

La capacité organisationnelle à changer (COC)

Proposition d'un outil de diagnostic pour mieux accompagner les organisations dans les transformations du travail

Thèse

Véra-Line Montreuil

Doctorat en relations industrielles
Philosophiæ doctor (Ph. D.)

Sous la direction de :
Julie Dextras-Gauthier, directrice de recherche

© Véra-Line Montreuil, 2025

Résumé

Cette thèse doctorale se consacre à examiner le construit de la capacité organisationnelle à changer (COC) dans un contexte où les organisations font face à une saturation grandissante envers le changement et où peu d'outils de mesure ont été développés dans la littérature pour mesurer les multiples facettes de cette capacité. Ce faisant, à partir d'une analyse critique de la littérature, cette thèse propose un modèle conceptuel dynamique, multidimensionnel et multi-temporel de la capacité à changer, mettant en lumière cinq dimensions interdépendantes: l'apprentissage par l'expérience du changement passé, la conduite du changement continu, la conduite du changement épisodique, la gestion du changement sans compromettre les activités organisationnelles essentielles, ainsi que l'anticipation des changements futurs. Sur la base de ce modèle, cette thèse se propose de développer et valider un nouvel outil de mesure de la COC. Pour ce faire, une évaluation par les experts, un prétest et quatre études, incluant une étude pilote, ont été menés. Tout d'abord, une version initiale de l'échelle composée de 60 items a été développée et soumise à un panel d'experts ($n = 6$) afin d'en faire une évaluation de sa validité de contenu, suivi d'une étude prétest ($n = 10$) pour vérifier la clarté des instructions et l'exactitude de l'instrumentation. Ensuite, une étude pilote ($n = 186$) a été réalisée dans le but d'explorer et raffiner l'échelle pour en arriver à une version plus parcimonieuse de 25 items. Une étude subséquente ($n = 306$) a été menée pour examiner la structure sous-jacente de l'échelle. Par la suite, une étude ($n = 302$) a été effectuée pour confirmer les dimensions de l'échelle, tout en vérifiant sa validité convergente et discriminante. Enfin, une dernière étude ($n = 304$) a été conduite dans le but d'examiner le réseau nomologique de l'échelle et, par le fait même, vérifier sa validité de construit. À l'issue de ce processus, une échelle finale de 22 items, dont les propriétés psychométriques ont été évaluées, a été obtenue. Sur le plan théorique, cette thèse enrichit la littérature existante en offrant une toute nouvelle façon de concevoir et interpréter la COC. Sur le plan pratique, cette recherche propose un outil de diagnostic applicable et transférable dans les milieux de travail, permettant aux organisations d'évaluer leur capacité à changer.

Mots-clés: Capacités, ressources, stratégies, maturité, gestion du changement, échelle de mesure.

Abstract

This doctoral dissertation examines the construct of organizational change capability (OCC) in a context where organizations face increasing saturation with change and where few measurement tools have been developed in the literature to assess the multiple facets of this capability. Through a critical analysis of the literature, this dissertation proposes a dynamic, multidimensional, and multi-temporal conceptual model of change capability, highlighting five interdependent dimensions: learning from past change experiences, managing continuous change, managing episodic change, managing change without compromising core organizational activities, and anticipating future change. Based on this model, this dissertation aims to develop and validate a new scale for measuring OCC. To this end, expert evaluations, a pretest, and four studies, including a pilot study, were conducted. First, an initial version of the scale consisting of 60 items was developed and submitted to a panel of experts ($n = 6$) for content validity evaluation, followed by a pretest study ($n = 10$) to verify the clarity of the instructions and the accuracy of the instrumentation. A pilot study ($n = 186$) was then conducted to examine and refine the scale, resulting in a more parsimonious version of 25 items. A subsequent study ($n = 306$) was conducted to examine the underlying structure of the scale. Another study ($n = 302$) was conducted to confirm the dimensions of the scale and to test its convergent and discriminant validity. Finally, a final study ($n = 304$) was conducted to examine the nomological network of the scale and, by the same token, to verify its construct validity. At the end of this process, a final scale of 22 items, whose psychometric properties were evaluated, was obtained. On a theoretical level, this dissertation enriches the existing literature by offering a new way of conceptualizing and interpreting OCC. On a practical level, this research proposes a diagnostic tool that is applicable and transferable to workplaces, enabling organizations to assess their change capability.

Keywords: Capabilities, resources, strategies, maturity, change management, measurement scale.

Table des matières

Résumé.....	ii
Abstract	iii
Table des matières.....	iv
Liste des figures, tableaux, illustrations.....	vii
Liste des abréviations, sigles, acronymes	viii
Remerciements	x
Avant-propos	xi
Introduction.....	1
Chapitre 1 – Problématique	4
1.1 La saturation du changement dans les organisations	4
1.2 Les habiletés des experts en changement et DO.....	5
1.3 La conceptualisation du construit de la COC.....	6
1.4 L'instrumentalisation pour mesurer la COC.....	6
Chapitre 2 - Fondement théorique	8
2.1 Les conceptions du changement.....	8
2.1.1 Le changement épisodique	9
2.1.2 Le changement continu	10
2.2 Les niveaux d'analyse du changement	10
2.2.1 Le changement sur le plan individuel	10
2.2.2 Le changement sur le plan organisationnel	12
2.3 Le construit de la COC dans l'univers du changement.....	13
2.3.1 Le changement continu au niveau individuel.....	14
2.3.2 Le changement épisodique au niveau individuel.....	15
2.3.3 Le changement épisodique au niveau organisationnel.....	17
2.3.4 Le changement continu au niveau organisationnel	20
Chapitre 3 - Article #1	26
Organizational change capability: A scoping literature review and agenda for future research	26
Auteure	26
Résumé	26
Abstract	27
Chapitre 4 - Article #2.....	59

