



Changement organisationnel et la satisfaction au travail dans les entreprises publiques au Bénin : Rôle de la résilience

T. Jean AGADAME

Maitre de Conférences Agrégé en Sciences de gestion, Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM-Bénin), Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO), Email : jagadame@yahoo.fr

S. Jores AGBOVOEDO

Maitre-Assistant en Sciences de gestion, Université d'Abomey-Calavi (Bénin), Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO), Email : joralino@gmail.com

C. Emmanuel HOUNKOU

Professeur titulaire des Universités de CAMES, Université d'Abomey Calavi (Bénin), Laboratoire de Recherche sur la Performance et le Développement des Organisations (LARPEDO), Email : emmahk4@yahoo.fr

RESUME

Cette étude a pour objectif d'étudier le rôle d'intermédiation de la résilience sur la relation entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail dans les entreprises publiques au Bénin. Suivant une approche méthodologique quantitative, axée sur un modèle d'équations structurelles, nous avons effectué une enquête auprès des employés travaillant dans 150 entreprises publiques au Bénin. Les résultats révèlent un effet médiateur partiel de la résilience sur la relation entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail des employés dans les entreprises publiques au Bénin. Ils montrent aussi l'importance de la gestion efficace du changement pour promouvoir la résilience des employés et, par conséquent, leur satisfaction au travail dans un contexte de l'entreprise publique au Bénin.

Mots clés : Changement organisationnel, Résilience et Satisfaction au travail

Organizational Change and Job Satisfaction in Public Enterprises in Benin: The Role of Resilience

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the mediating role of resilience on the relationship between organisational change and job satisfaction in state-owned enterprises in Benin. Using a quantitative methodological approach based on a structural equation model, we surveyed employees working in 150 public companies in Benin. The results reveal a partial mediating effect of resilience on the relationship between organisational change and job satisfaction of employees in public companies in Benin. They also show the importance of effective change management in promoting employee resilience and, consequently, job satisfaction in the context of public enterprises in Benin.

Keywords: Organizational Change, Resilience, Job Satisfaction

Introduction

Toutes les entreprises, petites, moyennes ou grandes, doivent s'adapter rapidement à des changements radicaux de leur environnement économique mondial en perpétuelle évolution. Ces changements remettent en question les processus décisionnels et menacent la légitimité organisationnelle, impactant ainsi la performance (Cummings & Worley, 2015). Les employés, principaux contributeurs de valeur économique grâce à leurs connaissances et leur créativité, sont affectés par l'incertitude générée par ces changements. Dans cette perspective, le capital humain des entreprises publiques joue un rôle déterminant dans leur pérennité, soulignant l'importance du développement des compétences pour maintenir un avantage concurrentiel. La satisfaction et le bien-être au travail sont des aspects clés, tout comme la résilience des employés, qui se traduit par des comportements d'adaptation et d'apprentissage, contribuant ainsi à des résultats organisationnels positifs et à une meilleure satisfaction au travail (Kuntz et al., 2017).

Au Bénin, des réformes ont modernisé divers secteurs publics. La modernisation des marchés vise à améliorer l'infrastructure et la gestion pour stimuler l'économie locale. La gestion des déchets, auparavant informelle, est désormais confiée à des entreprises spécialisées, améliorant l'efficacité. Les universités publiques ont été réformées avec la nomination des responsables académiques par le gouvernement pour renforcer la gouvernance. Les frais de scolarité sont payés directement au Trésor Public, améliorant ainsi la transparence financière. La digitalisation des services publics, avec la création d'agences dédiées à l'e-gouvernement, simplifie les procédures administratives et améliore la transparence et l'accessibilité des services. La contractualisation de certains services publics, auparavant gérés par des entreprises publiques, inclut l'externalisation à des entreprises privées spécialisées et des partenariats public-privé avec des contrats de performance. Des réformes limitant le droit de grève pour certains employés du secteur public ont engendré un mécontentement parmi les travailleurs. La nomination des responsables académiques par le gouvernement peut engendrer des tensions et un sentiment de perte d'autonomie parmi le personnel universitaire. La digitalisation des services publics, bien qu'améliorant l'efficacité, peut être perçue comme une menace par les employés moins familiers avec les nouvelles technologies, créant ainsi des résistances et une insatisfaction. De plus, l'externalisation et la contractualisation de services

publics peuvent mener à des réductions de personnel et à des modifications des conditions de travail, ce qui peut affecter négativement la motivation et l'engagement des employés. La restriction du droit de grève est perçue comme une atteinte à la liberté d'expression et de négociation, exacerbant les sentiments de frustration et de désengagement parmi les travailleurs.

