Document généré le 4 juil. 2025 02:10

Ad machina
L'avenir de l'humain au travail

L’incertitude face au télétravail et ses effets sur la satisfaction au travail : les rôles de la fatigue au changement et du soutien organisationnel perçu

Martin Lauzier, Guillaume Desjardins et Johnny Memettre

Numéro 7, 2023

La nécessité du changement, ou l’arbre qui cache la forêt

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1108632ar
DOI : https://doi.org/10.1522/radm.no7.1659

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Lauzier, M., Desjardins, G. & Memettre, J. (2023). L’incertitude face au télétravail et ses effets sur la satisfaction au travail : les rôles de la fatigue au changement et du soutien organisationnel perçu. *Ad machina*, (7), 80–96. https://doi.org/10.1522/radm.no7.1659

Résumé de l'article

En contexte de changement, la préoccupation principale devrait être de réduire l’incertitude. Considérant le contexte inusité occasionné par la pandémie de COVID-19 sur les organisations, et la nouveauté certaine du télétravail pour bon nombre d’entre elles, il importe de mieux saisir les effets que peut entraîner ce mode d’organisation du travail – en tant que changement – sur le bien-être, voire la satisfaction des employés. S’appuyant sur la Théorie de la conservation des ressources et la Théorie du soutien organisationnel perçu, cette étude explore le lien entre l’incertitude face au changement et la satisfaction au travail. Au total, 376 personnes ont participé à l’étude en remplissant un questionnaire électronique administré au moment de la deuxième vague de la COVID-19 (c.-à-d. au début de l’hiver 2021). Trois principaux résultats se dégagent de cette étude. Premièrement, l’incertitude à l’égard du télétravail semble négativement liée au niveau de satisfaction déclaré par les télétravailleurs. Deuxièmement, le niveau de fatigue à l’égard du changement déclaré par les télétravailleurs constitue un mécanisme médiateur entre l’incertitude et la satisfaction. Enfin, ces résultats montrent aussi le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu sur la relation unissant la fatigue liée au changement à la satisfaction au travail. Globalement, l’effet de la fatigue combiné à l’absence de soutien engendre un plus faible niveau de satisfaction chez les télétravailleurs.

© Martin Lauzier, Guillaume Desjardins et Johnny Memettre, 2023

Ce document est protégé par la loi sur le droit d’auteur. L’utilisation des services d’Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d’utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l’Université de Montréal, l’Université Laval et l’Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Revue scientifique
L'avenir de l'humain au travail

Titre : L'incertitude face au télétravail et ses effets sur la satisfaction au travail : les rôles de la fatigue au changement et du soutien organisationnel perçu

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)[1]

1 : Martin Lauzier
2 : Guillaume Desjardins
3 : Johnny Memettre

Citation : Lauzier, M., Desjardins, G. et Memettre, J. (2023). L'incertitude face au télétravail et ses effets sur la satisfaction au travail : les rôles de la fatigue au changement et du soutien organisationnel perçu. *Ad Machina*, *7*(1), 80-96. https://doi.org/10.1522/radm.no7.1659

Affiliation des auteurs

1 : Université du Québec en Outaouais Institut du savoir Montfort	Courriel : martin.lauzier@uqo.ca
2 : Université du Québec en Outaouais	Courriel : guillaume.desjardins@uqo.ca
3 : Université du Québec en Outaouais	Courriel : memj01@uqo.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

☒ Aucun conflit d'intérêts à déclarer
☐ Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

En contexte de changement, la préoccupation principale devrait être de réduire l'incertitude. Considérant le contexte inusité occasionné par la pandémie de COVID-19 sur les organisations, et la nouveauté certaine du télétravail pour bon nombre d'entre elles, il importe de mieux saisir les effets que peut entraîner ce mode d'organisation du travail – en tant que changement – sur le bien-être, voire la satisfaction des employés. S'appuyant sur la *Théorie de la conservation des ressources* et la *Théorie du soutien organisationnel perçu*, cette étude explore le lien entre l'incertitude face au changement et la satisfaction au travail. Au total, 376 personnes ont participé à l'étude en remplissant un questionnaire électronique administré au moment de la deuxième vague de la COVID-19 (c.-à-d. au début de l'hiver 2021). Trois principaux résultats se dégagent de cette étude. Premièrement, l'incertitude à l'égard du télétravail semble négativement liée au niveau de satisfaction déclaré par les télétravailleurs. Deuxièmement, le niveau de fatigue à l'égard du changement déclaré par les télétravailleurs constitue un mécanisme médiateur entre l'incertitude et la satisfaction. Enfin, ces résultats montrent aussi le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu sur la relation unissant la fatigue liée au changement à la satisfaction au travail. Globalement, l'effet de la fatigue combiné à l'absence de soutien engendre un plus faible niveau de satisfaction chez les télétravailleurs.

Abstract

In a context of change, the main concern should be to reduce uncertainty. With the COVID-19 pandemic forcing many organizations to adopt telework and the newness of telework for many, it is important to understand how this change may affect employee well-being and job satisfaction. Drawing on the Conservation of Resources Theory and Perceived Organizational Support Theory, this study explores the link between uncertainty about change and job satisfaction. A total of 376 individuals participated in the study by completing an electronic questionnaire carried out during the second wave of COVID-19 (i.e., early winter 2021). The results of this study show three main things. Firstly, they show that uncertainty about teleworking seems to be negatively related to the level of satisfaction reported by teleworkers. Secondly, the results show that the level of change fatigue reported by teleworkers is a mediating mechanism between uncertainty and satisfaction. Thirdly, these results show the moderating role of perceived organizational support on the relationship between change fatigue and job satisfaction. Overall, these results lead to the conclusion that the effect of fatigue, in addition to lack of support, gives rise to a lower level of job satisfaction among teleworkers.

Mots clés

Incertitude face au changement, fatigue liée au changement, soutien organisationnel perçu, satisfaction au travail, modèle de médiation modérée

Droits d'auteur
Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence *Creative Commons Attribution (CC BY NC)*.

L'incertitude face au télétravail et ses effets sur la satisfaction au travail : les rôles de la fatigue au changement et du soutien organisationnel perçu

Martin Lauzier
Guillaume Desjardins
Johnny Memettre

Introduction

La pandémie de COVID-19 a transformé profondément l'existence de bien des employés (Janz, 2020). Cette situation de crise a affecté beaucoup d'organisations et s'en est suivi des pertes massives de revenu pour bien des citoyens (Borio, 2020). Le télétravail forcé a été l'un des premiers leviers utilisés par les employeurs afin de permettre le maintien en emploi de plusieurs employés. Bien que la déspatialisation du travail ait permis certains avantages, notamment à plusieurs personnes de garder leur emploi et, par le fait même, leur revenu, cette transition ne s'est pas faite sans heurts. De fait, le télétravail provoqué par la COVID-19 a placé plusieurs employés dans un contexte précaire, voire incertain. En effet, bon nombre d'organisations n'utilisaient pas précédemment ce mode d'organisation du travail dans la conduite de leurs opérations courantes. Celles-ci n'avaient pas nécessairement de politiques ou de lignes directrices permettant de guider les employés qui doivent maintenant travailler à distance. En d'autres mots, la pandémie a incité les organisations à repenser leurs pratiques en gestion des ressources humaines et ce, sans avis préalable. Ce changement drastique dans l'organisation du travail a donc eu des effets néfastes sur la satisfaction des employés (Azizi et al., 2021). Dans un contexte où les organisations des sociétés occidentales connaissent une situation de rareté de la main-d'œuvre (Kim et al., 2020), s'intéresser aux impacts d'un changement aussi important que la réorganisation du travail (en mode télétravail) en contexte de pandémie – et de mieux connaître aussi ses effets sur le bien-être des employés – devient une priorité pour plusieurs décideurs.

