des pouvoirs, des ressources et des responsabilités (Giroux, 1991). Abdallah et Mamlouk (2007) notent que le changement organisationnel est à la fois une pratique managériale volontaire et imposée. Pour Van de Ven et Poole (1995), le changement organisationnel est un "type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité au fil du temps." Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie organisationnelle, un programme, un produit ou l'ensemble de l'organisation. Guilhon (1998) voit le changement organisationnel comme le moyen de parcourir la distance entre un état initial et un état final, autrement dit, entre deux états d'équilibre de l'organisation. Grouard et Meston (1998) ajoutent que le changement organisationnel est un "processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences, marquant les étapes de l'évolution des organisations."

2.1.2. Engagement au travail

Le concept d'engagement au travail a été initialement introduit dans les recherches scientifiques par Kahn en 1990 (Paquin et Jean-Denis, 2023). Néanmoins, cette conceptualisation reste un sujet de débat au sein de la communauté scientifique (Demerouti et al., 2010). Certains auteurs considéraient l'engagement comme un construit unidimensionnel (Becker, 1960), tandis que d'autres le voyaient comme un lien unissant différentes formes d'engagement dans un modèle multidimensionnel (Allen et Meyer, 1990 ; O'Reilly et Chatman, 1986). Par ailleurs, certains pensaient que l'engagement devait être défini en fonction de sa nature ou de son objet (par exemple, la profession, le supérieur hiérarchique), cet objet permettant alors de le distinguer d'autres construits tels que la motivation (Rath et Brown, 1996). Dans ce contexte, l'engagement apparaît donc comme un construit complexe et multifacettes (Meyer et al., 1993). À l'origine, l'engagement organisationnel a été défini comme « la force d'identification et d'implication d'un individu dans une organisation spécifique » (Porter et al., 1974, p. 604). Par la suite, d'autres recherches ont réussi à démontrer que l'engagement organisationnel comprenait différentes formes d'attachement (Angle et Perry, 1981). En effet, pour certains, l'engagement au travail est le sentiment d'appartenance que développe un employé à l'égard de son organisation, agissant comme un catalyseur pour ses efforts au travail et sa fidélité envers son employeur (Ellioua et Hassani, 2021 ; Jomphe, 2008). Selon Porter et al. (1974), l'engagement au travail est défini sous un angle attitudinal (Ellioua et Hassani, 2021). Meyer et Allen (1991) l'associent aux conditions favorisant la répétition de certains comportements et aux effets de ces comportements sur les attitudes. Pour Klein et al. (2012), l'engagement se définit comme un lien particulier reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité de l'employé envers un objectif organisationnel. Lodahl et Kejner (1965) considèrent l'engagement comme le degré auquel la performance au travail influence l'estime de soi d'un individu. Kanungo et al. (1975) ajoutent que l'engagement se manifeste lorsque l'emploi devient un élément central de la vie d'une personne, ce qui implique une identification de soi au travail et l'importance que l'employé accorde à son emploi. Rock et Ringleb (2009) définissent l'engagement comme le niveau d'implication des employés, une émotion positive qui les attache à leur organisation, à leur environnement de travail et à leurs collègues.

Dans le cadre de notre travail, nous allons considérer la définition de Schaufeli et al. (2002) selon laquelle l'engagement au travail se définit comme un état d'esprit positif et épanouissant en lien avec le travail qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption (Paquin et Jean-Denis, 2023). En effet, cette définition reste de loin la plus utilisée et la mieux documentée, et ce, dans plusieurs contextes organisationnels et culturels (Hakanen & Roodt, 2010 ; Knight et al., 2017 ; Lesener et al., 2020 ; Mazzetti et al., 2021).

2.1.3. Résistance au changement

Le concept de la résistance au changement est apparu pour la première fois en 1948 (Bareil, 2009). À son apparition, et avec les premiers auteurs l'ayant évoqué, la résistance a été vue uniquement au sens négatif. Dans le contexte des changements organisationnels, Bareil (2004a) définit la résistance au niveau individuel comme étant le refus d'accepter un changement, qui se caractérise par des comportements visant à entraver ou à nuire au changement. Dans le même ordre d'idées, Herscovitch (2005) arrive à la conclusion, à la suite d'une recension exhaustive de la documentation, que la majorité des auteurs définissent la résistance de façon comportementale (action ou inaction) et incluent la notion d'intentionnalité à même leur définition, en retenant qu'elle vise à entraver ou à nuire au changement. D'après Collerette et al. (1997), la résistance au changement constitue l'expression implicite, (indirectes) ou explicite (hostilité ou en refus) de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement. Pour Bareil et Savoie (1999), la résistance au changement est une expression implicite ou explicite

de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement.

2.2. Hypothèses de recherche

Le maintien de l'engagement des employés est un élément clé de la réussite de changement (Lepage, 2021). Car des employés engagés fournissent beaucoup plus d'efforts pour mener à bien l'initiative de changement organisationnel (Appelbaum et al. 2017). Selon les résultats de l'étude de (Driouich, 2024), il existe une corrélation négative entre l'engagement des employés et la résistance au changement.