Developing organizational change capability: Towards a dynamic, multi-faceted and multi-temporal model	59
Auteure	59
Résumé	59
Abstract	60
Chapitre 5 - Méthodologie.....	83
5.1 Devis de recherche.....	83
5.2 Instruments de mesure	83
5.2.1 Agilité organisationnelle.....	84
5.2.2 Résilience organisationnelle.....	84
5.2.3 Sentiment d'auto-efficacité envers le changement	85
5.2.4 Cynisme envers le changement	85
5.2.5 Fatigue du changement.....	85
5.2.6 Leadership transformationnel	85
5.2.7 Communication.....	86
5.2.8 Confiance	86
5.2.9 Performance organisationnelle	86
5.2.10 Variables de contrôle.....	87
5.3 Développement d'une version de l'instrument de la COC	87
5.4 Procédure de collectes de données	88
5.4.1 Évaluation par les experts	88
5.4.2 Étude pré-test.....	89
5.4.3 Étude 1 : Étude pilote	90
5.4.4 Étude 2 : Exploratoire	92
5.4.5 Étude 3 : Confirmatoire.....	93
5.4.6 Étude 4 : Réseau nomologique	94
5.5 Considérations éthiques	95
5.6 Vérification préliminaire des données.....	95
Chapitre 6 - Article #3.....	100
What makes organizations capable of change? An expanded conceptualization, scale development and validation of organizational change capability.....	100
Auteures	100
Résumé	100
Abstract	101

Chapitre 7 - Discussion	135
7.1 Interprétation des résultats	135
7.2 Implications théoriques	137
7.3 Implications pratiques	139
Conclusion	142
Bibliographie	146
Annexe A: Statut de publication - Article #1	165
Annexe B: Statut de publication - Article #2	166
Annexe C : Statut de publication - Article #3	167
Annexe D : Matrice d'évaluation par les experts	168
Annexe E : Instructions pour le pré-test de l'instrumentation.....	174
Annexe F : Questionnaire de collecte de données pour l'étude #1.....	175
Annexe G : Questionnaire de collecte de données pour l'étude #2.....	184
Annexe H : Questionnaire de collecte de données pour l'étude #3	191
Annexe I : Questionnaire de collecte de données pour l'étude #4.....	200
Annexe J : Certificat d'éthique	210
Annexe K : Formulaire de consentement des participants pour chaque étude.....	211

Liste des figures, tableaux, illustrations

Chapitre 1

Figure 1.1	Problématiques selon les axes social, pratique, théorique et méthodologique	p. 7
------------	---	------

Chapitre 2

Figure 2.1	Construits selon les conceptions et les niveaux d'analyse du changement	p. 25
------------	---	-------

Chapitre 3

Figure 3.1	Flow diagram of scoping literature search (PRISMA)	p. 52
Table 3.1	Coding grid	p. 53
Table 3.2	Change capacity, change capability and change competency	p. 54
Figure 3.3	Four stages of organizational change maturity	p. 55
Table IA.	Summary of the reviewed articles (n = 49)	p. 56

Chapitre 4

Figure 4.1	A dynamic, multi-faceted and multi-temporal model of organizational change capability	p. 82
------------	---	-------

Chapitre 5

Tableau 5.1	Indices de skewness et de kurtosis pour l'échelle de la COC	p. 96
Tableau 5.2	La démarche méthodologique en six étapes	p. 98

Chapitre 6

Table 6.1	Study 2 and Study 3 - Parameter estimates for the exploratory structural equation models (ESEM) and confirmatory factor analysis (CFA)	p. 132
Table 6.2	Study 3 - Confirmatory factor analysis (CFA) and exploratory structural equation models (ESEM) fit indices	p. 133
Table 6.3	Study 3 - Descriptive statistics, correlations and omega coefficients	p. 133
Table 6.4	Study 4 - Descriptive statistics, correlations and omega coefficients	p. 134
Table 6.5	Study 4 - Regression analysis for antecedents and outcomes of OCC	p. 134

Chapitre 7

Figure 7.1	Outil de diagnostic de la capacité organisationnelle à changer (COC)	p. 140
Tableau 7.1	Aperçu des objectifs, méthodologies et contributions des articles de thèse	p. 143

Liste des abréviations, sigles, acronymes

ADKAR	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement
BVC	Biais de variance commune
CCT	Core Competency Theory
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CFI	Comparative Fit Index
CI	Indices de condition
CMB	Common Method Bias
COC	Capacité organisationnelle à changer
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
DCT	Dynamic Capabilities Theory
EFA	Exploratory Factor Analysis
ESEM	Exploratory Structural Equation Models
GFI	Goodness of Fit
I-CVI	Item Level Content Validity Index
KI	Kurtosis Index
LEO	Léger Opinion
ML	Maximum Likelihood
Mplus	Mplus Statistical Modeling Software
UQO	Université du Québec en Outaouais
USA	United States of America
OCC	Organizational Change Capability
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
RBT	Resource-Based Theory
S-CVI	Scale Level Content Validity Index
SEM	Structural Equation Modeling
SI	Skew Index
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
TLI	Tucker-Lewis Index
VIF	Facteur d'inflation de la variance
χ^2	Khi carré

*According to Darwin's Origin of Species, it is
not the most intellectual of the species that
survives; it is not the strongest that survives;
but the species that survives is the one that
is able best to adapt and adjust to the
changing environment in which it finds itself
- Leon C. Megginson*

Remerciements

La réalisation de cette thèse n'aurait pu être possible sans la contribution précieuse de plusieurs personnes et institutions à qui je souhaite adresser mes plus sincères remerciements.

Je tiens tout spécialement à remercier ma directrice de thèse, Julie Dextras-Gauthier. Sincèrement, je n'aurais pu espérer avoir une meilleure directrice. Je suis profondément reconnaissante pour ton indéfectible soutien, ta générosité exceptionnelle dans le partage de ton savoir et tes précieux conseils qui ont toujours dépassé le cadre académique. Je te remercie d'avoir rendu cette belle aventure non seulement épanouissante, mais aussi profondément humaine, car il n'est pas un secret que le doctorat est un véritable parcours de persévérance, de moments de doute, mais aussi de précieuses victoires. Tu es une mentore exceptionnelle, et je me sens vraiment privilégiée d'avoir eu la chance d'être guidée par toi. Tu es un modèle inspirant qui incarne à merveille l'excellence académique et les qualités humaines. Je garderai de très bons souvenirs de nos collaborations et j'espère qu'elles perdureront encore longtemps.