Le changement peut être générateur de stress chez nombre d'employés (Cullen et al., 2013; Raza et al., 2018), notamment lorsque certains d'entre eux évaluent négativement les bénéfices du changement par rapport à l'effort requis pour assurer son déploiement (Cherkaoui et al., 2017). L'incertitude que peut engendrer un épisode de changement est aussi reconnue pour ses effets négatifs sur le bien-être physique et psychologique des employés (Swanson et Power, 2001). Force est de constater toutefois que peu de recherches ont étudié l'effet de l'incertitude face au changement en contexte pandémique. L'objectif principal de cette étude est donc de mieux comprendre la relation entre l'incertitude face au changement (c.-à-d. le télétravail forcé) et la satisfaction des employés. Sachant que le lien entre l'incertitude et la satisfaction n'est pas forcément direct, d'autres facteurs, tels que la fatigue liée au changement (Zacher et al*.,* 2019) et le soutien organisationnel perçu (SOP) (Srivastava et Agrawal, 2020) peuvent aussi influencer cette relation. Cette étude propose, d'une part, d'évaluer l'effet médiateur de la fatigue liée au changement dans la relation unissant l'incertitude et la satisfaction au travail. D'autre part, elle propose d'explorer le rôle modérateur du SOP sur la relation unissant l'incertitude (à travers la fatigue liée au changement) et la satisfaction au travail.

Le but de la présente étude est de saisir les effets du télétravail adopté massivement comme mode d'organisation du travail depuis les bouleversements de la COVID-19. La société s'est longtemps organisée autour d'un mode de travail dans lequel la majorité de la population se rend au travail chaque matin et revient à la maison le soir. Changer ce mode de fonctionnement, pour passer en télétravail, a donc nécessité de nombreuses adaptations pour bien des employés, en particulier lorsque ce changement est brusque et soudain.

1. Cadre théorique et hypothèses

1.1 L'incertitude face au changement et ses effets sur la satisfaction au travail

Milliken (1987) définit l'incertitude comme « l'incapacité d'une personne à prédire quelque chose avec précision » [traduction libre] (p. 135). Cette définition est largement utilisée dans les études en contexte organisationnel (Allen et al., 2007; Bernerth et al., 2011). L'incertitude face au changement est donc un état psychologique qui peut générer du stress chez les employés, après la disparition de certains points de repère, d'une routine ou encore en l'absence d'information permettant de faire le point sur une situation (Cherkaoui et al., 2017). C'est à partir de cette notion que Ouedraogo et Ouakouak (2020) affirment que les employés ont généralement un besoin profond de prévisibilité. Allen et ses collaborateurs (2007) soulignent qu'en période de changement, les inquiétudes des employés peuvent porter sur la sécurité d'emploi, la charge de travail, les responsabilités et les rôles. Durant une période de changement, une grande part de l'incertitude peut aussi être attribuée à l'ambiguïté de rôle et au conflit de rôle (Wu et al., 2019). L'ambiguïté de rôle renvoie aux attentes concernant le travail (Bakker et al., 2005). Le conflit de rôle, quant à lui, concerne les directives contradictoires que le gestionnaire donne à ses employés (Chênevert et al., 2019). L'incertitude causée par le changement peut avoir différentes conséquences pour l'organisation telles que l'absentéisme et le départ de l'organisation (de Vries et de Vries, 2021), mais aussi sur le bien-être des employés, pouvant s'apprécier par le degré la satisfaction au travail (Cullen et al., 2013).

La satisfaction au travail renvoie « à un état émotionnel agréable (ou positif) résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences professionnelles » [traduction libre] (Locke, 1976, p. 1304). Cet état émotionnel reflète un jugement personnel positif ou négatif porté par l'employé, ce qui rend le degré de satisfaction au travail sujet aux facteurs individuels de chaque personne. Plusieurs chercheurs ont repris cette proposition dans leur étude (Culibrk et al., 2018; Judge et al., 2000; Tietjen et Myers, 1998), postulant que les employés peuvent porter un jugement sur des aspects spécifiques (c.-à-d. des facettes) de leur travail ou encore avoir une appréciation plus globale de la satisfaction qu'ils tirent de leur travail. Dans le contexte de la COVID-19, travailler subitement à partir de la maison a placé plusieurs employés dans un état d'incertitude. Or, il a été démontré qu'un niveau d'incertitude élevé a un effet négatif sur le degré de satisfaction au travail (Rhee et Jin, 2021). Certains suggèrent que ce sentiment de perte de contrôle et de points d'ancrage, engendré par l'incertitude caractérisant la situation, serait l'une des principales causes de la baisse du niveau de satisfaction (Cherkaoui et al., 2017). Sur la base de ces quelques arguments, l'hypothèse suivante est émise :

H1a. *L'incertitude qu'engendre le télétravail est liée négativement à la satisfaction au travail.*

1.2 L'incertitude face au changement et la fatigue liée au changement

Selon la *Théorie de la conservation des ressources* (CDR), les individus sont motivés à conserver, protéger et acquérir de nouvelles ressources (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Elles peuvent être de quatre ordres : (a) le matériel (p. ex., le bureau ou l'espace de travail); (b) les conditions (p. ex., l'ancienneté dans l'emploi); (c) l'énergie (p. ex., le temps et l'argent sont des ressources qui permettent d'obtenir d'autres ressources); (d) les caractéristiques personnelles (p. ex., le niveau de tolérance face à l'incertitude). En vertu de cette théorie, l'humain cherche naturellement le gain de ressources ou la préservation de celles-ci (c.-à-d. en

évitant les pertes); *in fine*, cette gestion constante des gains et des pertes peut générer du stress chez une personne (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Considérant l'idée sur laquelle repose la CDR (c.-à-d. logique d'optimisation des gains et de minimisation des pertes), l'employé cherche donc naturellement à se créer une réserve de ressources, dans l'espoir que celles-ci lui seront utiles lors d'événements stressants tels qu'un changement organisationnel qui peut être associé à une menace de perte (réelle ou anticipée) de ressources.

La fatigue liée au changement renvoie, quant à elle, à « un sentiment accablant de stress, d'épuisement et de burnout alimentés par des sentiments d'ambivalence et d'impuissance associés à des changements rapides et continus sur le lieu de travail » [traduction libre] (MacMillan et Perron, 2020, p. 2627). Au sens de la CDR, cette perception peut s'accompagner d'un sentiment d'épuisement, notamment lorsque l'employé sent qu'il a liquidé toutes ses ressources de type « énergie » (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Sous de telles circonstances, un épuisement émotionnel peut s'installer progressivement lorsqu'une personne doit partager ses ressources entre le changement et l'accomplissement de ses tâches régulières (van Woerkom et al*.,* 2016). Ultimement, cet épuisement provoque chez l'employé un désengagement, des comportements de retrait ainsi que de l'apathie (McMillan et Perron, 2020).