Selon Schaufeli et al. (2002), l'engagement au travail se définit comme un état d'esprit positif et épanouissant en lien avec le travail qui se caractérise par la vigueur (hauts niveaux d'énergie et de résilience, par la volonté d'investir des efforts dans son travail et par la persévérance, même face aux difficultés), le dévouement (sentiments d'importance, d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de défi ressentis par l'employé face à son travail) et l'absorption (par la présence d'une concentration totale dans laquelle l'individu se retrouve complètement absorbé par ses tâches au sein de son milieu de travail, donnant l'impression que le temps s'écoule rapidement et rendant le détachement envers le travail difficile). Les recherches sur les liens directs entre ces dimensions de l'engagement sur le comportement de résistance des employés restent limitées. Néanmoins, les études ont montré que la motivation intrinsèque, le bien-être des salariés, la satisfaction intrinsèque que les employés tirent de leur travail, la confiance organisationnelle et l'implication organisationnelle influence négativement le comportement de résistance (Morgan et Zeffane 2003; Appelbaum et al. 2017 ; Touijer et Elabjani, 2022 ; Driouich, 2024). Par conséquent, sur ces fondements, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : L'absorption des salariés au travail influence significativement le comportement de résistance

H2 : La vigueur des salariés au travail influence significativement le comportement de résistance

H3 : Le dévouement des salariés au travail influence significativement leur comportement de résistance.

3. Méthodologie de recherche

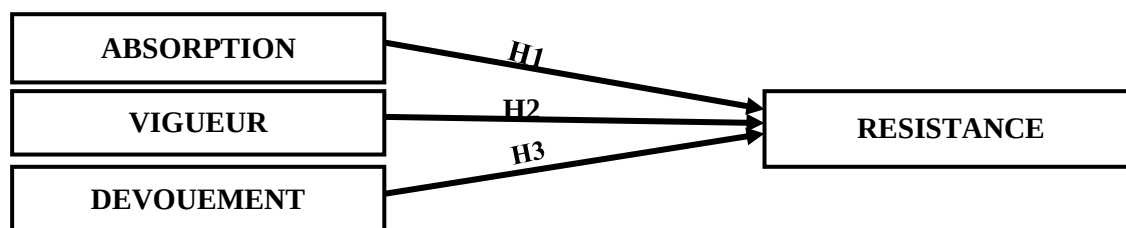
3.1. Modèle et design de recherche

Sur la base des différentes hypothèses de recherche, le modèle de recherche développé (cf. la figure ci-dessous N°01) prend en compte les multiples facettes de l'engagement au travail (Vigueur, dévouement et Absorption) et le comportement de résistance.

Pour examiner l'influence de l'absorption, de la vigueur et du dévouement sur le comportement de résistance des salariés face aux changements organisationnels, nous avons opté pour un design de recherche reposant sur une approche mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Cette démarche permet d'obtenir une compréhension à la fois approfondie et nuancée du phénomène étudié. Fondée sur un raisonnement hypothético-déductif (Avenier et Gavard-Perret, 2012), cette approche implique que les hypothèses de recherche, formulées à partir de travaux antérieurs, seront testées à l'aide de la méthode des équations structurelles.

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche

ENGAGEMENT AU TRAVAIL



Source : Auteur

3.2. Échantillon de l'étude et description

L'échantillon de cette étude est composé de personnel travaillant au sein des Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME) du secteur du transport terrestre au Togo. Ces entreprises jouent un rôle essentiel dans l'économie togolaise, facilitant la mobilité des biens et des personnes, tout en contribuant significativement à la création d'emplois. En outre, l'évolution rapide de la technologie, accélérée par la pandémie, a rendu la digitalisation indispensable pour le secteur du transport terrestre. En tant que changement organisationnel, la digitalisation s'impose comme une réponse incontournable pour les TPME, leur permettant de moderniser leurs opérations, d'améliorer leur efficacité, et de mieux répondre aux attentes des clients dans un marché de plus en plus digitalisé. La gestion des réservations en ligne, le suivi des trajets en temps réel, et l'optimisation des itinéraires sont quelques exemples de solutions numériques qui peuvent transformer les pratiques des entreprises de transport terrestre.

Les données ont été collectées à l'aide de questionnaires administrés en face-à-face et en ligne. La taille de l'échantillon a été déterminée en fonction des objectifs de l'étude et de la nécessité de garantir la validité statistique des résultats, notamment pour l'analyse via la méthode des équations structurelles. Cette approche a permis d'assurer une représentation fiable et significative des différents segments du personnel dans les TPME de transport au Togo. Pour l'étude quantitative exploratoire, nous avons recueilli 150 réponses, tandis que 220 réponses ont été collectées pour l'étude quantitative principale.

3.3. Échelles de mesure des variables

Les instruments utilisés pour opérationnaliser les variables du modèle de recherche sont tirés et adaptés des études préexistantes. Pour les mesures des dimensions de l'engagement (Absorption, vigueur et dévouement, nous avons adapté l'échelle de mesure Schaufeli et al. (2002). Quant à l'échelle du comportement de résistance, nous avons adapté les échelles de mesure de Hercovitch et Meyer (2002) et de Orth (2002). Toutes ces échelles de mesure ont été évaluées sur une échelle de Likert à cinq niveaux (1: Pas du tout d'accord à 5 : Tout à fait d'accord).