Je souhaite adresser mes remerciements aux six chercheurs Maude Boulet, Marie-Hélène Gilbert, Caroline Nicolas, Caroline Biron, Guillaume Desjardins et Benjamin Lafrenière-Carrier qui ont chaleureusement accepté d'agir à titre d'experts pour la validation de l'outil. Sans vous, je n'aurais pu conduire une recherche avec autant de rigueur et d'expertise. Merci d'avoir répondu généreusement à l'appel.

Je tiens aussi à remercier les membres de mon jury de thèse, les professeures Renée Michaud, Marie-Ève Dufour et Virginie Francoeur, qui ont su m'apporter des commentaires à la fois éclairants, détaillés et constructifs afin de m'encourager à atteindre la meilleure version de cette thèse.

Merci à mes précieuses amies et collègues anglophones, Tessa, Jessica et Cassandra qui ont toujours su m'offrir avec beaucoup de générosité des pistes éclairantes sur les versions anglaises de certains chapitres ainsi que sur les questionnaires de cette thèse.

J'aimerais également exprimer ma profonde gratitude envers mon entourage proche, qui a toujours su m'écouter attentivement et m'apporter une aide précieuse lorsque j'en avais besoin. Merci infiniment pour votre soutien constant et inébranlable. Je me sens immensément chanceuse de pouvoir compter sur vous.

Pour terminer, je souhaite adresser mes remerciements aux divers organismes qui m'ont apporté un soutien financier important pour m'aider à accomplir ce doctorat. Je remercie le réseau de l'Université du Québec (UQ), l'Université du Québec en Outaouais (UQO), la Faculté des Sciences de l'Administration de l'Université Laval (FSA UL), l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC) et le Fonds de Recherche du Québec - Société et Culture (FRQSC) pour leur appui tout au long de ce parcours doctoral.

Avant-propos

Cette thèse par insertion d'articles est présentée en conformité avec les règles édictées par la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université Laval (UL). Elle contient trois articles qui ont été rédigés selon les normes éditoriales des revues respectives. Les informations détaillées sur l'état de publication de chaque article se trouvent à l'annexe A pour le premier article, à l'annexe B pour le deuxième article et à l'annexe C pour le troisième article.

Premier article: « *Organizational change capability: A scoping literature review and agenda for future research* ». Cet article a été accepté dans la revue *Management Decision* le 31 octobre 2022 et publié le 28 novembre 2022. Cette revue, classée B selon le classement ABDC (*Australian Business Deans Council*), est reconnue pour sa rigueur scientifique et son impact dans le domaine du management. La version intégrée dans cette thèse est identique à celle publiée. Dans le respect de la politique du Département des relations industrielles d'UL, l'auteur de cette thèse figure comme auteure unique pour ce premier article, ayant réalisé la conception des idées, la revue de la littérature, la méthodologie, l'analyse des données, la rédaction et les révisions durant le processus d'évaluation par les pairs sous la supervision et conseils de la direction de recherche.

Deuxième article: « *Developing organizational change capability: Towards a dynamic, multi-faceted, and multi-temporal model* ». Cet article a été accepté dans la revue *Journal of Organizational Change Management* le 21 janvier 2023 et publié le 19 février 2023. Cette revue, classée B selon le classement ABDC, est reconnue pour sa rigueur scientifique et sa contribution à l'étude des dynamiques du changement. La version intégrée dans cette thèse est identique à celle publiée. Dans le respect de la politique du Département des relations industrielles d'UL, l'auteur de la présente thèse figure comme auteure unique pour ce deuxième article, ayant réalisé la conception des idées, la synthèse documentaire, la conceptualisation, la rédaction et les révisions durant le processus d'évaluation par les pairs sous la supervision et conseils de la direction de recherche.

Troisième article: « *What makes organizations capable of change? An expanded conceptualization, scale development and validation of organizational change capability* ». Cet article a été soumis le 24 octobre 2024 et est en cours de révision auprès de la revue *The Journal of Applied Behavioral Science*. Cette revue, classée B selon le classement ABDC, est reconnue pour sa rigueur scientifique et son expertise dans l'étude du changement au sein des groupes et organisations. La version intégrée dans cette thèse est identique à celle soumise pour publication. L'auteur de la présente thèse figure comme auteure principale, ayant mené les étapes du processus de recherche, notamment la revue de la littérature, la méthodologie, l'analyse des données et la rédaction du texte avec le soutien important de la direction de recherche en tant que coauteure, ayant contribué à améliorer la démarche méthodologique, à appuyer le recrutement des participants, à participer au processus d'évaluation de l'instrument de mesure, à obtenir du financement et à réviser l'article.

Introduction

Selon un récent rapport du Forum économique mondial, les employeurs anticipent des changements significatifs dans le paysage professionnel au cours des cinq prochaines années. Plus précisément, ils estiment que près de 44 % des compétences actuelles des travailleurs seront perturbées, ce qui signifie que les compétences qui étaient jusqu'alors considérées essentielles subiront des transformations importantes. De plus, environ 42 % des tâches professionnelles seront automatisées, ce qui indique que de nombreuses fonctions exercées par des travailleurs aujourd'hui seront effectuées par de nouvelles technologies (Di Battista et al., 2023). Cette transformation rapide du monde professionnel reflète un horizon en perpétuelle évolution, où les compétences traditionnelles ne suffisent plus. Dans cet environnement, les travailleurs sont confrontés à une réalité où ils doivent apprendre à s'adapter et naviguer avec aisance dans des environnements en constante mutation.

Cette tendance vers l'automatisation et l'évolution des compétences s'inscrit dans un contexte plus large de transformation numérique et organisationnelle. L'accroissement de l'intelligence artificielle dans les milieux de travail ainsi que la récente crise sanitaire mondiale ont généré des bouleversements majeurs dans les modes de fonctionnement des organisations. L'intelligence artificielle a introduit de nouvelles méthodes de prise de décisions grâce à des algorithmes sophistiqués, tandis que les assistants virtuels ont progressivement remplacé des tâches traditionnellement attribuées aux êtres humains (Giest & Klievink, 2022; Makarius et al., 2020). La crise sanitaire associée à la COVID-19 a également poussé les organisations à mettre en œuvre des changements substantiels, notamment en adoptant massivement le télétravail, le travail en mode hybride et en repensant la configuration des espaces de travail pour s'adapter au monde virtuel (Karanika-Murray & Ipsen, 2022). De plus, une prise de conscience croissante concernant les enjeux de diversité et de santé mentale a propulsé les organisations à effectuer des ajustements majeurs dans leurs politiques de gestion des ressources humaines. À cet égard, certaines entreprises vont jusqu'à développer des stratégies créatives pour accroître l'attraction des talents et la rétention du personnel dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (St-Onge et al., 2021). Une préoccupation grandissante envers la protection de l'environnement et une volonté à élaborer des modèles d'affaires intégrant le développement durable a aussi amené plusieurs entreprises à revoir leurs pratiques pour réduire leur empreinte écologique (Li et al., 2020). Force est de constater que les organisations à l'heure actuelle se trouvent confronter à des transformations sans précédent en termes de nombre et de complexité (Kähkönen, 2020; Ouedraogo & Ouakouak, 2018).