Lorsque l'employé se retrouve à court de ressources (c.-à-d. de capacité d'adaptation) (Ouedraogo et Ouakouak, 2020), celui-ci peut se sentir dépassé par la situation. Parmi les éléments contributifs de la fatigue liée au changement, on retrouve notamment l'impossibilité de savoir quand le changement prendra fin (Hughes, 2016). Dans le contexte de la COVID-19, où plusieurs employés ont dû basculer soudainement en télétravail, le changement drastique et l'incertitude liée à l'exécution de plusieurs tâches quotidiennes furent exacerbés en raison d'un facteur temporel inconnu. En d'autres termes, les employés ne savaient pas combien de temps la situation « exceptionnelle » de télétravail allait perdurer, ni à quel moment un retour à la normale (c.-à-d. la présence au bureau) serait envisageable. Ceux-ci se sont donc trouvés dans une situation où ils devaient déployer plus d'efforts pour retrouver leurs repères (c.-à-d. pour réduire l'incertitude qu'ils vivaient) ou pour répondre aux demandes quotidiennes, entraînant du coup un état de fatigue plus grand et une récupération insuffisante. Prenant en considération l'ensemble de ces éléments, l'hypothèse suivante est émise :

H1b. *L'incertitude qu'engendre le télétravail est liée positivement à la fatigue à l'égard du changement.*

1.3 Le rôle de la fatigue liée au changement dans la relation unissant l'incertitude face au changement et la satisfaction du travail

S'appuyant toujours sur la CDR (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018), cette étude propose que la fatigue liée au changement exerce une grande influence sur la satisfaction au travail sous deux angles. Premièrement, en prenant en considération les ressources de type « énergie » (p. ex., le temps), le contexte de travail en période de changement contribue à la fatigue. En temps de changement, la charge de travail peut fluctuer de manière imprévisible occasionnant ainsi des tensions et un plus grand stress chez les employés (Collerette et al., 2021). De leur côté, van Woerkom et ses collaborateurs (2016) ajoutent que la perte de telles ressources survient quand la personne doit faire face à plusieurs types de demandes simultanées. Celles-ci étant limitées, les employés peuvent se trouver en manque de ressources pour réaliser correctement les tâches qui leur sont confiées. Deuxièmement, en prenant en considération les ressources de type « caractéristiques personnelles », c'est-à-dire les capacités subjectives de résistance au stress, les employés peuvent se sentir épuisés en partie à cause du stress qui accompagne le changement (McMillan et Perron, 2020). Les périodes de changements organisationnels rapides sont aussi parfois la source de l'épuisement professionnel observé chez certains employés (McMillan et Perron, 2020). S'ils n'ont pas les moyens de réduire l'incertitude qu'ils ressentent, les employés restent cognitivement occupés – et donc dépensent des ressources – à chercher des moyens pour s'adapter à la nouvelle réalité de travail. Prises ensemble, ces quelques idées suggèrent que la fatigue peut être considérée comme un mécanisme explicatif de la relation unissant l'incertitude liée au changement et la satisfaction au travail. À la lumière de ces arguments, l'hypothèse suivante est donc avancée :

H2. *La fatigue liée au changement agit comme médiateur dans la relation unissant l'incertitude à l'égard du changement et la satisfaction au travail.*

1.4 Rôle du SOP dans la relation entre la fatigue liée au changement et la satisfaction au travail

Popularisé par les travaux d'Eisenberger et ses collaborateurs (1986), le SOP renvoie à « la manière dont l'employé estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers des décisions et des politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail » (Paillé, 2007, p. 350). Lorsque les employés perçoivent un soutien organisationnel élevé, leurs besoins socioémotionnels sont satisfaits et ils sont donc susceptibles de démontrer des attitudes professionnelles plus positives, y compris de la satisfaction à l'égard de leur travail (Cullen et al*.,* 2013).

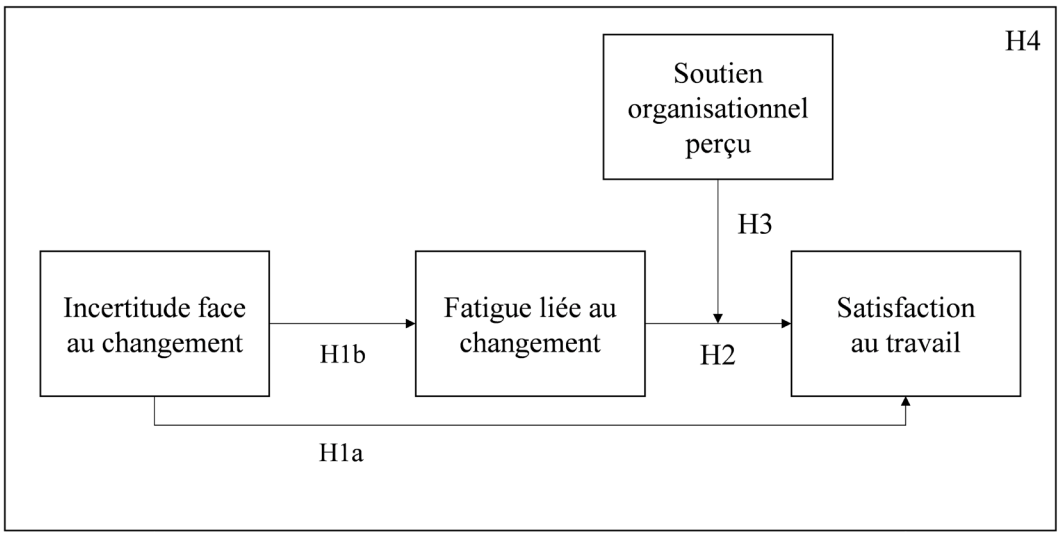
Selon la *Théorie du soutien organisationnel perçu* (Eisenberger et al., 1986), les employés tendent à personnifier leur organisation. Dès lors s'installe une relation dite de réciprocité : plus les employés sentent qu'ils reçoivent de leur organisation, plus ils auront tendance, en retour, à s'investir et à montrer de l'engagement (Settoon et al., 1996). Plus les employés perçoivent que l'organisation contribue de manière significative à leur qualité de vie au travail, en leur offrant des ressources qu'ils valorisent, tant pour leur bien-être personnel que pour les aider à mener à bien leur travail, plus ils seront enclins à réciproquer en adoptant des attitudes et des comportements consonants pouvant contribuer à l'efficacité générale de l'organisation (Safy-Godineau et al., 2020). Par contre, si les employés se sentent confus lors d'un épisode de changement, ceux-ci seront plutôt tentés d'interpréter l'incertitude comme un signal d'un soutien organisationnel défaillant ou inadéquat de la part de leur employeur (Cullen et al., 2013). Aux yeux d'un employé, son supérieur immédiat est la personne la plus significative qui représente, voire incarne, l'employeur (Safy-Godineau et al., 2020). Cette relation de proximité permet au supérieur immédiat d'offrir à l'employé des ressources pour qu'il arrive à mieux faire face au changement. Ces ressources peuvent être de plusieurs ordres, comme la quantité et la qualité perçue des informations transmises (Allen et al., 2007). Par exemple, lors d'un épisode de changement, l'information provenant du supérieur immédiat permet aux employés de mieux comprendre le sens du changement (Collerette et al., 2021). La qualité de ces échanges peut contribuer à réduire l'effet de fatigue associée au changement (Allen et al., 2007; de Vries et de Vries, 2021). Les travaux de Rhoades et Eisenberger (2002) ont mis en relief différents éléments pouvant contribuer à exacerber le stress perçu par les employés dans un milieu donné (p. ex., la charge de travail, l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle). Ils soulignent que le SOP peut réduire l'effet de ces éléments stressants lorsque l'employé reçoit l'aide nécessaire durant les moments exigeants, par exemple, lors d'un épisode de changement. Pendant la crise sanitaire, les organisations qui ont été en mesure de fournir l'équipement et la formation nécessaire au bon déroulement du télétravail ont su augmenter cette impression de soutien chez leurs employés, soit de les aider à mieux composer avec la situation. En d'autres mots, plus le SOP est élevé chez l'employé, plus grande sera sa satisfaction au travail. Ces employés ressentiront moins les effets de la fatigue engendrée par le changement. Bref, pris ensemble, ces arguments suggèrent l'effet modérateur du SOP sur la relation entre la fatigue liée au changement et la satisfaction au travail. En foi de quoi, l'hypothèse suivante est proposée :