Ces changements organisationnels peuvent générer des problèmes de satisfaction au travail parmi les employés du secteur public. La restructuration et la modernisation des processus peuvent générer de l'incertitude et de l'anxiété concernant la sécurité de l'emploi (Sellnow et al., 2015). Étant donné que ces réformes sont opérées par l'État, elles entraînent une résilience parmi les employés du secteur public. Cette résilience, bien que parfois source de frustration et de mécontentement, reflète une capacité à s'adapter aux nouvelles réalités imposées par les réformes. Cependant, cette résilience peut également masquer des tensions latentes et des sentiments de désengagement, affectant ainsi la relation entre les changements organisationnels et la satisfaction au travail. Sur ce, l'on est en mesure de se poser la question suivante : Quel est l'effet de la résilience sur la relation entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail dans les entreprises publiques au Bénin ? L'objectif de cet article est d'étudier l'effet de la résilience sur la relation entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail dans les entreprises publiques au Bénin. Cet article est structuré en quatre parties. La première partie consiste en une revue de la littérature. La deuxième partie décrit la méthodologie utilisée dans l'étude. La troisième partie présente les résultats de notre recherche, lesquels sont discutés par rapport aux études précédentes dans la quatrième partie.

1. État de l'art

Cette revue examine la base théorique de la recherche et synthétise les études sur la résilience, le changement organisationnel et la satisfaction au travail.

1.1. Théorie du Changement Planifié de Kurt Lewin, développée en 1947

La Théorie du Changement Planifié de Kurt Lewin, développée en 1947, est essentielle pour comprendre et gérer le changement au sein des organisations. Lewin (1947) propose une théorie structurée en trois phases : le dégel, le mouvement et le regel. La première phase, le dégel, prépare l'organisation au changement en remettant en question l'état actuel des choses et en créant une prise de conscience de la nécessité du changement. La deuxième phase, le mouvement, est la transition vers un nouvel état. Elle implique souvent une période d'alors que les anciennes pratiques sont abandonnées et que les nouvelles habitudes doivent être développées avec incertitudes. La troisième phase, le regel, stabilise le changement et intègre les nouvelles pratiques dans la culture organisationnelle. Sans cette phase, il y a un risque de retour aux anciennes habitudes.

1.2. Changement organisationnel

Le changement organisationnel est un processus par lequel une organisation modifie sa structure, ses processus, sa culture ou ses stratégies pour s'adapter à un environnement en évolution ou pour améliorer ses performances (Cummins & Worley, 2015). Selon Lewin (1951), le changement organisationnel peut être compris à travers le modèle de changement en trois étapes : la décongélation, la transition et la recongélation. La décongélation implique la préparation de

l'organisation au changement en remettant en question les pratiques existantes. La transition est la phase de mise en œuvre du changement, marquée par l'adoption de nouvelles pratiques. Enfin, la recongélation consiste à stabiliser les nouvelles pratiques en les intégrant à la culture organisationnelle.

1.3. Résilience au travail

La résilience au travail, définie par Luthans (2002) comme la "capacité psychologique positive de rebondir face à l'adversité", a suscité un intérêt croissant dans la recherche sur les organisations. Dans ce contexte, exploré également dans des domaines tels que la psychologie et l'écologie (Cohen & McWilliams, 2021), la résilience trouve ses racines dans la capacité à se développer dans des circonstances difficiles. De plus, l'évolution du concept, élaborée par Brien et al. (2008), propose une compréhension approfondie de la résilience au travers de trois composantes distinctes. D'abord, le "sentiment d'efficacité" engage l'individu de manière active dans la résolution des problèmes et renforce le sentiment d'autonomie. Ensuite, l'« optimisme ou le défi » se caractérise par la vision de l'adversité comme une opportunité de croissance. Enfin, la "croissance" symbolise la reprise d'activités avec plus de forces et de succès après un événement stressant.