Tableau 1 : Échelles de mesure

Variables	Énoncées	Auteurs
Absorption	Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi	Schaufeli et al. (2002)
	Quand je travaille, le temps passe sans que je m'y rende compte.	
	Je suis complètement absorbé(e) par mon travail.	
	Il m'est très difficile de me détacher de mon travail	

Vigueur	Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler.	
	Je persévère toujours dans mon travail, même quand les choses ne se passent pas bien.	
	Il m'arrive de travailler longtemps sans m'arrêter	
	Je me sens assez fort(e) pour faire ce travail	
Dévouement	Selon moi, mon travail est un véritable défi	
	Je suis passionné(e) par mon travail	
	Je suis fier(e) du travail que je fais	
	Mon travail a un sens et une utilité	
Résistance	J'étais d'accord pour soutenir la réforme, mais je ne l'ai pas fait	Hercovitch et Meyer (2002) ; Orth (2002)
	Je me suis opposé(e) à la réforme devant mon supérieur	
	J'ai accompli des tâches liées à la réforme seulement lorsque l'on m'exigeait directement de le faire.	
	Je n'ai pas réussi à faire ce qui était nécessaire pour implanter la réforme.	
	Je n'ai fait que le nécessaire pour implanter la réforme, sans plus	
	J'ai critiqué ouvertement la réforme	
	J'ai gardé pour moi différentes informations ou ressources qui auraient pu soutenir la réforme	
	J'ai participé le moins possible aux tâches liées à la concrétisation de la réforme	
	Je me suis prononcé(e) ouvertement contre la réforme	
	Je n'ai rien fait pour réaliser la réforme	

Source : Auteur

3.4. Analyse de données

Dans notre démarche méthodologique, nous avons choisi l'approche PLS. Celle-ci permettra d'évaluer la pertinence d'un ensemble de relations hypothétiques en combinant une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire. Il est important de souligner que la vérification statistique des hypothèses sera effectuée en deux étapes : (1) une analyse factorielle exploratoire ou préliminaire, visant à valider les instruments de mesure, et (2) une analyse factorielle confirmatoire du modèle structurel.

L'analyse Factorielle exploratoire à travers l'analyse en composante principale a été choisie, car elle permet d'identifier un ensemble de dimensions, de réduire le nombre de variables en un ensemble plus restreint (Jolibert et Jordan, 2006). Trois indicateurs sont utilisés pour valider cette étude : le test de Sphéricité de Bartlett (sig. : 0,000), le test de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO>0,7) et l'analyse de la cohérence interne de l'échelle de mesure (Alpha de chronbach>0,7). Elle est réalisée via le logiciel SPSS, 26.

Quant à l'analyse factorielle confirmatoire, elle consiste à estimer la fiabilité (une valeur de 0,70 est recommandée pour le coefficient Alpha de Cronbach (α) (George et Mallery, 2003) et pour la fiabilité composite (CR) (Nunnally, 1978)) et la validité des échelles de mesure ainsi qu'à tester les hypothèses de recherche. La validité convergente est satisfaite lorsque la moyenne de la variance extraite (AVE) est supérieure au seuil de 0,5 (Fornell et Larcker, 1981), en plus de la confirmation de la fiabilité composite (CR). La validité discriminante est

considérée comme satisfaite lorsque la racine carrée des AVE dépasse toutes les autres corrélations croisées (Fornell et Larcker, 1981).

4. Résultats et discussions

4.1. Statistiques descriptives

4.1.1. Statistique descriptive de l'étude exploratoire (150 répondants)

La répartition de l'échantillon par genre révèle une prédominance masculine, avec 72,8 % d'hommes contre 27,2 % de femmes. En ce qui concerne l'âge, la majorité des participants se situe entre 25 et 44 ans, représentant 80,3 % de l'ensemble. Les jeunes de moins de 25 ans sont peu nombreux, ne constituant que 8,6 %, tandis que les personnes de 45 ans et plus forment seulement 11,1 % de l'échantillon.

4.1.2. Statistique descriptive de l'étude confirmatoire (220 répondants)

On observe une nette prédominance masculine dans l'échantillon, avec 70,6 % d'hommes et 29,4 % de femmes. En ce qui concerne l'âge, la majorité des répondants appartient à la tranche des 25-34 ans, qui représente 41,3 % de l'échantillon, ce qui indique une forte présence de jeunes adultes en début ou en milieu de carrière. Les 35-44 ans suivent de près avec 35,2 %, formant un autre groupe important, probablement plus expérimenté. Les moins de 25 ans constituent 10,1 % de l'échantillon, ce qui témoigne d'une participation modérée des plus jeunes. Les tranches d'âge de 45-54 ans (7,3 %) et de 55 ans et plus (6,1 %) sont moins représentées, révélant une proportion plus faible de répondants plus âgés.

4.2. Résultats

4.2.1. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

- **ACP et test de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « Absorption »**

Le tableau montre que $p = 0,000 < 0,005$ et que la valeur $KMO = 0,796 > 0,5$, confirmant l'aptitude à utiliser l'analyse factorielle en raison d'une corrélation significative. Les communalités et les contributions des items, toutes supérieures à 0,5, indiquent que les items mesurent bien la même variable. La fiabilité de la variable « Absorption » est validée avec un alpha de Cronbach de 0,852 ($> 0,5$). De plus, la variance totale expliquée par une seule composante est de 69,358 %, tandis que la valeur propre de ce facteur est de 2,774 (> 1), ce qui est conforme aux normes pour une analyse des données efficaces.