H3. *Le soutien organisationnel perçu modère la relation unissant la fatigue liée au changement et la satisfaction au travail, de sorte que cette relation est plus faible quand la perception de soutien s'accroît.*

Enfin, cette dernière hypothèse (H3) suggère que le SOP modérera la relation entre la fatigue liée au changement et la satisfaction au travail. Elle propose donc l'existence d'un modèle de médiation modérée (H4) (voir figure 1), suggérant que l'effet médiateur de l'incertitude liée au changement (H2) sera plus élevé sur la satisfaction au travail lorsque le SOP est aussi élevé (H3). Par conséquent, l'hypothèse suivante est proposée :

H4. *Le soutien organisationnel perçu modérera la relation indirecte entre l'incertitude à l'égard du changement et la satisfaction au travail (à travers l'effet de la fatigue liée au changement), de sorte que cette relation est plus faible quand la perception de soutien s'accroît.*

Figure 1
Modèle conceptuel illustrant les relations postulées entre les variables de l'étude



2. Méthodologie

2.1 Contexte de l'étude : le télétravail occasionné par la pandémie

En 2020, comme partout ailleurs, la pandémie a frappé le Canada et le Québec, obligeant plusieurs organisations à repenser leur mode de fonctionnement selon les règles sanitaires émises par les différents gouvernements. C'est ainsi que des milliers de personnes ont brusquement dû transférer leurs activités occupationnelles à distance, au moyen du télétravail. Cette situation a perturbé la vie personnelle ou familiale de bon nombre d'employés; cela a nécessité, pour certains, de grandes adaptations. Dans ce contexte, la collecte de données a été réalisée à l'aide d'un questionnaire administré en ligne (via la plateforme LimeSurvey) au début de l'hiver 2021, soit lors de la deuxième vague de la COVID-19.

2.2 Participants et procédures

Au total, 376 employés venant de différentes organisations ont répondu à un questionnaire électronique, dont 301 (80 %) sont des femmes (7 personnes ont répondu « autre »). Les participants avaient une moyenne d'âge de 43,84 ans (ET= 9,72 ans; Min= 24 ans; Max= 69 ans). Leur nombre moyen d'années d'expérience au sein de leur organisation était de 11,46 ans (ET= 9,17 ans). Au moment de la collecte de données, 334 (79,7 %) des participants occupaient un emploi permanent, 23 (5,5 %) occupaient un emploi temporaire ou à durée déterminée, 15 (3,6 %) occupaient d'autres types d'emploi (p. ex., occasionnel ou à forfait). La très large majorité d'entre eux occupaient un emploi dit à temps plein (348; 83,1 %), alors que les 28 autres (6,7 %) occupaient plutôt un emploi à temps partiel. La majorité d'entre eux (301; 71,9 %) détenaient un diplôme universitaire. Les participants à l'étude travaillaient essentiellement dans le secteur des services.

2.3 Instruments de mesure

Incertitude face au changement

L'échelle utilisée a été développée par Rafferty et Griffin (2006). Cette échelle comprend quatre items et évalue le degré d'incertitude que ressent l'employé à l'égard d'un changement (p. ex., « Mon environnement de travail change d'une manière imprévisible »). Les réponses sont apportées sur une échelle de Likert en 7 points allant de 1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement en accord). Un score élevé à cette échelle signifie que l'employé perçoit un niveau élevé d'incertitude concernant le changement en cours (α= 0,866; IC à 95 % : 0,843 – 0,886).

Fatigue liée au changement

L'échelle utilisée a été développée par Bernerth et ses collaborateurs (2011). Cette échelle comprend six items et évalue le niveau de fatigue liée au changement (p. ex., « Je suis fatigué de tous ces changements dans mon travail »). Les réponses sont apportées sur une échelle de Likert en 7 points allant de 1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement en accord). Un score élevé à cette échelle signifie que l'employé est affecté par le changement au point de ressentir une plus grande fatigue face à celui-ci (α= 0,938; IC à 95 % : 0,927 – 0,947).

Soutien organisationnel perçu

L'échelle utilisée a été développée par Eisenberger et ses collaborateurs (1986). Cette échelle comprend huit items et évalue le degré de soutien ressenti par l'employé de son organisation (p. ex., « Mon organisation se soucie réellement de mon bien-être »). Les réponses sont apportées sur une échelle de Likert en 7 points allant de 1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement en accord). Un score élevé à cette échelle signifie que l'employé sent que son organisation se veut bienveillante et l'appuiera en cas de difficulté (α= 0,898; IC à 95 % : 0,881 – 0,913).

Satisfaction au travail

L'item développé par Tavani et ses collaborateurs (2014) a été utilisé pour mesurer cette variable (p. ex., « Globalement, je suis satisfait de mon travail »). La réponse à cet item est apportée sur une échelle de Likert en 7 points allant de 1 (totalement en désaccord) à 7 (totalement en accord). Un score élevé à cet item signifie un plus grand niveau de satisfaction. L'usage de mesures à item unique pour apprécier le niveau de satisfaction des employés est maintenant une pratique courante et acceptée (Allen et al., 2022; Dolbier et al., 2005; Nagy, 2010; Wanous, 1997) et ce, même dans les études s'intéressant à la satisfaction des télétravailleurs (Wood et al., 2023).

Variables contrôles

Les caractéristiques telles que le sexe (Charalampous et al., 2019), l'âge (Scheibe et al., 2022) ainsi que le dernier niveau de scolarité complété (Moens et al., 2022) semblent déjà reconnues pour influencer les relations entre les différentes variables étudiées dans la présente étude, notamment dans un contexte de télétravail. Les effets attribuables à celles-ci feront donc l'objet d'un contrôle lors de la vérification des hypothèses.