1.4. Synthèse d'étude sur le changement organisationnel et la satisfaction au travail

De nombreuses recherches ont étudié la relation entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail. Dans le secteur de la santé, des études démontrent que le changement organisationnel augmente le stress, les arrêts de travail pour maladie, les incapacités liées au travail, la perte de productivité et les risques organisationnels (Yu et al., 2008). D'autres études révèlent que le changement organisationnel peut entraîner une lassitude face au changement, c'est-à-dire un stress et un épuisement accumulé (McMillan & Perron, 2013). Les comportements organisationnels indiquant un changement influencent également la satisfaction au travail. Des facteurs de stress tels que la surcharge de travail et l'ambiguïté des rôles, sous le contrôle de l'organisation, sont négativement liés à la satisfaction des employés (Eisenberger et al., 1997). Le changement est souvent perçu comme stressant, et les employés tentent de comprendre comment il affecte leur vie quotidienne (Herscovitch & Meyer, 2002). La satisfaction au travail est également affectée par le contexte organisationnel, notamment les changements (Ostroff, 1992, 1993). Sur cette base, nous émettons l'hypothèse suivante : **H1 : le changement organisationnel a un effet négatif et significatif sur la satisfaction au travail dans les entreprises publiques au Bénin.**

1.5. Synthèse d'étude sur la résilience et la satisfaction au travail

La complexité croissante des environnements de travail, marquée par une hyper concurrence et des changements rapides, a suscité un intérêt pour le rôle de la résilience en situation de crise. Bien que la relation entre résilience et satisfaction au travail soit un sujet de recherche fréquent, notamment depuis la crise du Covid-19, deux études démontrent la difficulté d'établir un lien causal (Youssef & Luthans, 2007). Cependant, Liossis et al. (2009) ont démontré que la résilience influence la satisfaction au travail sur le long terme. Les employés résilients s'adaptent mieux aux événements négatifs, atteignent des niveaux de motivation plus élevés et une satisfaction accumulée. La résilience permet de se préparer aux difficultés et de minimiser l'impact des facteurs de stress (Shin et al., 2012), rendant le travail moins stressant et plus satisfaisant (Krush et al., 2013). Elle atténue

les effets négatifs du stress, permettant aux personnes de réguler leurs émotions face à l'adversité) et de ressentir plus d'émotions positives (Cohn et al., 2009). La résilience augmente également la performance au travail, car les employés résilients sont plus aptes à rebondir après des revers et à voir les défis comme des opportunités de croissance. Sur ce, nous émettons donc l'hypothèse suivante : **H2 : La résilience influence positivement et significativement la satisfaction au travail dans les entreprises publiques au Bénin.**

1.6.Synthèse d'étude sur la résilience et la relation le changement organisationnel, et la satisfaction au travail

Dans les situations de crise, la résilience organisationnelle, définie par la capacité des membres de l'organisation à adopter des comportements de communication souhaitables, est cruciale (Weick, 1993). Les capacités de résolution de problèmes et de communication des membres de l'organisation sont des sources de résilience (Kendra & Wachtendorf, 2003). Selon la théorie de la conservation des ressources, les employés résilients mobilisent les ressources nécessaires pour s'adapter et réagir positivement aux changements organisationnels (Hobfoll, 1989). Ainsi, les changements organisationnels, en mobilisant ces ressources et émotions, renforcent la résilience des employés et favorisent leur capacité à surmonter les difficultés. D'où l'hypothèse suivante H3 : **le changement organisationnel a un effet positif et significatif sur la résilience des employés dans les entreprises publiques au Bénin.**