Dans cet environnement de perturbations continues, les organisations doivent faire preuve d'une versatilité considérable pour s'adapter aux multiples enjeux de la société moderne. Pourtant, les pratiques de gestion du changement sont encore largement critiquées pour leur nature réactive et leur manque de continuité (By, 2005;

Chu & Cheung, 2018; Dempsey et al., 2021). De plus, les recherches indiquent que les projets de changement connaissent des taux d'échec oscillant entre 50% et 70% (ex. Cai et al., 2018; Mitra et al., 2019; Pasmore et al., 2010; Yilmaz et al. 2013). Bien que l'interprétation de ces statistiques doive se faire avec prudence puisque d'autres contestent ces affirmations (Hughes, 2011; Packard, 2013; Parry et al., 2014), force est de constater qu'il y a encore place à l'amélioration quant à la façon dont les organisations gèrent leurs changements. Certains chercheurs précisent d'ailleurs que la capacité organisationnelle à changer (COC), qui peut être définie comme étant la capacité d'une organisation à utiliser stratégiquement ses ressources et à tirer parti de ses connaissances pour mettre en œuvre et maintenir des changements, tout en préservant l'intégrité opérationnelle et en anticipant activement les changements à venir, est devenue le nouvel impératif stratégique pour les organisations opérant au 21^e siècle (Judge & Douglas, 2009). En ce sens, des recherches récentes rapportent que pour survivre et prospérer dans un environnement aussi incertain, les organisations doivent impérativement développer une COC afin qu'elles soient munies d'un bagage solide pour faire face à un rythme incessant de changements (Le & Le, 2021; Sánchez-Medina, 2020). Le développement d'une COC se révèle alors comme un levier fondamental pour permettre aux organisations d'assumer l'ensemble de leurs responsabilités en matière de changement sans compromettre leur viabilité à long terme.

C'est dans ce contexte que cette thèse se consacre à examiner les tenants et aboutissants de la COC afin non seulement de repousser les frontières de nos savoirs, mais également mieux outiller les experts en changement et développement organisationnel. Plus précisément, cette thèse poursuit trois grands objectifs. Dans un premier temps, elle souhaite faire un état des connaissances sur la COC. Dans un deuxième temps, cette thèse vise à proposer un modèle conceptuel de la COC qui cherche à apporter un éclairage nouveau sur ce construit¹ qui est encore principalement défini par ses conditions facilitatrices plutôt que par ses propres caractéristiques. Dans un troisième temps, ce projet de recherche vise à élaborer et valider un instrument de mesure sur le construit de la capacité à changer, ce qui constitue l'objectif ultime et final de cette thèse.

Il importe de préciser que, dans la présente thèse, l'expression « capacité organisationnelle à changer » est employée pour désigner *organizational change capability* en anglais en raison de l'absence d'un équivalent direct en français selon une perspective stratégique des aptitudes d'une organisation (Renard & St-Amant, 2003). L'utilisation du vocable « capacité » plutôt que « capabilité » s'inscrit dans un souci de cohérence avec la littérature francophone existante qui traduit *dynamic capabilities theory* par « théorie des capacités dynamiques ». Il convient néanmoins de souligner qu'en anglais, *capability* véhicule une idée de dynamisme qui

¹ D'un point de vue sémantique, l'utilisation du terme « construit » est privilégiée à celle de « concept » pour désigner la COC. Selon McGregor (2018), il s'agit d'un construit lorsque les gens déduisent une idée d'un phénomène non observable (ex. le leadership), alors qu'il s'agit d'un concept lorsque les gens déduisent une idée d'un phénomène observable (ex. une table).

dépasse celle exprimée par *capacity*, une nuance particulièrement pertinente dans le contexte de la COC et qui fera l'objet d'une analyse approfondie au troisième chapitre. Dans ce raisonnement, et en vue d'une harmonisation entre les littératures francophone et anglophone, l'adoption éventuelle du terme « capacité » en français serait souhaitable pour mieux refléter la nature dynamique de certains construits comme la COC. Bien que cette réflexion ouvre la voie à un exercice terminologique plus large en français, son approfondissement pourrait faire l'objet de travaux ultérieurs, au-delà du cadre de la présente thèse.