3. Résultats

3.1 Analyses préliminaires

Des vérifications ont été effectuées afin de s'assurer que les conditions préalables étaient respectées pour tester les hypothèses de l'étude. D'abord, le calcul des coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) a montré des degrés d'homogénéité satisfaisants pour justifier l'usage d'un score agrégé pour chaque mesure. Le calcul des corrélations entre les variables à l'étude a aussi permis de relever que ceux-ci étaient dans les directions attendues et d'amplitudes semblables à celles trouvées dans les autres études sur le sujet. Considérant le devis de recherche (transversal) privilégié dans cette étude, le test à un facteur de *Harman* (Podsakoff et Organ, 1986; Fuller, et al., 2016) a été effectué pour vérifier l'influence du biais de la variance commune sur les données recueillies. Les résultats de ce test ont révélé une solution comprenant de multiples facteurs, et la part de variance expliquée par le premier facteur était de 32 % seulement. Selon ce test, une forte influence du biais de la variance commune peut être considérée lorsqu'un seul facteur émerge de cette analyse et/ou lorsque la variance expliquée par le premier facteur de la solution est supérieure à 50 % (Bozionelo et Simmering, 2022; Fuller, et al., 2016). Enfin, l'évaluation des facteurs d'inflation de la variance calculés à partir des modèles de régression multiple a montré qu'ils étaient de faible amplitude (entre 1,09 et 1,40), et donc bien en dessous du seuil de 4,0 suggéré par Hair et ses collaborateurs (2010).

3.2 Vérifications des hypothèses

Les premières hypothèses suggéraient, d'une part, l'existence d'un lien négatif entre l'incertitude face à un changement et la satisfaction des employés (H1a) et d'autre part, l'existence d'une relation positive entre l'incertitude face au changement et la fatigue (H1b). Ces liens ont été vérifiés à l'aide d'analyses corrélationnelles (voir tableau 1) et de régression en mode *bootstrap* (voir tableau 2) effectuées à l'aide de SPSS (version 24). L'incertitude face au changement est liée négativement avec la satisfaction au travail soutenant ainsi H1a. Dans l'ensemble, ces premières observations suggèrent que plus les employés déclarent percevoir de l'incertitude en lien avec le changement qui se présente (c.-à-d. le télétravail forcé), plus leur niveau de satisfaction au travail diminue. L'incertitude face au changement est liée positivement à la fatigue, ce qui appuie H1b. En somme, plus les employés perçoivent de l'incertitude face au changement, plus ceux-ci déclarent ressentir de la fatigue.

Tableau 1
Moyennes, écarts-types et corrélations entre les variables à l'étude

Variables	M	ET	1	2	3	4
1. Incertitude	3,96	1,37	(0,866)[a]			
2. Fatigue	3,06	1,55	0,492**	(0,938)		
3. SOP	5,19	1,32	-0,194**	-0,237**	(0,898)	
4. Satisfaction	5,56	1,31	-0,312**	-0,348**	0,480**	(---)

Notes. N (listwise)= 376. M= Moyenne; ET= Écart-type; SOP= Soutien organisationnel perçu. ** $p < 0,01$.
[a]Alpha de Cronbach sur la diagonale entre les parenthèses.

Afin d'examiner le rôle médiateur de la fatigue liée au changement sur la relation entre l'incertitude et la satisfaction au travail (H2), des analyses de régression ont été effectuées à l'aide de la macro PROCESS développée par Hayes (2022). Sur la base d'un total de 5 000 réplications (biais corrigés et accélérés), les analyses *bootstrap* reproduites au tableau 2 montrent un effet médiateur (partiel) de la fatigue liée au changement. Ce résultat soutient H2 et suggère que la relation unissant l'incertitude à la satisfaction au travail puisse s'expliquer en partie par la fatigue liée au changement qu'entretient un employé à l'égard de sa situation. Cette idée suggère que l'incertitude face à un changement nourrit d'abord l'état de fatigue chez les employés et diminue le niveau d'énergie qu'ils investissent dans leur travail, ce qui, *in fine*, influence à la baisse son niveau de satisfaction.

L'hypothèse H3 proposait que le SOP modère la relation entre l'incertitude face au changement (à travers l'effet de la fatigue) et la satisfaction au travail. Les analyses ont à nouveau été effectuées à l'aide de la macro PROCESS développée par Hayes (2022). Les résultats présentés dans le tableau 2 montrent une interaction significative entre le SOP et la fatigue liée au changement sur la satisfaction au travail. L'effet de cette interaction contribue au modèle par l'ajout de 2 % de variance (voir figure 2). Plus clairement, l'effet d'interaction montre que la relation entre la fatigue liée au changement et la satisfaction au travail est renforcée chez les employés qui perçoivent un SOP élevé, ce qui est cohérent avec le terme d'interaction positif qui est trouvé. À cet égard, il est intéressant de relever que cette représentation graphique de l'effet d'interaction montre que, lorsque le niveau de fatigue ressentie est élevé, la satisfaction au travail est plus basse. Cependant, lorsque le niveau de fatigue est élevé, et que l'employé perçoit un SOP plus élevé, cela semble faire une différence en matière de satisfaction au travail (se traduisant par une baisse moins abrupte de celle-ci).

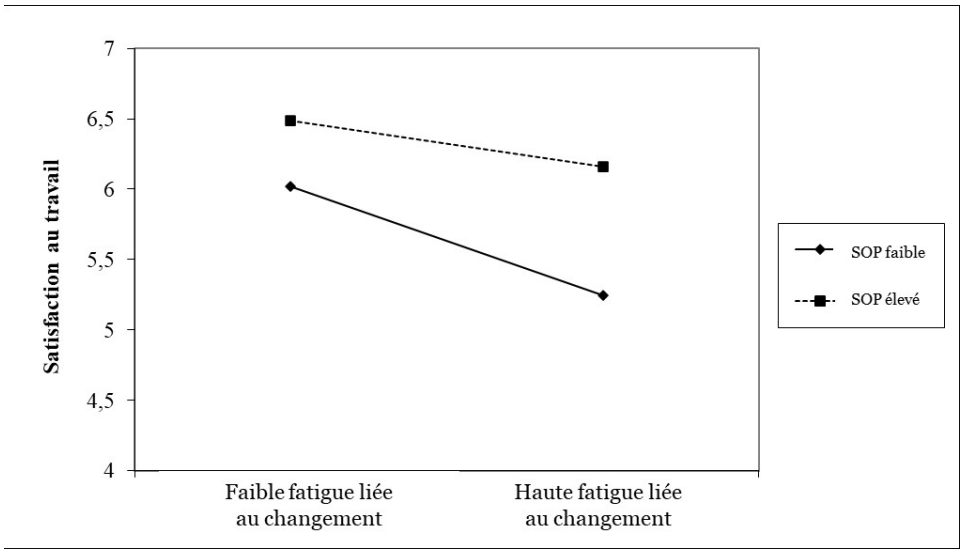
Enfin, en ce qui concerne H4, ces propositions ont également été vérifiées pour refléter la possibilité que les tests pour H1a, H1b et H2 soient conditionnels à H3, ce qui suggérerait la présence d'une médiation modérée. Réalisés selon les mêmes procédures, les résultats de cette analyse suggèrent que l'indice de modération modérée est significatif du fait que l'intervalle de confiance observé ne chevauche pas le zéro[2]. Ces analyses révèlent également que les effets indirects conditionnels – par l'engagement au travail – se produisent à différents niveaux du modérateur (voir partie inférieure du tableau 2).