Les membres d'une organisation résiliente voient les situations défavorables comme des opportunités de croissance et sont moins affectés par les situations menaçantes, contribuant ainsi à une satisfaction élevée au travail (Salanova et al., 2011). Dans le domaine de la santé, la résilience prévient les comportements d'évitement et dépressifs, et réduit le stress et l'épuisement professionnel chez les infirmières (Hart et al., 2014). Les relations positives entre employés et organisation sont essentielles à la résilience organisationnelle, créant un réservoir de bonne volonté qui peut amortir les mauvaises nouvelles (Gittell, 2006; Holden et al., 2017). Les relations interpersonnelles et les réseaux d'identification soutiennent la résilience des employés. La résilience est positivement liée à la performance des employés et aux comportements proactifs sur le lieu de travail (Caniëls et al., 2018). Ainsi, la résilience est liée au stress, à l'épuisement professionnel, aux situations de crise, au bien-être au travail et à la satisfaction au travail. Nous postulons donc que : **H4 : la résilience médiatise la relation entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail dans les entreprises publiques au Bénin.**

2. Méthodologie de recherche

Nous présentons les différentes étapes et approches méthodologiques utilisées pour cette recherche.

2.1.Échantillon et collecte de données

La population de cette étude comprend tous les agents travaillant dans toutes les entités publiques en République du Bénin. Celles-ci sont définies par les lois et décrets en vigueur, telles que la loi n°2020-20 du 2 septembre 2020 et le décret n°2021-379 du 14 juillet 2021. Selon cette loi, les universités publiques sont des établissements à caractère scientifique, technique et culturel, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière. Cette population se divise

en deux types principaux d'entités : les sociétés d'État (22) et les établissements publics (128). Pour notre échantillon, nous avons sélectionné 750 individus répartis dans 150 entreprises publiques au Bénin, soit cinq individus par entreprise. Le taux de retour exploitable est de 66%, soit 495 répondants. Les données ont été fournies via un questionnaire administré par Google Forms, envoyé par e-mail et distribué via les groupes WhatsApp.

2.2.Méthodes de traitement des données

Les données ont été analysées à l'aide de logiciels tels que SPSS et AMOS pour une modélisation par équation structurelle. Cette étude utilise une approche méthodologique comprenant une analyse factorielle en composantes principales pour valider les dimensions et une modélisation en équation structurelle sur AMOS 23 pour tester les relations causales multiples.

2.3.Opérationnalisation des variables de l'étude

Cette étude présente trois types de variables : le "changement organisationnel" (CHO) en tant que variable indépendante, la "résilience" (RES) en tant que variable médiatrice, et la "satisfaction au travail" (SAT) en tant que variable dépendante. Pour la variable indépendante "changement organisationnel", nous l'avons subdivisée en deux sous-dimensions selon Pettigrew (1985), Lewin (1951) et Schein (2017) : "aspect du changement" (ACH) et "facette du mode d'introduction du changement" (FIC). La variable « satisfaction au travail » est mesurée à travers quatre éléments inspirés des travaux de Fredrickson (2004) et Avey et al. (2010). La mesure de la variable « résilience » est inspirée des travaux de Santoro et al. (2021). Elle est appréhendée selon trois dimensions principales : la résilience cognitive (RCG), la résilience comportementale (RCP) et la résilience contextuelle (RCT). Chaque item est évalué sur une échelle de Likert en 5 points.

3. Résultats de la recherche

Nous allons présenter les résultats des analyses préliminaires puis des tests des hypothèses.

3.1.Analyses préliminaires

L'analyse factorielle exploratoire des variables a révélé que les items de la variable « satisfaction au travail » expliquent 67,110% de cette variable, avec un alpha de Cronbach élevé de 0,86, indiquant une cohérence interne élevée. De même, l'analyse des variables "aspect du changement" et "facette du mode d'introduction du changement" a montré des pourcentages élevés de variance expliqués et des alphas de Cronbach élevés, renforçant ainsi la fiabilité des échelles correspondantes.