Tableau 2 : ACP et test de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « Absorption »

Indice KMO et test de Bartlett			
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage			0,796
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé		277,006
	Ddl		6
	Signification de Bartlett		0,000
Énoncée	Communalité	Composante	Alpha de Chr.
ABS1	0,760	0,872	0,852
ABS2	0,719	0,848	
ABS3	0,648	0,805	
ABS4	0,646	0,804	
Valeur propre		2,774	
Variance expliquée		69,358	

Source : Données statistiques de l'enquête, 2024

- **ACP et test de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « Vigueur »**

Le tableau montre que la probabilité ($p = 0,000 < 0,005$) et la valeur de KMO de 0,791, supérieure à 0,5, confirment une corrélation significative, justifiant ainsi l'utilisation de l'analyse factorielle. Les communalités et les contributions des items, toutes supérieures à 0,5, indiquent que les items mesurent la même dimension de manière adéquate. La fiabilité de la variable « Vigueur » est validée avec un alpha de Cronbach de 0,852, bien au-delà du seuil de 0,5. De plus, la variance totale expliquée par l'échelle est de 69,358 %, montrant que cette proportion de l'information est capturée par les items. La valeur propre de ce facteur est de 2,723, ce qui dépasse 1, indiquant une bonne conformité aux normes pour le choix des facteurs enrichissant l'analyse des données. Les résultats des tests de fiabilité pour l'échelle de mesure de la variable « Vigueur » sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : ACP et test de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « Vigueur »

Indice KMO et test de Bartlett			
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage			0,791
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé		271,837
	Ddl		6
	Signification de Bartlett		0,000
Énoncée	Communalité	Composante	Alpha de Chr.
VIG1	0,801	0,895	0,839
VIG2	0,538	0,734	
VIG3	0,707	0,841	
VIG4	0,676	0,822	
Valeur propre		2,723	
Variance expliquée		68,067	

Source : Données statistiques de l'enquête, 2024

- **ACP et test de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « Dévouement »**

Le tableau ci-dessous indique d'une part que $p = 0,000 < 0,005$ et d'autre part que la valeur de $KMO = 0,787 > 0,5$. Par conséquent, ces tests prouvent qu'il existe une corrélation significative qui permet d'utiliser l'analyse factorielle. En ce qui concerne les items des variables, les valeurs des Communalités et les matrices des composantes des items sont supérieures à 0,5, ce qui est considéré comme suffisamment contributif à expliquer la variable. La fiabilité de la variable est vérifiée, car l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,5 (0,849).

Tableau 3 : ACP et test de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « Dévouement »

Indice KMO et test de Bartlett			
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage			0,787
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé		299,843
	Ddl		6
	Signification de Bartlett		0,000
Énoncée	Communalité	Composante	Alpha de Chr.
DEV1	0,604	0,777	0,849
DEV2	0,771	0,878	
DEV3	0,819	0,905	
DEV4	0,574	0,757	
Valeur Propre		2,766	
Variance expliquée		69,161	

Source : Données statistiques de l'enquête, 2024

- **ACP et test de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « Résistance »**

Le tableau suivant présente l'indice de KMO, test de Bartlett, la qualité de représentation des items de l'échelle et le test de fiabilité. En effet, l'indice de KMO est largement supérieur à la

normale ($0,863 > 0,5$). Ainsi, les items retenus partagent assez de variance avec les facteurs auxquels ils sont liés. Le test de sphéricité de Bartlett, de son côté, donne sig. = 0,000. Ce qui montre que les données sont suffisamment corrélées donc factorisables. De tout ce qui précède, nous déduisons que le modèle factoriel est adéquat et approprié pour l'analyse des données. En ce qui concerne la qualité de représentation des items, la communalité de chacun est supérieure à 0,5. 13 items au départ, les résultats du tableau montrent que la variable « Comportement de résistance » est mieux expliquée par 7 items avec un alpha de Cronbach de **0,955** qui est supérieur à 0,5.

Les résultats des tests de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « Comportement de résistance » sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : ACP et test de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable « Comportement de résistance »

Indice KMO et test de Bartlett			
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage			0,863
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé		1695,469
	Ddl		55
	Signification de Bartlett		0,000
Énoncée	Communalité	Composante	Alpha de Chr.
RESI2	0,610	0,781	0,955
RESI4	0,751	0,867	
RESI5	0,752	0,867	
RESI7	0,899	0,948	
RESI8	0,926	0,962	
RESI10	0,878	0,937	
RESI11	0,750	0,866	
Valeurs propres		5,566	
Variances expliquées		79,516	

Source : Données statistiques de l'enquête, 2024

4.2.2. Résultats de l'analyse Factorielle confirmatoire

- **Fiabilité de la cohérence interne**

Tableau 5 : Fiabilité de cohérence interne

	Loadings					Alpha de Chronbach
	Absorption	Dévouement	Vigueur	Soutien	Résistance	
ABS1	0,858					0,832
ABS2	0,837					
ABS3	0,763					
ABS4	0,797					
DEV1		0,742				0,840
DEV2		0,883				
DEV3		0,921				
DEV4		0,728				
VIG1			0,884			0,832
VIG2			0,659			
VIG3			0,839			
VIG4			0,858			
RESI2					0,802	0,956
RESI4					0,862	
RESI5					0,860	
RESI7					0,944	
RESI8					0,961	
RESI10					0,923	
RESI11					0,874	

Source : Données de l'enquête, 2024

Les indices figurant dans le tableau ci-dessus démontrent que les échelles de mesure sont fiables avec d'excellentes valeurs des loadings et des Alpha de Chronbach, toutes supérieures à 0,7.