Tableau 2
Résultats de l'analyse de médiation modérée

	Fatigue liée au changement		Satisfaction au travail	
	β	SE	β	SE
Incertitude	0,56**	0,05	-0,14**	0,20
Fatigue			-0,13**	0,05
SOP			0,40**	0,04
Fatigue × SOP			0,07**	0,02
	R^2 = 24 %		R^2 = 32 %	
	F (1, 374) = 119,1514		F (4, 371) = 43,7282	
Effet conditionnel indirect (par la fatigue liée au changement) sur la satisfaction au travail selon les différents niveaux de SOP[a]				
	Effet	ES	LI 95 % CI	LS 95 % CI
-1 ET	-0,13	0,04	-0,2114	-0,0494
Égal à la moyenne	-0,07	0,03	-0,1290	-0,0171
+1 ET	-0,02	0,03	-0,0786	0,0467
Indice de médiation modérée	0,04	0,02	0,0082	0,0773

Notes. N =376; ET= Écart-type; ES= Erreur standard; LI= Limite inférieure; LS= Limite supérieure; IC = Intervalle de confiance; SOP= Soutien organisationnel perçu.
*** p <0,01.*
[a]Analyses en bootstrap basées sur 5 000 réplications (biais accéléré et autocorrigé).

Figure 2
Effet interactif de la fatigue liée au changement et du SOP sur la satisfaction au travail



4. Discussion

4.1 Principaux constats

L'objectif principal de cette étude étant de mieux comprendre le lien entre l'incertitude face au changement et la satisfaction au travail, elle apporte donc trois contributions. Premièrement, elle montre l'influence négative de l'incertitude face au changement sur la satisfaction des employés, ainsi que le lien positif existant entre l'incertitude et la fatigue liée au changement. Ces premières observations sont cohérentes avec la théorie de la CDR postulant que l'incertitude engendrée par le télétravail forcé en temps de pandémie entraîne chez les télétravailleurs une utilisation accrue de leurs ressources et un épuisement des réserves accumulées (Jin et al., 2018). Cette pénurie de ressources peut donc expliquer la diminution de la satisfaction des employés. Qui plus est, l'incertitude liée à la temporalité de ce changement (c.-à-d. l'option du télétravail ayant passé d'une mesure temporaire de « quelques jours ou quelques semaines » à plus d'un an pour bien des organisations et leurs membres) exigerait des efforts supplémentaires de la part des employés afin d'optimiser l'usage de leurs ressources. Ne détenant pas d'informations précises sur ce changement ni même sur son évolution, ces employés doivent constamment gérer leur réserve de ressources, ce qui les rend encore plus fatigués (Akirmak et Ayla, 2021).

Deuxièmement, cette étude reconnaît le rôle médiateur de la fatigue liée au changement sur la relation unissant l'incertitude à la satisfaction. Les résultats obtenus suggèrent que la fatigue liée au changement qu'entretient un employé face au télétravail forcé en temps de pandémie permet d'expliquer partiellement la relation négative unissant l'incertitude face à un changement à la satisfaction au travail. Ici encore, ce résultat semble s'accorder avec la théorie CDR. Or, l'utilisation accrue des ressources pour contrer l'incertitude ressentie par les employés devant le fait de se trouver maintenant à la maison tend à augmenter leur niveau de fatigue. Sous des conditions semblables à celles imposées par la pandémie de la COVID-19 à ses débuts, les moyens pouvant permettre aux employés de réduire leur incertitude étaient bien peu définis, en raison du caractère imprévisible et évolutif de la situation. Ces employés étaient donc occupés sur le plan cognitif et dépensaient des ressources en cherchant des moyens pour s'adapter à la nouvelle réalité de travail (p. ex., trouver des réponses claires et précises par rapport à certaines questions qu'ils pouvaient avoir en lien avec leur rôle ou leurs fonctions).

Troisièmement, cette étude témoigne du rôle modérateur du SOP sur la relation unissant la fatigue à la satisfaction. Ainsi, malgré le niveau de fatigue, plus le SOP est élevé, plus grande sera la satisfaction au travail. Ce constat est cohérent avec les conclusions d'études antérieures. En effet, les employés percevant un SOP élevé sont moins sujets aux symptômes de tension tels que la fatigue ou l'épuisement professionnel, et affichent généralement des niveaux de satisfaction plus élevés (Rhoades et Eisenberger, 2002). Dans une certaine mesure, cela indique qu'en temps de changement, un SOP élevé pourrait aider les employés à composer avec l'incertitude qui caractérise la situation. Selon Ahmed et Nawaz (2015), cette perception de soutien tend aussi à renforcer le niveau d'attachement psychologique qu'entretiennent les employés à l'égard de leur travail ou de l'organisation.

4.2 Implications pratiques

Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, et considérant les coûts organisationnels qui lui sont associés, les décideurs doivent chercher à maintenir un certain niveau de satisfaction au travail même en contexte de changement. Il a été montré que la satisfaction au travail en situation de changement peut influencer grandement les comportements des employés (Yousef, 2000). *A contrario*, des travaux ont aussi montré depuis longtemps déjà qu'un faible niveau de satisfaction au travail, causé par l'incertitude, se reflète par des comportements indésirables de la part de l'employé (p. ex., absentéisme, rejet du changement, augmentation de la probabilité de quitter l'organisation, etc.) (Ronen et Primps, 1981).

Considérant le contexte actuel, un premier levier qui se présente aux décideurs (cherchant maintenant à rappeler les télétravailleurs) est de réduire l'incertitude pouvant entourer de tels changements chez les employés. Naturellement, le contexte inusité occasionné par la pandémie limite quelque peu les perspectives sur ce plan. Les travaux plus récents ont montré les effets positifs d'une présence active auprès des employés par les gestionnaires même si fait à distance (Wood et al., 2023). À ce sujet, soulignons l'importance d'accorder une attention toute particulière aux membres du personnel chez qui l'on pressent que le changement risque d'être exigeant par rapport à leurs ressources. Pour ces employés, il peut s'avérer judicieux de miser sur des stratégies visant le développement de leurs propres capacités de tolérance face à l'incertitude; cela renvoie aussi à la notion d'autoefficacité (Katsaros et Tsirikas, 2012). Selon la théorie CDR, communiquer fréquemment avec les employés sur les raisons ou l'évolution du changement peut changer leur perspective et les aider à le percevoir comme une opportunité plutôt qu'une menace. Ce déplacement du centre d'attention aide les employés à préserver leurs ressources (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). L'aspect temporel de l'incertitude associée au changement vécu peut aussi influencer le stress perçu par un employé (Bernerth et al., 2011). L'incertitude est généralement ressentie tôt dans le processus d'implantation d'un changement, et est précédée souvent par des éléments de rumeurs ou des spéculations à l'endroit du changement (Allen et al., 2007). Ainsi, les gestionnaires doivent maintenant bien reconnaître les effets des différents médiums de communication lors d'un épisode de changement (Collerette et al., 2021). Par exemple, les courriels, souvent préférés par les équipes de gestion pour leur efficience, sont généralement moins efficaces puisque ce moyen de communication accentue souvent des ambiguïtés (Proctor et Doukakis, 2003). Une stratégie de communication efficace devrait donc reposer sur l'usage de moyens dits riches tels que des rencontres synchrones à distance s'il n'est pas possible de les tenir en présentiel. Les contenus de ces communications doivent aussi présenter les cibles que viseront chacune des actions envisagées par la direction, ainsi que les critères qui permettront de vérifier les répercussions de ces mêmes actions (Collerette et al., 2021).