Tableau 1: Synthèse des résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Variables et indices	KMO	% Variance totale expliquée	Alpha de Cronbach	Nombre d'item
Satisfaction au travail (SAT)	0,785	67,110	0,86	04
Aspect du changement (ACH)	0,741	77,272	0,79	03
Facette du mode d'introduction du changement (FIC)	0,756	75,206	0,82	03
Résilience cognitive (RCG)	0,743	78,783	0,85	02
Résilience comportementale (RCP)	0,867	76,345	0,81	02
Résilience contextuelle (RCT)	0,745	76,223	0,89	02

Source : les auteurs

3.2. Présentation des résultats relatifs aux tests des hypothèses

Les résultats de l'analyse de qualité du modèle d'estimation montrent un ajustement global satisfaisant aux données référencées ($X^2/DF=1,978$). De plus, les valeurs du RMSEA, du GFI et de l'AGFI dépassent les seuils recommandés, confirmant la robustesse du modèle. Les valeurs du CFI, TLI et NFI signalent également un bon ajustement. Ces résultats renforcent la crédibilité de notre analyse et étayent les relations entre les variables étudiées dans notre modèle.

Tableau 2: Qualité du modèle général d'estimation

	Indice du modèle	Valeur cible	Valeur
Indice parcimonie	X^2/DF	$1 < \chi^2/DF < 5$ (la limite est $1 < \chi^2/df < 2$)	1,978
Indices absolus	RMR	$RMR < 0.05$	0,032
	RMSEA	$RMSEA < 0,08$ indique un bon ajustement	0,038
	GFI	$GFI > 0,9$ (la limite est $GFI > 0,8$)	0,952
	AGFI	$AGFI > 0,9$ (la limite est $AGFI > 0,9$)	0,922
Indices incrémentaux	NFI	$NFI > 0,9$ considéré comme un bon ajustement	0,981
	TLI	$TLI > 0,9$ considéré comme un bon ajustement	0,982
	CFI	$CFI > 0,9$ considéré comme un bon ajustement	0,975

Source : les auteurs

Tout d'abord, les résultats montrent l'effet direct positif significatif du changement organisationnel (CHO) sur la satisfaction au travail (SAT) ($\beta = 0,170$, $p < 0,01$). On peut affirmer que les employés réagissent favorablement aux changements organisationnels bien planifiés et communiqués en améliorant la satisfaction au travail, en réduisant l'incertitude et en favorisant l'engagement des employés. Ainsi, l'hypothèse H1 selon laquelle « le changement organisationnel a un effet négatif et significatif sur la satisfaction au travail » n'est pas validée. Ensuite, on constate l'effet direct positif et significatif de la résilience sur la satisfaction au travail ($\beta = 0,117$, $p < 0,001$), ce qui indique que les employés plus résilients ont tendance à être plus satisfaits de leur travail. D'où l'hypothèse H2 « La résilience influence positivement et significativement la satisfaction au travail » est confirmée. Les résultats montrent enfin l'effet direct significatif et positif de l'aspect du changement organisationnel sur la résilience ($\beta = 0,569$, $p < 0,001$), ce qui souligne l'importance de la gestion efficace du changement pour renforcer la résilience des employés. En conséquence, l'hypothèse H3 selon laquelle « les changements organisationnels ont un effet positif et significatif

sur la résilience des employés » est confirmée

Tableau 3 : Résultats des effets directs (H1, H2 et H3)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
SAT	<---	CHO	,170	,009	4,526	**
SAT	<---	RES	,117	,010	6,831	***
RES	<---	CHO	,569	,050	11,862	***

Source : les auteurs

Quant au test de médiation et conformément aux recommandations de Roussel et al. (2005), les résultats montrent une médiation partielle de la résilience sur la relation entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail des employés dans les entreprises publiques. Cet effet est indiqué par le coefficient estimé de 0,103 avec une erreur standard (S.E.) de 0,018, un ratio critique (C.R.) de 4,799 et une valeur de $p < 0,001$. Cela confirme que les employés qui perçoivent le changement de manière positive sont plus susceptibles de développer une résilience accrue, ce qui conduit à une satisfaction plus élevée au travail. Ainsi, l'hypothèse H4 selon laquelle « la résilience est un médiateur de la relation entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail » est confirmée.