- **Validité convergente**

D'après les résultats du tableau ci-dessus, la variance moyenne partagée (Average Variance Extracted ou AVE) est supérieure à 0, 5 et la valeur de la Composite Reliability (CR) pour chaque variable est supérieure à 0, 7. Cela indique selon Malhotra qu'il existe une bonne corrélation entre les items et le construit, donc une bonne validité convergente. La validité convergente des construits de nos modèles de recherche est bonne (Tenenhaus, 2005).

Tableau 6 : Validité convergente

	Composite Reliability (CR)	Average variance extracted (AVE)
Absorption	0,888	0,664
Dévouement	0,892	0,677
Résistance	0,964	0,794
Soutien	0,947	0,817
Vigueur	0,886	0,664

Source : Données de l'enquête, 2024

- **Validité discriminante**

L'ensemble des mesures de validité discriminante sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Validité discriminante

	Absorption	Dévouement	Résistance	Soutien	Vigueur
Absorption	0,815				
Dévouement	0,801	0,823			
Résistance	0,578	0,601	0,891		
Soutien	0,661	0,645	0,856	0,904	
Vigueur	0,795	0,713	0,713	0,806	0,815

Source : Source : Données de l'enquête, 2024

Les résultats montrent que la validité discriminante des différentes échelles de mesure est vérifiée puisque les corrélations multiples au carré associées à chaque item sont toutes supérieures à 0,5 attestant ainsi de manière statistique de la distinction entre les deux construits (ces résultats attestent d'une « indépendance » de nos variables latentes les unes par rapport aux autres) conformément au test (Fornel & Larcker, 1981).

- **Qualité de l'ajustement**

Comme le montre le tableau ci-dessous, la valeur du GoF Absolu pour le modèle global (0,677) dépasse le seuil de 0,36. Par ailleurs, les valeurs des indices de GoF relatif (0,912), ainsi que celles des modèles externes (0,997) et internes (0,915), dépassent les seuils fixés à 0,7. Les indices du modèle global et du modèle bootstrapé sont très proches. De plus, le pouvoir prédictif est statistiquement significatif, puisque les ratios critiques, correspondant à la valeur absolue du test de Student, sont supérieurs au seuil de 1,96. Ces résultats sont jugés acceptables et confirment la solidité des liens entre les variables de mesure et les variables latentes.

Tableau 8 : Qualité d'ajustement

	GoF	GoF (Bootstrap)	Ratio critique (CR)
Absolu	0,677	0,675	22,906
Relatif	0,912	0,912	21,362
Modèle externe	0,997	0,990	49,760
Modèle interne	0,915	0,921	23,495

Source : Données de l'enquête, 2024

• Test des hypothèses

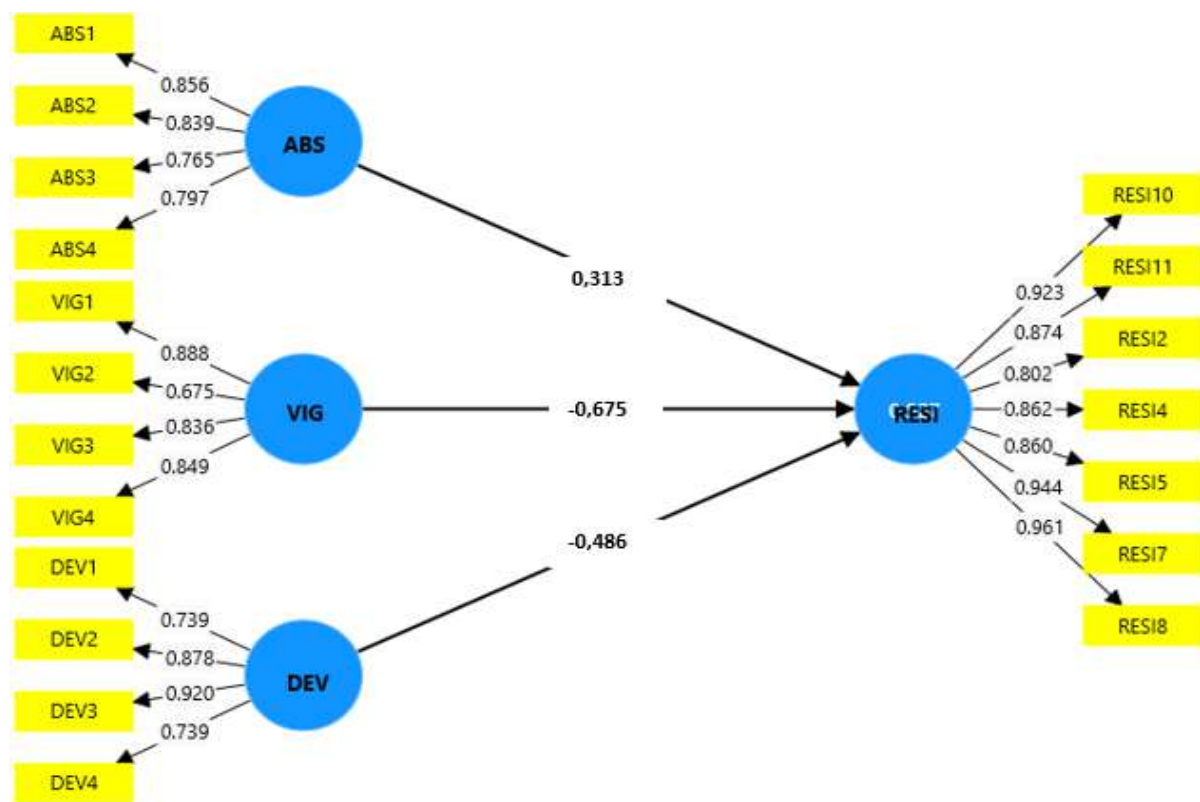
Les résultats des tests des liens sont consignés et représentés dans le tableau et la figure ci-dessous.