Sur le plan de la structure, cette thèse est composée de sept chapitres organisés selon un enchaînement logique. Le *premier chapitre* a pour objectif d'ouvrir la thèse en présentant les problématiques auxquelles ce projet doctoral souhaite s'attaquer. Dans ce chapitre, les pertinences sociale, pratique, théorique et méthodologique sont abordées. Le *deuxième chapitre* consiste à relever les assises théoriques sur lesquelles se fonde cette recherche doctorale, notamment en situant l'objet d'étude dans l'univers de la gestion du changement organisationnel. Le *troisième chapitre*, présenté sous la forme d'un article, vise à faire un état des connaissances élargi sur la notion de COC et d'offrir une analyse critique. Le *quatrième chapitre*, également présenté sous la forme d'un article scientifique, se consacre à proposer un cadre conceptuel qui orientera les étapes subséquentes de la recherche. Il importe de noter qu'un papier conceptuel diffère d'une revue de la littérature, car la dernière cherche à faire un état des connaissances cumulées jusqu'à ce jour sur le sujet, tandis que le premier vise plutôt à regarder au-delà des connaissances pour proposer de nouvelles perspectives ou façons d'interpréter une théorie, un construit ou un phénomène (Gilson & Goldberg, 2015; Jaakoola, 2020). En outre, comme le mentionne Suddaby (2010), dans la formation en général des chercheurs, l'emphase est souvent mise sur l'importance de bien mesurer et d'opérationnaliser les construits, et moins sur la compréhension et conceptualisation des constructions théoriques. Or, selon ce même chercheur, cette compréhension est tout aussi importante pour arriver à des résultats concluants et qui ont un impact significatif dans le monde de la recherche. L'objectif de ce chapitre est donc de répondre à cette lacune et d'accorder une attention particulière à la conceptualisation du construit qui fait l'objet d'un instrument de mesure dans cette thèse. Cet arrêt apparaît essentiel pour assurer la qualité des propositions théoriques. Le *cinquième chapitre* consiste à présenter la démarche méthodologique qui a été utilisée pour conduire la recherche. Par la suite, le *sixième chapitre*, présenté sous la forme d'un article, expose l'ensemble des résultats qui ont été obtenus. Plus précisément, ce chapitre met en lumière les éléments clés ainsi que les constats phares qui ont émergé de l'analyse des données. Le *septième chapitre* présente une discussion approfondie des résultats tout en veillant à relever les implications tant sur le plan théorique que pratique. Enfin, cette thèse se termine par une conclusion en faisant un retour sur les objectifs de recherche, les avancées réalisées, les limites ou les considérations à prendre en compte lors de l'interprétation des résultats ainsi que les pistes des recherches futures.

Chapitre 1 – Problématique

Cette thèse doctorale propose de s'attaquer à quatre problématiques qui sont associées à la capacité à changer (voir Figure 1). Tout d'abord, à travers son axe social, cette thèse aspire à apporter plus d'informations aux organisations pour les aider à mieux composer avec la saturation du changement. À travers son axe pratique, elle souhaite aussi mieux outiller les experts en changement et développement organisationnel (DO) dans leur évaluation organisationnelle. Par le biais de son axe théorique, elle vise à clarifier la conceptualisation de la COC en mettant en évidence ses particularités distinctives. Enfin, par son axe méthodologique, cette thèse cherche à développer et valider un instrument de mesure. Dans les prochains paragraphes, il sera question d'expliquer en détail chacune de ces problématiques.

1.1 La saturation du changement dans les organisations

Il est désormais reconnu au sein de la communauté scientifique que le changement organisationnel ne constitue plus une exception à la règle, mais plutôt une constante désormais incontournable au sein des organisations (Bouckennooghe et al., 2009; Wee & Taylor, 2018). L'omniprésence des changements entraîne ainsi de nouveaux défis pour celles-ci. L'une des conséquences est d'induire une pression sur leur capacité à gérer plusieurs projets de transformation en parallèle. Cette pression peut conduire à un excès, une saturation, et une fatigue du changement (Bernerth et al., 2011). La notion de changement excessif se manifeste lorsque divers projets de transformation coexistent au sein d'une même organisation, sans nécessairement être connectés, voire en contradiction les uns avec les autres, ou encore lorsque l'organisation introduit de nouveaux changements avant même d'avoir pris le temps de compléter ceux implantés antérieurement (Falkenberg et al., 2005). Plusieurs recherches ont indiqué les nombreux effets négatifs du changement excessif, à savoir : la perte en performance organisationnelle (Falkenberg et al., 2005); l'épuisement émotionnel (Johnson, 2016) et l'accentuation des conflits de rôle (Fløvik et al., 2019). Le changement excessif peut aussi conduire à une saturation des employés qui se traduit par un sentiment de perte de sens, une difficulté à rétablir ses habitudes et à retrouver ses points de repère (Johnson et al., 2020). D'ailleurs, les résultats d'une étude menée auprès de 1778 participants issus de 85 pays révèlent que 29% des répondants rapportent que leurs organisations se situent près du point de saturation, 24% indiquent qu'ils sont au point de saturation, alors que 20% affirment qu'ils ont dépassé ce point (Prosci, 2018). Le changement excessif peut aussi avoir pour conséquence d'engendrer une fatigue auprès des destinataires du changement², caractérisé par la perception qu'il y a trop de changements présents dans l'organisation (Bernerth et al., 2011).

² Les destinataires du changement sont définis « comme étant les personnes ou systèmes visés, directement ou indirectement, par les différentes actions des agents [de changement], à un moment ou l'autre du processus de changement. Ce sont donc ces personnes qui devront faire des efforts pour s'adapter aux exigences du changement » (Collerette et al., 1997, p. 142).

Face à cette réalité, la nécessité d'une surveillance appropriée de sa capacité à changer devient critique pour maintenir un équilibre au profit de la santé organisationnelle. Une meilleure compréhension de la COC permet non seulement d'anticiper les signes de saturation, mais également de discerner le moment où les employés et les ressources de l'organisation commencent à manifester des signes de fatigue (Hillson, 2003). En explorant de près cette capacité, cette recherche a le potentiel de fournir des pistes de réflexion précieuses sur la manière dont les organisations peuvent agir en amont pour prévenir l'atteinte ou le dépassement de leur point de saturation. Un outil de mesure de la COC peut apporter aux organisations et à leurs gestionnaires une série d'avantages, dont la possibilité de réaliser une évaluation approfondie de leur COC. Cela signifie qu'elles pourront mesurer leur capacité à intégrer de manière harmonieuse les changements, qu'ils soient technologiques, procéduraux, ou culturels. Un outil de mesure de la COC peut aussi aider les organisations à prendre des décisions plus éclairées en ce qui concerne l'introduction de nouveaux changements. En évaluant la capacité actuelle à absorber plusieurs projets de transformation, les dirigeants pourront déterminer si l'ajout d'une nouvelle initiative est réalisable sans compromettre le fonctionnement actuel. Enfin, en acquérant une meilleure connaissance de leur COC, les organisations pourront adopter une approche davantage proactive. Elles pourront mettre en place des stratégies ciblées qui peuvent inclure le développement des compétences des employés, l'amélioration des processus de gestion du changement, ou encore l'allocation optimale des ressources pour chaque projet de transformation. En somme, un tel outil de mesure offre aux organisations et à leurs gestionnaires la possibilité d'anticiper, d'optimiser et de gérer de manière proactive les changements.