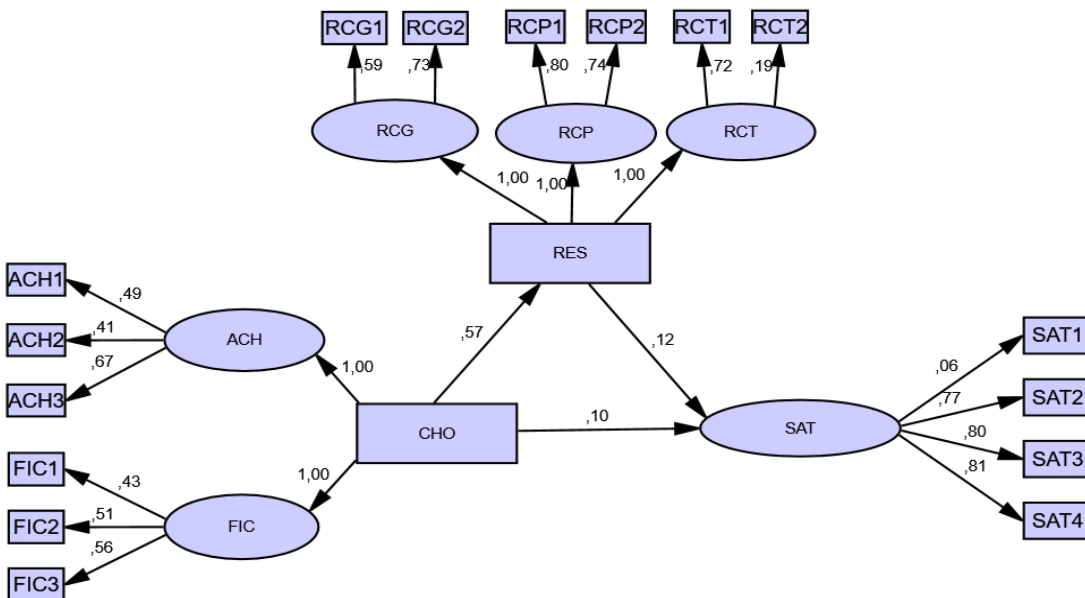
Tableau 4: Résultat de l'effet médiateur de la résilience sur la relation entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail

			Estimate	S.E.	C.R.	P
SAT	<---	CHO	,103	,018	4,799	***

Source : les auteurs

La figure ci-dessous présente les résultats du modèle d'équations structurelles réalisé.

Figure : Modèle général



Source : les auteurs

4. Discussions des résultats

Cette étude postule un effet direct négatif du changement organisationnel sur la satisfaction au travail. Cette relation n'est pas validée par nos résultats. Ces résultats traduisent qu'une gestion efficace du changement organisationnel peut améliorer le moral des employés et renforcer leur engagement au travail, ce qui, à son tour, est associé à une plus grande satisfaction au travail. Allant ainsi dans la même veine que Piderit (2000) qui souligne que lorsque les employés perçoivent que le changement est géré de manière transparente et efficace, cela peut conduire à une amélioration de leur satisfaction au travail. Ces résultats renforcent l'idée selon laquelle une gestion appropriée du changement organisationnel peut avoir des répercussions positives sur le bien-être des employés. Dans le contexte béninois, où le changement est imposé par l'État, les employés pourraient percevoir cette imposition comme une volonté de modernisation et d'amélioration des conditions de travail, ce qui pourrait initialement renforcer leur engagement et leur satisfaction au travail malgré les défis du changement. Cependant, la crainte de perdre leur emploi en cas de non-adaptation aux nouvelles exigences pourrait contrebalancer cet effet positif, influençant ainsi négativement leur satisfaction au travail. S'agissant de la relation de la résilience sur la satisfaction, cette étude révèle un lien positif entre les deux variables. Ces résultats sont en accord avec plusieurs études antérieures qui ont établi un lien positif entre la résilience et la satisfaction au travail (Avey et al., 2010; Youssef & Luthans, 2007). Dans le contexte béninois, où l'emploi est devenu précaire suite aux réformes et aux changements organisationnels imposés par l'État, la résilience des employés semble être la meilleure solution. En effet, être résilient permet aux travailleurs de mieux s'adapter aux changements, de gérer le stress et les pressions, et de maintenir un niveau d'engagement élevé au travail. De plus, la résilience peut contribuer à créer un climat organisationnel positif, favorisant ainsi la satisfaction au travail malgré les défis rencontrés.