Tableau 9 : Influence de l'engagement via l'absorption, la vigueur, le dévouement et le comportement de résistance

	Sample mean (β)	T de student	P values
Absorption -> comportement de résistance	0,313	5,393	0,026
Vigueur -> comportement de résistance	-0,675	11,381	0,000
Dévouement -> comportement de résistance	-0,486	4,674	0,000

Source : Données de l'enquête, 2024

Figure 2 : Influence de l'engagement via l'absorption, la vigueur, le dévouement et le comportement de résistance



Source : Auteur

Les résultats des tests des hypothèses présentés dans la Figure et le tableau ci-dessus démontrent que :

- L'absorption a un fort pouvoir prédictif sur le comportement de résistance. En effet, la corrélation entre ces deux variables est de l'ordre 0,313 avec le $p = 0,026 < 0,05$ et le t de student $5,393 > 1,96$; ce qui permet de confirmer que le pouvoir prédictif du modèle est statistiquement significatif. Ainsi, l'hypothèse **H1** : « l'absorption des salariés influence significativement leur comportement de résistance au changement » **est confirmée**.
- La corrélation entre les variables (la vigueur des salariés et le comportement de résistance) est de l'ordre -0,675 avec le $p = 0,000 < 0,05$ et un test de student $11,381 > 1,96$; ce qui indique que le pouvoir prédictif de la vigueur des salariés sur le comportement de résistance est statistiquement significatif. Par ailleurs, l'hypothèse

H2 : « la vigueur des salariés influence significativement leur comportement de résistance au changement » est **validée**.

- Que le modèle du lien entre le dévouement des salariés et leur comportement de résistance active et passive au changement est significatif (**sig=0,000 < 0,05** ; le test de Student est supérieur à **1,96 (t = 4,674)**). Le coefficient de corrélation présente une valeur positive (**$\beta = -0,486$**) indiquant que le dévouement des salariés et leur comportement de résistance au changement sont négativement corrélés. Par conséquent, l'hypothèse **H3** : le dévouement des salariés influence significativement leur comportement de résistance au changement est **confirmée**.

Sur la base des résultats des tests des sous hypothèses H1, H2, et H3 qui sont toutes confirmées, nous pouvons affirmer que **l'engagement au travail influence significativement le comportement de résistance est confirmée**.

4.3. Discussion des résultats

Les résultats de cette étude révèlent des relations significatives entre les dimensions de l'engagement au travail (absorption, vigueur, et dévouement) et le comportement de résistance des salariés face au changement organisationnel. Ces résultats sont en accord avec la littérature existante, qui souligne l'importance de l'engagement au travail dans la réponse des employés aux changements organisationnels.

L'absorption, définie par Schaufeli et al. (2002) comme l'état d'être profondément impliqué dans son travail, a montré un pouvoir prédictif significatif sur le comportement de résistance des salariés. La corrélation positive ($r = 0,313$, $p < 0,05$) indique que plus les salariés sont absorbés dans leur travail, plus ils sont susceptibles de résister au changement. Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que l'absorption intense dans les tâches actuelles pourrait rendre les employés moins flexibles et plus réticents à abandonner les méthodes et processus familiers, comme l'ont suggéré Wanberg et Banas (2000) dans leur étude sur la résistance au changement. La vigueur, qui représente l'énergie et la persévérance des salariés, montre une corrélation négative significative avec le comportement de résistance ($r = -0,675$, $p < 0,05$). Cette forte relation inverse suggère que les employés plus vigoureux sont moins enclins à résister au changement. Ceci est cohérent avec les travaux de Bakker et Demerouti (2007), qui ont démontré que des niveaux élevés de vigueur sont associés à une meilleure capacité d'adaptation et à une attitude plus positive envers les changements organisationnels. En effet, les salariés vigoureux sont souvent plus résilients et ouverts aux nouvelles expériences, ce qui réduit leur résistance.