1.2 Les habiletés des experts en changement et DO

La perpétuelle évolution du paysage économique, politique, légal, technologique et social engendre une complexification des défis auxquels les organisations doivent faire face, ce qui implique une nécessité croissante pour les praticiens de cultiver de véritables habiletés à piloter les changements (Burke, 2018). Selon une récente enquête menée auprès des responsables en ressources humaines, 53% d'entre eux ont révélé que la gestion du changement fait partie des principales priorités pour l'avenir (Turner, 2022). Or, le *Conference Board of Canada* (2014; 2018) révèle que la capacité des organisations à gérer efficacement un changement diminuerait lorsqu'elles doivent mettre en œuvre des projets complexes et qu'elles ne disposeraient pas toujours d'une équipe chargée de la gestion du changement pour construire et maintenir une capacité interne. D'ailleurs, Sghari (2020) précise que le recours à des consultants externes pour piloter une transformation est une pratique qui est fortement répandue, ce qui suggère que les compétences en gestion du changement à l'interne ne sont pas toujours pleinement développées. Ces constats montrent ainsi la nécessité de solidifier les habiletés des experts en gestion du changement et développement organisationnel. D'autres chercheurs abondent dans le même sens en avançant que le taux d'échec des projets de changement peut être expliqué par la présence d'une

lacune sur le plan des habiletés en gestion du changement dans une majorité d'organisations (Burnes, 2005; Steckler et al., 2016). Cette réalité est d'autant plus préoccupante considérant que les récentes études réalisées par la firme Prosci (2018; 2023) indiquent que les praticiens prévoient une augmentation significative du nombre de changements dans les prochaines années. Nul ne fait doute qu'il existe un besoin vital de renforcer la maîtrise du changement et les réflexes qui en découlent. La présente thèse souhaite ainsi répondre à cette problématique en proposant un outil de diagnostic afin d'appuyer les experts en changement et développement organisationnel dans leur travail et les doter d'une meilleure capacité de surveillance organisationnelle.

1.3 La conceptualisation du construit de la COC

Une lecture des écrits dans le champ de la gestion du changement et, plus précisément sur la COC, permet de constater que ce construit mérite une attention plus soutenue pour affiner sa conceptualisation. Malgré un intérêt grandissant, ce sujet demeure encore fragmentaire et éclaté. Premièrement, les définitions proposées de la COC dans les travaux scientifiques sont parfois très larges, ce qui peut entraîner le risque d'incorporer des éléments qui sont à l'extérieur du construit et engendrer une plus grande difficulté à le distinguer des autres (Suddaby, 2010). Deuxièmement, certaines définitions semblent s'appuyer principalement sur les déterminants pour esquisser les contours de la COC. Cette approche, centrée sur les facteurs influençant le construit plutôt que sur ses caractéristiques intrinsèques, peut aboutir à une vision potentiellement réductrice du construit. D'ailleurs, comme le mentionnent Podsakoff et al. (2016), cette façon de définir un construit n'est pas recommandé, car une conceptualisation qui est uniquement formulée à travers ses conséquences et ses déterminants peut nuire à la clarté et la compréhension dudit construit. Troisièmement, certaines définitions de la COC semblent littéralement chevaucher d'autres construits qui gravitent autour de la capacité à changer, notamment ceux de l'agilité organisationnelle et de la résilience organisationnelle. Or, ce chevauchement est problématique, car un chercheur peut croire que le construit n'est que *old wine in new bottles* comme se veut l'expression anglaise. Quatrièmement, la COC est parfois confondue avec les modèles de gestion du changement (Yilmaz et al., 2013). Or, la capacité à changer ne poursuit pas l'objectif d'édicter un plan de pilotage, mais plutôt d'identifier les leviers essentiels pour qu'une organisation gère efficacement le changement. En définitive, un besoin de clarification du construit de la COC apparaît incontournable. L'élaboration d'une définition précise et d'une méthode de mesure conforme aux standards scientifiques semble primordiale pour distinguer ce construit des autres déjà existants. C'est d'ailleurs l'un des objectifs dévolus par la présente thèse afin de retirer les zones d'ambiguïté et ainsi répondre à cette problématique théorique.

1.4 L'instrumentalisation pour mesurer la COC

Jusqu'à présent, les travaux de recherche visant à éclaircir le construit de la COC ont été principalement de nature théorique ou qualitative. À titre d'exemple, Buono et Kerber (2010) offrent la proposition théorique de

décliner la capacité à changer selon trois dimensions : micro, meso et macro. Meyer et Stensaker (2006) présentent une discussion et réflexion sur la composition de ce construit. McGuinness et Morgan (2005) font un exercice similaire, mais en prenant appui sur des fondements théoriques différents, ce qui les amène à proposer une interprétation distincte de la COC. Klarner et al. (2008) suggèrent un modèle théorique à partir de données du secteur public. Soparnot (2011), quant à lui, en s'appuyant sur l'étude d'un cas en entreprise, fait émerger un modèle et plus spécifiquement les dimensions pouvant composer la COC. Dans un même ordre d'idées, Miller (2004), à l'aide d'un exemple de cas, met en exergue les facteurs de succès au changement. Conséquemment, les tentatives pour rendre mesurable la COC sont relativement limitées, bien qu'il faille souligner que certains efforts ont été réalisés en ce sens. Entre autres, les travaux de Bobiak et al. (2009) à l'instar de ceux de Spaulding et al. (2017) ont proposé des échelles mesurant la COC dans le domaine de la santé sans toutefois en faire une validation selon les normes scientifiques. Judge et Douglas (2009), à partir de données provenant des États-Unis, ont développé et validé un instrument qui a pour objectif de mesurer ce construit. Tout récemment, Albrecht et Roughsedge (2022) ont également proposé de mesurer la COC à travers 11 dimensions. Bien que ces avancements sur le plan empirique soient louables puisqu'ils ont ouvert la voie à de futurs travaux de recherche, il n'en demeure pas moins que ces instruments ont une portée limitée sur le plan de la généralisation, car ils ont été développés dans des secteurs précis (ex. santé) ou dans un seul pays (ex. États-Unis). En outre, les instruments de Judge et Douglas (2009) ainsi que de Albrecht et Roughsedge (2022) portent exclusivement sur les facteurs facilitateurs, tels que le leadership, la culture, la communication, et moins sur le construit lui-même. Considérant que la COC fait l'objet d'une attention croissante dans le domaine de la recherche, et compte tenu du nombre très limité d'outils validés disponibles pour mesurer ce construit, il apparaît ainsi incontournable de proposer une nouvelle façon d'évaluer ce phénomène organisationnel. La présente thèse souhaite alors, d'une part, répondre à l'appel lancé par Judge et Douglas (2009) quant à la nécessité d'avoir des études sur ce sujet dans d'autres contextes nationaux, et d'autre part, proposer un instrument axé sur le construit plutôt que sur ses déterminants.