Les résultats montrent l'effet positif et significatif du changement organisationnel sur la résilience des employés. Cette constatation est cohérente avec plusieurs études antérieures qui ont examiné le lien entre le changement organisationnel et la résilience (Kendra & Wachtendorf, 2003). Ce résultat traduit que, dans le contexte béninois, les employés peuvent percevoir les changements comme des défis à relever plutôt que des menaces, ce qui renforce leur résilience. De plus, ces changements peuvent également être perçus comme des opportunités de développement professionnel, ce qui motive les employés à faire preuve de résilience pour saisir ces opportunités malgré les défis rencontrés. En ce qui concerne le rôle médiateur de la résilience sur la relation entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail, nos résultats montrent un effet médiateur partiel ce qui corroborent les travaux de Keneck-Massil et al. (2020). Dans ce contexte béninois, la médiation de la résilience entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail pourrait s'expliquer par le fait que les employés résilients sont mieux à même de s'adapter aux changements organisationnels et de faire face aux défis qui en découlent. Leur capacité à rebondir face à l'adversité peut les aider à maintenir des attitudes positives et un sentiment d'accomplissement au travail, contribuant ainsi à leur satisfaction globale. Cette médiation partielle montre que la résilience peut jouer un rôle important dans la manière dont les changements organisationnels impliquent la satisfaction au travail des employés, en agissant comme un mécanisme qui affaiblit les effets négatifs potentiels du changement et devient un stimulus de la satisfaction.

Conclusion

Au Bénin, les entreprises publiques, confrontées à des changements incontournables, doivent surmonter la complexité de la gestion du changement, avec des employés susceptibles de ressentir des répercussions sur leur satisfaction au travail. Cet article vise à examiner le rôle d'intermédiation de la résilience dans la relation entre le changement organisationnel et la satisfaction au travail au sein des entreprises publiques. Les résultats confirment la nécessité pour les organisations de gérer efficacement les processus de changement pour promouvoir un environnement de travail positif. La résilience a été identifiée comme un médiateur partiel, mettant en lumière le rôle de la capacité des individus à s'adapter et à rebondir face aux défis organisationnels pour favoriser un niveau élevé de satisfaction au travail. En investissant dans le développement de la résilience individuelle et organisationnelle, les entreprises publiques peuvent améliorer la satisfaction au travail et le bien-être des employés, renforçant ainsi leur capacité à prospérer dans un environnement en constante évolution. Malgré ces résultats prometteurs, cette étude comporte des limites, notamment la représentativité de l'échantillon et l'absence de prise en compte d'autres variables modératrices telles que le soutien organisationnel, le style de leadership et la culture organisationnelle. Des recherches futures pourraient explorer comment ces facteurs influencent la manière dont le changement organisationnel affecte la résilience des employés et, par conséquent, leur satisfaction au travail. L'impact des différences culturelles et sectorielles sur ces relations mérite également une attention particulière.

Références bibliographiques

- Avey, J.B., Nimnicht, J.L., & Graber Pigeon, N. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization development journal*, 31(5), 384-401.
- Brien, M., Brunet, L., Boudrias, J.-S., Savoie, A., & Desrumaux, P. (2008). Élaboration et validation de l'échelle de hardiesse/résilience (ÉHR). *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?* Actes du 15e congrès de l'AIPTLF, Québec.
- Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career development international*, 23(1), 48-66.
- Cohen, M. B., & McWilliams, J. (2021). Coch, Lester, and John R. P. French Jr. : Overcoming Resistance to Change. In D. B. Szabla (Éd.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (p. 395-405). Springer International Publishing.
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: Positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9(3), 361.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (10^e éd.). Cengage Learning.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.