Le dévouement, mesuré par l'engagement émotionnel et la signification attribuée au travail, présente également une corrélation négative significative avec le comportement de résistance ($\beta = -0,486$, $p < 0,05$). Ces résultats soutiennent l'idée que les employés dévoués, qui trouvent un sens profond dans leur travail, sont moins susceptibles de résister aux changements, car ils peuvent percevoir ces changements comme une opportunité d'améliorer ou de mieux aligner leur travail avec leurs valeurs personnelles (Meyer et Herscovitch, 2001).

L'ensemble des hypothèses H1, H2, et H3 étant confirmées, l'étude démontre que l'engagement au travail influence de manière significative le comportement de résistance au changement. Ces résultats s'alignent avec la théorie de l'engagement organisationnel, qui suggère que les employés fortement engagés sont généralement plus adaptables et moins résistants aux changements, comme l'ont démontré des recherches antérieures (Schaufeli et Bakker, 2004). Le fait que les trois dimensions de l'engagement (absorption, vigueur, et dévouement) aient des impacts différents sur la résistance souligne la complexité de ce phénomène et l'importance d'une approche nuancée dans la gestion du changement organisationnel.

Cela renforce l'idée que pour minimiser la résistance au changement, les entreprises doivent non seulement promouvoir un environnement de travail énergisant et significatif, mais aussi

gérer la manière dont les employés fortement absorbés dans leur travail sont préparés et soutenus lors de la mise en œuvre de nouvelles initiatives.

5. Conclusion

Le principal objectif de cet article est d'examiner le comportement de résistance des salariés face aux changements organisationnels dans les compagnies de transport au Togo. Les résultats de l'étude montrent l'influence significative de l'engagement au travail sur cette résistance. Plus précisément, les dimensions de l'engagement des employés, à savoir l'absorption, la vigueur et le dévouement, jouent un rôle crucial dans leur réaction aux changements.

L'absorption, qui se caractérise par une concentration intense dans le travail, est positivement liée à la résistance au changement, indiquant que les employés très absorbés peuvent se montrer plus réticents aux nouvelles initiatives. En revanche, la vigueur, reflétant l'énergie et la résilience au travail, est négativement corrélée à la résistance, ce qui suggère que les employés énergétiques sont plus disposés à accepter les transformations. De même, le dévouement, qui exprime un fort attachement émotionnel au travail, tend à réduire la résistance, les employés dévoués étant moins enclins à s'opposer aux changements.

Cette recherche apporte une contribution importante à la littérature sur l'engagement des employés et leur résistance dans le contexte de la digitalisation comme changement organisationnel au sein des TPME du transport terrestre au Togo. L'intégration des trois dimensions de l'engagement a permis d'enrichir le modèle d'influence de l'engagement sur le comportement de résistance des salariés.

D'un point de vue managérial, cette étude souligne l'importance de promouvoir un environnement de travail qui favorise l'engagement des employés, afin de diminuer la résistance au changement et de faciliter l'adaptation aux défis, notamment ceux liés à la digitalisation post-COVID-19.

Cependant, cette recherche comporte certaines limites qu'il est nécessaire de mentionner. La première concerne la taille relativement réduite de l'échantillon, ce qui pourrait limiter la généralisation des résultats. De plus, l'étude se concentre principalement sur l'aspect négatif du comportement des salariés, à savoir la résistance. Pour de futures recherches, il serait intéressant d'explorer l'influence de l'engagement au travail sur des aspects positifs du comportement des salariés lors de processus de changement organisationnel, comme le comportement de soutien. D'autres études pourraient également examiner le lien entre des variables telles que le stress au travail, l'implication au travail, et leur impact sur les comportements de soutien et de résistance, ainsi que l'influence de ces comportements sur l'engagement au travail.

Références

- (1). Abdallah, L. B., & Mamlouk, Z. B. A. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences: Cas des entreprises industrielles tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 42(226/227), 133.
- (2). Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- (3). Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- (4). Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N. (2017). The challenges of organizational agility: part 2. *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 69-74.