Figure 1.1 Problématiques selon les axes social, pratique, théorique et méthodologique

Axe social	Axe pratique	Axe théorique	Axe méthodologique
Appuyer les organisations pour mieux composer avec la saturation du changement.	Outiller les experts pour les soutenir dans leur évaluation organisationnelle.	Clarifier la conceptualisation du construit ainsi que ses particularités qui le distinguent.	Développer et valider un instrument de mesure axé sur les facettes propres au construit.

Chapitre 2 - Fondement théorique

L'étude du changement au sein des organisations s'avère être un processus complexe qui exige une lecture multidimensionnelle pour en saisir les nombreuses nuances. En effet, le changement peut être scruté sous une multitude de perspectives, notamment en termes de conception et de niveau d'analyse (Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001). D'une part, il est possible d'analyser la conception du changement à partir d'une évaluation de la nature de son déroulement, à savoir s'il s'agit d'une évolution graduelle et continue, ou d'une transformation abrupte et profonde. D'autre part, il est possible d'examiner le changement à travers un niveau d'analyse qui est soit individuel, caractérisé par les émotions, attitudes et comportements des employés, ou organisationnel, défini par les processus, structures, voire la culture de l'organisation (Burke, 2018). Dans les lignes qui suivent, il sera question d'explorer en détail ces deux axes, à savoir la conception et le niveau d'analyse.

2.1 Les conceptions du changement

Le phénomène du changement organisationnel peut être envisagée à travers divers prismes théoriques, parmi lesquelles l'approche configurationnelle et l'approche organique émergent en tant que deux paradigmes influents. En effet, bien que l'approche de contingence ait dominé le discours académique dans les années 1960 et 1970, les approches configurationnelle et organique se sont imposées, au cours des dernières années, comme des approches de plus en plus influentes et reconnues pour leur apport à la compréhension contemporaine des dynamiques de changement (Demers, 2007). D'abord, l'approche configurationnelle aborde le changement comme un enchaînement d'étapes distinctes et structurées, aboutissant à des transformations significatives, voire radicales, au sein de la structure organisationnelle. Cette approche met au centre de son analyse le *modèle de l'équilibre ponctué* (Meyer et al., 1993). Selon ce modèle, une organisation traverse de longues périodes de stabilité (ou phases d'équilibre), entrecoupées occasionnellement par de brefs épisodes d'instabilité. Ces phases d'instabilité, bien que courtes, déclenchent des changements profonds, perturbant l'ordre établi et menant finalement à l'établissement d'une nouvelle forme d'équilibre. Ce processus souligne la nature cyclique du changement organisationnel, oscillant entre de longs moments de stabilité et des transitions intenses, mais essentielles pour l'organisation (Burnes, 2005; Romanelli & Tushman, 1994). À l'opposé, l'approche organique considère le changement comme un processus naturel, évolutif, et intrinsèque à l'organisation, où les adaptations se font de manière continue et progressive, reflétant un environnement dynamique (Demers, 2007). Cette approche met au centre de son analyse le *modèle de transformation continue* qui postule que l'organisation est plutôt une entité qui change constamment afin d'assurer sa pérennité (Burnes, 2005). Les tenants de ce modèle soutiennent que l'organisation est perçue comme un système dynamique qui s'adapte continuellement à son environnement. Ce modèle n'épouse pas la perspective du changement linéaire. Au contraire, il suppose que les composantes d'un système interagissent les unes avec les autres à travers un

réseau de rétroaction mutuel (Grobman, 2005). D'ailleurs, un intérêt de plus en plus marqué se manifeste auprès des chercheurs et praticiens envers ce deuxième modèle qui y voient une façon de mieux répondre à la problématique du taux d'échec des changements en général (Burnes, 2005).

Au fil des années, de nombreuses classifications du changement ont émergé de ces approches configurationnelle et organique. Par exemple, certains chercheurs établissent une distinction entre le changement révolutionnaire et évolutionnaire (Burke, 2018; Pettigrew, 1985), ou entre le changement transformationnel et transactionnel (Dunphy & Stace, 1993; Smits & Bowden, 2015), voire entre le changement radical et convergent (Greenwood & Hinings, 1996) et le changement planifié et émergent (Bamford & Forrester, 2003; Burnes, 2004; Cummings & Worley, 2001). Pour les fins de la présente thèse, la classification du changement épisodique versus continu, mise de l'avant par Weick et Quinn (1999), a été privilégiée en raison non seulement de sa capacité à englober un large éventail de construits en matière de gestion du changement, mais aussi parce qu'elle permet d'illustrer avec éloquence le paradoxe omniprésent au sein des organisations : celui d'évoluer continuellement tout en intégrant des bouleversements sporadiques. Cette approche, en employant les termes « épisodique » et « continu », met l'accent non pas sur l'ampleur du changement, mais plutôt sur le dilemme de continuité et rupture. Elle dépeint avec clarté et facilité comment le changement peut être perçu tantôt comme un événement isolé, tantôt comme un flux continu d'ajustements.