- Gittell, J. H. (2006). Relational coordination : Coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect. *Relational perspectives in organizational studies: A research companion*, 74-94.
- Hart, P. L., Brannan, J. D., & De Chesnay, M. (2014). Resilience in nurses : An integrative review. *Journal of Nursing Management*, 22(6), 720-734.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change : Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources : A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Holden, K. B., Hernandez, N. D., Wrenn, G. L., & Belton, A. S. (2017). Resilience : Protective Factors for Depression and Post Traumatic Stress Disorder among African American Women? *Health, Culture and Society*, 9, 12-29.
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster : Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), 37-53.
- Keneck-Massil, J., Nvuh-Njoya, Y., Limi Kouotou, H., de Paul Mboutchouang, V., & Nsoe, J. B. (2020). Diversification dans les ex-colonies : L'importance de l'histoire. *Revue économique*, 0, 459-489.
- Krush, M. T., Agnihotri, R., Trainor, K. J., & Nowlin, E. L. (2013). Enhancing organizational sensemaking : An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 824-835.
- Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience : Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223-242.
- Lewin, K. (1947). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science : Selected theoretical papers* (p. xx, 346). Harpers.
- Liossis, P. L., Shochet, I. M., Milliar, P. M., & Biggs, H. (2009). The Promoting Adult Resilience (PAR) program : The effectiveness of the second, shorter pilot of a workplace prevention program. *Behaviour Change*, 26(2), 97-112.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior : Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- McMillan, K., & Perron, A. (2013). Nurses amidst change : The concept of change fatigue offers an alternative perspective on organizational change. *Policy, Politics, & Nursing Practice*, 14(1), 26-32.
- Pettigrew, A. M. (avec Imperial Chemical Industries). (1985). *The awakening giant : Continuity and change in imperial chemical industries*. Blackwell.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence : A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- Roussel, P., El Akremi, A., Durrieu, F., & Campoy, E. (2005). *Analyse des effets linéaires par modèles d'équation structurelles*.
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). "Yes, I can, I feel good, and I just do it!" On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255-285.
- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience : The impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57(1), 455-471.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th Edition). Wiley.

- Sellnow, D. D., Lane, D., Littlefield, R. S., Sellnow, T. L., Wilson, B., Beauchamp, K., & Venette, S. (2015). A receiver-based approach to effective instructional crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(3), 149-158.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M.-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
- Yu, S., Gu, G., Zhou, W., & Wang, S. (2008). Psychosocial work environment and well-being: A cross-sectional study at a thermal power plant in China. *Journal of occupational health*, 50(2), 155-162.

Annexe

Tableau 5 : Échelles de mesure des variables

Code	Indicateurs
ACH1	J'ai été consulté activement avant la mise en œuvre du changement
ACH2	Les avantages du changement m'ont été clairement communiqués
ACH3	J'ai été impliqué dans la conception du changement
FIC1	La communication sur les raisons du changement a été transparente et claire
FIC2	Les formations ont été fournies pour acquérir les compétences nécessaires suite au changement
FIC3	Des ressources adéquates ont été allouées pour soutenir le processus de changement
SAT1	Mon emploi est passionnant
SAT2	Je fais vraiment quelque chose qui est digne d'intérêt dans mon emploi
SAT3	Mon emploi me donne un sentiment d'accomplissement
SAT4	Mon emploi est satisfaisant
RCG1	Je récupère rapidement à la suite de situations difficiles
RCG2	Je passe généralement à travers les périodes difficiles sans trop de peine
RCP1	J'ai tendance à me ressaisir rapidement après des périodes difficiles
RCP2	J'ai tendance à développer davantage les idées des autres
RCT1	J'ai maîtrisé les compétences nécessaires à mon métier face à la crise
RCT2	Je suis créatif dans ma réponse en temps de crise

Source : Adapté de la littérature