- (5). Armenakis A., & Bedeian A. (1999). Organizational Change : A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 3, 293-315.
- (6). Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In" *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion- Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*", de ML Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert, 11-62.
- (7). Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art.
- (8). Bareil 1, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34(4), 32-38.
- (9). Bareil, M. (2004). Accueillir des enfants en difficulté: Du transitoire au permanent. *Le retour des "nounous"*, (2), 37-46.
- (10). Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- (11). Boyer, P. Y. (2017). Quand les résistants deviennent des parties prenantes: une approche du changement organisationnel comme processus d'apprentissage. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 286(4), 3-30.
- (12). CHAANOUN, J., & ALAOUI, M. (2022). Le changement organisationnel dans les établissements publics hospitaliers:«Résultats d'une Recherche-Intervention au Centre Hospitalo-Universitaire Mohammed VI Oujda». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- (13). CHAANOUN, J., RAHMOUNI, A., & ALAOUI, M. (2022). Le changement organisationnel et la transformation digitale: Quelle relation?. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-1), 63-86.
- (14). Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. PUQ.
- (15). Conner, D., & Patterson, R. (1982), Building commitment to organizational change, *Training and Development Journal*, 36, 18-30.
- (16). Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of occupational health psychology*, 15(3), 209.
- (17). Djohossou, A. J. D., & HOUNDEKON, R. W. (2022). Effet du bien-être au travail sur la relation entre engagement organisationnel et comportements innovants des salariés du secteur public au Bénin. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(4).
- (18). DRIOUICH, I. (2024). Les déterminants psycho-socio-organisationnels de la résistance au changement organisationnel: Cas des fusions-acquisitions dans le secteur des technologies de l'information. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(3), 312-338.
- (19). ELLIOUA, H., & HASSANI, N. (2021). Neuromanagement appliqué à l'engagement: Essai de revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).
- (20). Eva'ah, R. N. (2024). Contribution du changement organisationnel sur la satisfaction des travailleurs dans les entreprises privatisées: cas du Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3).
- (21). Fabi, B., Martin, Y., & Valois, P. (1999), Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation. *Gestion : revue internationale de gestion*, 24, 3, 102-113.
- (22). Fekraoui, A. (2023). *Défis et enjeux du changement organisationnel et le développement des compétences Cas: EPE C&H SPA LNI* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

- (23). Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- (24). George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update, (4th ed.), Boston: Allyn & Bacon.
- (25). Giroux, N. (1991). La gestion du changement stratégique. *Gestion*, 7, 19-25.
- (26). Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217.
- (27). Guilhon, A. (1998). L'apprentissage organisationnel: processus de changement et d'évolution des organisations. In *Actes de la 7ème Conférence internationale de management stratégique*.
- (28). Guilhon, A. M., & Trepo, G. H. (2001, August). Using organizational learning to successfully implement a corporate change programme/lessons from the experience of shell's complex at Berre. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2001, No. 1, pp. B1-B6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- (29). Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 2(1), 85-101.
- (30). Herscovitch, L. (2005). Resistance to organizational change: Toward a multidimensional conceptualization.
- (31). Herscovitch, L. et Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- (32). *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- (33). Kanungo, M. S. (1975). A model for ageing. *Journal of Theoretical Biology*, 53(2), 253-261.
- (34). Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of organizational behavior*, 38(6), 792-812.
- (35). Lepage, N. (2021). *L'engagement envers les changements lorsque l'historique de gestion est négatif: les effets de l'intensité des changements, de l'incertitude et du leadership transformationnel* (Doctoral dissertation, HEC Montréal).
- (36). Lesener, T., Gussy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259-278.
- (37). Loi Zedda, M. (2020). *Résistance au changement des directeurs d'établissement d'enseignement: relations avec leur sentiment d'efficacité personnelle lié au travail et leur leadership transformatif* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
- (38). Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological reports*, 126(3), 1069-1107.
- (39). Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace. Theory, research, and application. Newbury Park, CA : Sage.
- (40). Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- (41). Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- (42). Meyer, J.P., N.J. Allen and C.A. Smith. 1993. "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology* 78:538-51.

- (43). Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International journal of human resource management*, 14(1), 55-75.
- (44). Muzi, M. G. D. (2020). *Comportements innovants et prosociaux au travail: déterminants organisationnels et psychosociaux et contextes de changement organisationnel* (Doctoral dissertation, Université de Lille).
- (45). NOUIKER, F. E. (2021). L'impact de la conduite du changement sur le niveau de résistance des individus. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(4).
- (46). Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook*, 97-146.
- (47). O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- (48). Paillé, P. (2012). Changement organisationnel, résistance et engagement des salariés. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(1), 61-80.
- (49). Paquin, S., & Jean-Denis, S. La satisfaction au travail et son effet modérateur sur la relation entre le climat et l'engagement au travail en contexte de pandémie.
- (50). Porter, M. E. (1974). Consumer behavior, retailer power and market performance in consumer goods industries. *The Review of Economics and Statistics*, 419-436.
- (51). Rath, A., & Brown, D. E. (1996). Modes of engagement in science inquiry: A microanalysis of elementary students' orientations toward phenomena at a summer science camp. *Journal of Research in Science Teaching: The Official Journal of the National Association for Research in Science Teaching*, 33(10), 1083-1097.
- (52). RHAZZI, A., & Dhiba, Y. (2022). La digitalisation comme Facteur de l'innovation. *REVUE DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'INNOVATION*, 4(15).
- (53). Romelaer, P. (1997). Changement d'organisation et ressources humaines. *Encyclopédie de Gestion*, 306-324.
- (54). Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- (55). Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- (56). Tenenhaus, M. (2005). La regression logistique PLS. *J.-J. Droesbeke, M. Lejeune, and G*, 10(3).
- (57). 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.
- (58). Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- (59). Wadi TAHRI, Imane ELKADIRI (2020), « Sensemaking dans l'usage des technologies et de l'intelligence artificielle : Une fiction réaliste », *Journal of Information Systems Management & Innovation*, Vol. 4, No. 1, pp. 26-35.
- (60). Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132.
- (61). Zahra, S.A., Neubman, D.O. and Huse, M. (2000). "Entrepreneurship in medium size companies : Explo- ring the effects of ownership and governance Systems". *Journal of Management* 26 (5) : 947-976.