Un second levier offert aux décideurs concerne le SOP. Ce dernier agit comme une ressource tampon, avec une contribution plus importante lorsque le niveau de fatigue des employés est élevé. En contexte de télétravail, il importe pour les gestionnaires de sortir du cadre formel du travail. Ceci dans le but de proposer des moments ou des activités permettant de maintenir des liens significatifs entre les membres de l'organisation (p. ex., programmer des rencontres de suivi en dyade en plus de celles déjà prévues pour le groupe), et ouvrir des espaces de discussion sur des enjeux transversaux (p. ex., prévoir des rencontres permettant aux employés de ventiler et d'évoquer des sujets ou des situations auxquels ils doivent faire face dans l'exercice de leurs fonctions à distance).

4.3 Limites de l'étude et nouvelles pistes de recherche

D'abord, il importe de mentionner que cette étude a été réalisée dans un contexte bien particulier, voire extraordinaire. La pandémie a créé une situation où les organisations ont dû changer leurs façons de faire subitement et ce, avec la promesse que le tout serait temporaire. La migration drastique vers le télétravail pendant la pandémie est maintenant rendue un mode de travail acceptable, et une grande majorité des télétravailleurs ne veulent plus nécessairement revenir en présentiel (du moins pas à temps plein). Le contexte rapporté dans cette étude se rapproche plus d'une situation de crise (phénomène extraordinaire) externe à l'organisation qu'un changement amorcé par l'organisation. Ce faisant, plusieurs limites doivent être gardées à l'esprit le moment venu d'interpréter les résultats.

Une première limite renvoie à la nature transversale de l'étude, ce qui réduit la possibilité d'établir des liens de cause à effet entre les différentes variables. Cela dit, le fait que le positionnement des variables au sein du modèle analysé se base sur des études antérieures permet de nuancer cette limite. Les nouvelles recherches pourraient toutefois examiner l'ordre temporel et la direction causale entre les variables étudiées

(p. ex., les effets réciproques ou renversés) à l'aide de devis de recherche plus robustes. En ce sens, il y a lieu de réaliser plus d'études longitudinales afin de mesurer et comprendre les relations postulées dans la présente étude selon l'évolution de la situation, notamment le passage du télétravail forcé aux modes hybrides d'organisation du travail. Une deuxième limite concerne son caractère généralisable. En utilisant un échantillon de convenance, le biais d'échantillonnage (situation dans laquelle l'échantillon ne traduit pas correctement la population étudiée) est possible, ce qui invite à la prudence concernant les possibilités de généraliser ces résultats à d'autres contextes. Une troisième limite a trait au caractère volontaire des participants, à savoir le biais d'autosélection. Or, le point de vue des employés traduit possiblement davantage celui de ceux qui étaient plus motivés par le sujet de l'étude. Enfin, une dernière limite concerne le biais de la variance commune. Considérant que l'ensemble des variables de l'étude ont été mesurées par l'entremise d'un seul questionnaire et d'une seule source d'information (c.-à-d. les employés eux-mêmes), il se pourrait que nos données soient sujettes à ce biais. Néanmoins, les tests réalisés sur les données exploitées dans cette étude font croire que les effets attribuables à ce biais ne sont pas plus importants que ceux retrouvés dans d'autres études qui emploient un devis de recherche semblable.

En ce qui a trait aux nouvelles pistes de recherche, bien qu'il soit possible d'argumenter que le niveau d'incertitude face à ce mode de travail est maintenant révolu, il n'en reste pas moins que le SOP, même dans les études post-COVID, continue d'être un facteur déterminant dans la déspatialisation des espaces du travail (Lai et al., 2022; Deschênes, 2023). Plus spécifiquement, cela exige pour les gestionnaires de développer de nouvelles compétences dans leurs interactions avec les membres de leur équipe de travail (Vayre et Delfosse, 2019), en particulier dans la façon dont ils évaluent la performance des employés (Poulsen et Ipsen, 2017). Les nouvelles recherches doivent continuer de s'intéresser aux effets bénéfiques du SOP dans un tel contexte afin de préciser les moyens permettant de façonner une telle perception chez les employés même lorsque ceux-ci travaillent à distance.

Une autre avenue de recherche découle du fait que la présente étude traite le construit de l'incertitude de façon monolithique (en un seul bloc). Certaines études passées ont toutefois mis en relief l'idée voulant que ce construit soit plus appréciable et utile sous une conception comprenant de multiples facettes (Bordia et al., 2004). Plus clairement, ces travaux révèlent l'existence de trois sous-formes d'incertitude qui peuvent nourrir un état de confusion et de résistance chez les personnes vivant un changement, à savoir : (a) l'incertitude en lien avec la stratégie (*strategic uncertainty*); (b) l'incertitude en lien avec la structure (*structural uncertainty*); (c) l'incertitude en lien avec l'emploi (*job-related uncertainty*). Une telle façon de concevoir l'incertitude mène à croire que les employés pourraient réagir différemment face à une situation de changement selon le type d'informations qu'ils croient manquer, et ce encore plus dans un contexte de changement soudain, tel celui vécu dans la présente étude. Cette conception en de multiples facettes peut ouvrir la voie vers une évaluation plus nuancée du contexte de changement sur le ressenti des employés (c.-à-d. le niveau de fatigue et de bien-être). Les nouvelles recherches gagneraient donc à analyser plus finement l'effet des différentes facettes d'incertitude et les actions pouvant aider à réduire chacune d'elles.

Conclusion

La pandémie de la COVID-19 a obligé, dans bien des cas, le transfert des activités professionnelles vers le télétravail, créant alors un état d'incertitude généralisé pour plusieurs employés. Afin de mieux comprendre le lien entre l'incertitude face au changement et la satisfaction au travail, cette recherche proposait d'évaluer l'effet médiateur de la fatigue liée au changement, en plus d'explorer le rôle du SOP comme variable modératrice pouvant agir sur la relation unissant la fatigue liée au changement et la satisfaction au travail. Forte de ses contributions théoriques et pratiques, celle-ci s'ajoute donc au nombre restreint d'études réalisées en contexte de télétravail forcé.

NOTES

1 Les contributions de Guillaume Desjardins et Johnny Memettre à cette étude étant jugée équivalente, leur nom apparaît suivant l'ordre alphabétique.

2 Avant d'entreprendre plus formellement le test des hypothèses, des analyses complémentaires ont été réalisées en ajoutant certaines variables de contrôle au modèle. Considérant la teneur des corrélations entretenues par le sexe et le dernier niveau de scolarité complété avec la variable médiatrice (c.-à-d. fatigue liée au changement), l'effet de ces caractéristiques sociodémographiques sur les autres relations de l'étude fut considéré. Dans l'ensemble, les résultats de ces analyses n'ont permis de détecter aucune différence sur le plan statistique. La direction et la force des liens observés n'étant pas altérées par l'inclusion de ces autres variables, il fut convenu de présenter les résultats du modèle le plus parcimonieux (c.-à-d. celui ne comprenant pas l'effet de ces caractéristiques).

RÉFÉRENCES

Ahmed, I. et Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: A literature survey approach. *Journal of Management Development, 34*(7), 867-880.

Akirmak, U. et Ayla, P. (2021). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, *181*, https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667

Al Ahad, A., Khan, M. R. et Rahman, M. S. (2020). HR retention strategies for enhanced job satisfaction in a highly competitive job market: A study with private banking sector in Bangladesh. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, *6*(1), 53-58.

Allen, M. S., Iliescu, D. et Greiff, S. (2022). Single item measures in psychological science: A call to action [Editorial]. *European Journal of Psychological Assessment*, *38*(1), 1-5.

Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P. et Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management, 7*(2), 187-210.

Amis, J. M. et Janz, B. D. (2020). Leading change in response to COVID-19. *Journal of Applied Behavioral Science, 56*(3), 272-278.

Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J. et Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, *7*(6), https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233

Bakker, A. B., Demerouti, E. et Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170-180.

Bernerth, J. B., Walker, H. J. et Harris, S. G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress, 25*(4), 321-337.

Bonzionelos, N. et Simmering, M. J. (2022). Methodological threat or myth? Evaluating the current state of evidence on common method variance in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, *32*(1), 194-215.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. et Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, *18*, 507-532.

Borio, C. (2020). The Covid-19 economic crisis: Dangerously unique. *Business Economics*, *55*(4), 181-190.

Charalampous, M., Grant, C.A., Tramontano, C. et Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(1), 51-73.

Cherkaoui, W., Montargot, N. et Jahmane, A. (2017). L'impact de la perception des changements organisationnels sur le bien-être des cadres. *Question(s) de management*, *17*(1), 69-83

Chênevert, D., Kilroy, S. et Bosak, J. (2019). The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees. *Journal of Organizational Change Management*, *32*(2), 208-223.

Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2021). Le pilotage du changement (3e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec (PUQ).

Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C. et Gue, K. R. (2013). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology, 29*(2), 269-280.

Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S. et Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, *9*(1), 132. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132

de Vries, M. S. E. et de Vries, M. S. (2021). Repetitive reorganizations, uncertainty and change fatigue. *Public Money & Management*, *43*(2) 1-10.

Deschênes, A. A. (2023). Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *European Review of Applied Psychology, 73*(2). https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100823

Dolbier, C. L., Webster, J. A., McCalister, K. T., Mallon, M. W. et Steinhardt, M. A. (2005). Reliability and validity of a single-item measure of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion, 19(3)*, 194-198.

Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y. et Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, *69*(8), 3192-3198.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. et Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. et Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, *5*, 103-128.

Hughes, M. (2016). Who killed change management? *Culture and Organization, 22*(4), 330-347.

Jin, M. H., McDonald, B. et Park, J. (2018). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, *38*(2), 167-192.

Judge, T. A., Bono, J. E. et Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 237-249.

Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B. et Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, *5*(3), 35-45.

Katsaros, K. K. et Tsirikas, A. (2012). Hotel managers' behaviour towards change uncertainty in Greece. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism, 7*(2), 359-379.

Kim, S., Chang, S., et Castro-Lacouture, D. (2020). Dynamic modelling for analyzing impacts of skilled labour shortage on construction project management. *Journal of Management in Engineering, 36*(1). https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000720

Lai, H., Hossin, M. A., Li, J., Wang, R., et Hosain, M. S. (2022). Examining the relationship between COVID-19 related job stress and employees' turnover intention with the moderating role of perceived organizational support: Evidence from SMEs in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(6), 19-37.

Marchand, C. et Vandenberghe, C. (2014). Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale ? Une analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources. *Psychologie du travail et des organisations, 20*(1), 63-89.

McMillan, K. et Perron, A. (2020). Change fatigue in nurses: A qualitative study. *Journal of Advance Nursing, 76*(10), 2627-2636.

Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J. et Baert, S. (2022). The COVID-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes. *The European Journal of Health Economics*, *23*(4), 729-753.

Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *75*(1), 77-86.

Ouedraogo, N. et Ouakouak, M. L. (2020). Antecedents and outcomes of employee change fatigue and change cynicism. *Journal of Organizational Change Management, 34*(1), 158-179.

Paillé, P. (2007). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. *Bulletin de psychologie*, *490*(4), 349-355.

Podsakoff, P. M. et Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, *12*(4), 531-544.

Poulsen, S. et Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, *100*, 37-45.

Proctor, T. et Doukakis, I. (2003). Change management: The role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, *8*(4), 268-277.

Raza, M. A., Khan, M. M. et Mujtaba, B. G. (2018). The impact of organizational change on employee turnover intention: does stress play a mediating role? *Public Organization Review*, *18*(3), 313-327.

Rhee, T. et Jin, X. (2021). The effect of job anxiety of replacement by artificial intelligence on organizational members' job satisfaction in the 4th industrial revolution era: The moderating effect of job uncertainty. *Journal of Digital Convergence, 19*(7), 1-9.

Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.

Ronen, S. et Primps, S. B. (1981). The compressed work week as organizational change: Behavioral and attitudinal outcomes. *Academy of Management Review, 6*(1), 61-74.

Safy-Godineau, F., Fall, A. et Carassus, D. (2020). Soutien organisationnel perçu, implication organisationnelle et satisfaction au travail : Effets sur l'absentéisme maladie dans la fonction publique territoriale. *Revue de gestion des ressources humaines, 116*(2), 45-67.

Scheibe, S., De Bloom, J. et Modderman, T. (2022). Resilience during crisis and the role of age: Involuntary telework during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(3). https://doi.org/10.3390/ijerph19031762

Settoon, R. P., Bennett, N. et Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 219-227.

Srivastava, S. et Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(7), 1431-1447.

Sutherland, F. et Smith, S. (2011). Duality theory and the management of the change–stability paradox. *Journal of Management & Organization, 17*(4), 534-547.

Swanson V. et Power, K. (2001). Employees' perceptions of organizational restructuring : The role of social support. *Work & Stress, 15*(2), 161-178.

Tavani, J. L., Botella, M. et Collange, J. (2014). Quelle validité pour une mesure de la satisfaction au travail en un seul item ? *Pratiques psychologiques, 20*(2), 125-142.

Tietjen, M. A. et Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision, 36*(4), 226-231.

van Woerkom, M., Bakker, A. B. et Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology, 101*(1), 141-150.

Vayre, É. et Delfosse, C. (2019). Les enjeux psychosociaux du télétravail: Comment accompagner les organisations ? *Le Journal des psychologues*, *367*(5), 22-26.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science, 4*(67), 1-9.

Wood, S., Michaelides, G., Inceoglu, I., Niven, K., Kelleher, A., Hurren, E. et Daniels, K. (2023). Satisfaction with one's job and working at home in the COVID-19 pandemic: A two-wave study. *Applied Psychology: An International Review*, *72*(4), 1409-1429.

Wu, G., Hu, Z. et Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: The moderating role of career calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(13), 2394. https://doi.org/10.3390/ijerph16132394

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, *29*(5), 567-592.

Zacher, H., Schmitt, A., Jimmieson, N. L. et Rudolph, C. W. (2019). Dynamic effects of personal initiative on engagement and exhaustion: The role of mood, autonomy, and support. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(1), 38-58.