2.1.1 Le changement épisodique

Le changement épisodique représente une interruption occasionnelle et substantielle de l'équilibre organisationnel. Ce changement survient lorsqu'un désalignement s'installe entre les structures profondes de l'organisation et son environnement (Hanelt *et al.*, 2021). Il est discontinu et il a tendance à bousculer de manière importante les activités. Il peut être provoqué par des facteurs externes, tels que par des changements technologiques ou des facteurs internes, comme des changements dans la main-d'œuvre (Tushman & Romanelli, 1985). Le changement épisodique, comme son nom l'indique, est une adaptation à court terme. Il est généralement plus lent à être implanté et moins complet, car il est plus difficile à mettre en œuvre entièrement (Burke, 2018). Il est aussi un changement qui a un but stratégique et qui est plus planifié qu'un changement émergent (Weick & Quinn, 1999). Ce changement est également caractérisé par cinq prémisses, illustrées par le modèle de Lewin (1947) : a) la prémisse de la linéarité qui sous-tend que le changement permet de passer d'un état à un autre dans une direction qui va vers l'avant à travers le temps, b) la prémisse de la progression qui soutient que le changement permet de passer d'un moindre à un meilleur état, c) la prémisse du but qui sous-tend que le changement tend vers un état précis désiré, d) la prémisse du déséquilibre, soit que le changement exige un déséquilibre et e) la prémisse de remplacement qui postule que le nouvel état remplace le précédent (Weick & Quinn, 1999). En somme, le changement épisodique est une perturbation ponctuelle et

significative du fonctionnement habituel d'une organisation, déclenchée par des déséquilibres internes ou externes, et qui vise un passage vers un état plus souhaitable en suivant des étapes linéaires.

2.1.2 Le changement continu

Le changement continu renvoie aux modifications incessantes sur les processus de travail et les pratiques sociales (Huy, 2001). Contrairement au changement épisodique, c'est un changement généralement de petite envergure, mais ces modifications mineures cumulées conduisent ultimement à des transformations importantes (Orlikowski, 1996). Comme son nom l'indique, le changement continu n'est pas un événement brusque et soudain, mais représente plutôt une série d'ajustements et d'altérations. Il vise une adaptation à long terme de l'organisation à son environnement. Il représente en quelque sorte une combinaison de modifications réactives et proactives visant à adapter l'organisation continuellement, plutôt que de représenter une interruption de périodes de stabilité. Le changement continu ne se concentre pas à remplacer les pratiques existantes, mais plutôt à les rediriger ou les revoir pour solidifier les pratiques organisationnelles. Contrairement à l'approche linéaire, il n'y a pas un état précis de départ pour tendre vers un état désiré (Hanelt *et al.*, 2021). Tandis que le changement épisodique est surtout provoqué par l'inertie, le changement continu est quant à lui propulsé par le besoin d'agir (Weick & Quinn, 1999). En somme, le changement continu se caractérise par des progrès qui se font à petits pas plutôt que par des changements perturbateurs (Choi, 1995).

2.2 Les niveaux d'analyse du changement

Le changement est un phénomène qui s'articule autour de différents niveaux d'analyse, dont les niveaux individuel et organisationnel (Will & Mueller, 2019). D'une part, au niveau individuel, l'accent est mis sur les changements d'attitudes et de comportements pouvant être expliqués par diverses théories telles que celles centrées sur la motivation (Denison-Day *et al.*, 2018). D'autre part, au niveau organisationnel, l'attention est portée sur les pratiques pouvant être expliquées par des théories comme celles portant sur les choix stratégiques (Bouckennooghe, 2010). Cette dualité forme la base de l'analyse qui sera présentée ci-dessous.

2.2.1 Le changement sur le plan individuel

Le changement peut être analysé au niveau individuel lorsqu'on s'intéresse aux réactions psychologiques des individus face aux transformations dans leur environnement de travail (Michel *et al.*, 2022). Un processus de changement peut affecter plusieurs composantes individuelles, que ce soit sur le plan cognitif, affectif et comportemental (Oreg *et al.*, 2011). Certains travaux ont montré que les caractéristiques personnelles ainsi que les traits de personnalité contribuent à générer des perceptions variées du changement (Jimmieson *et al.*, 2013; Kumar & Kamalanabhan, 2005; Shin *et al.*, 2012). La promptitude, l'engagement, l'ouverture ou encore le cynisme envers le changement sont autant de construits abordant la composante attitudinale des employés

(Choi, 2011). Dans la même veine, l'acceptation et l'adhésion au changement sont des thématiques relativement marquées dans les recherches sur le changement organisationnel (Armenakis et al., 2007; Whelan-Berry & Somerville, 2010). Complétant cette perspective, Oreg et al. (2018) distinguent la résistance, la proactivité, le désengagement et l'acceptation face au changement. Ils précisent que la résistance est associée aux émotions de stress, de colère et d'insatisfaction, alors que la proactivité est caractérisée par un sentiment d'exaltation et d'enthousiasme envers le projet de transformation. Quant au désengagement, cette réaction individuelle est liée aux sentiments de désespoir, de tristesse et d'impuissance, tandis que l'acceptation est caractérisée par des émotions de sérénité, de calme et de satisfaction envers le projet. Ces chercheurs mentionnent d'ailleurs que les changements ont le potentiel de déclencher des épisodes émotionnels en provoquant des réactions affectives. Ces réactions jumelées aux évaluations cognitives du destinataire entraînent ainsi des réponses comportementales.

Certains modèles psychologiques permettent d'illustrer les phases à travers lesquels un individu vit le changement sur le plan individuel. Le modèle transthéorique (*Transtheoretical Model*) décrit cinq phases que peut traverser un individu dans sa modification comportementale. La première renvoie à la *précontemplation* qui représente le stade durant lequel une personne n'a pas l'intention de prendre des mesures à moyen terme. Il peut y avoir une prise de conscience de la situation à changer chez celle-ci, sans toutefois manifester une intention de se comporter différemment ou encore un déni envers la situation à changer. La deuxième est la *contemplation*, soit le moment où l'individu considère d'agir dans un délai à moyen terme. Il envisage ainsi de modifier son comportement, mais à ce stade sa volonté demeure relativement ambivalente. La troisième fait référence à la *préparation*. À cette étape, la personne est déterminée à changer à court terme et commence à réfléchir concrètement à ses stratégies de changement. La quatrième est l'*action*, soit la manifestation du changement. La cinquième phase renvoie au *maintien*, c'est-à-dire que l'individu perpétue le changement attitudinal et comportemental qu'il a adopté (Prochaska et al., 2001; Whelan-Berry et al., 2003). Dans la même veine, en prenant appui sur des personnes atteintes d'une maladie, Kubler-Ross (1969) suggère cinq phases que peut traverser un individu face à un changement. La première fait référence à la perception d'un choc et la présence d'un déni envers la situation. La deuxième est celle où la personne vit de la colère. La troisième représente le stade durant lequel l'individu cherche à négocier ou tente de reporter l'inévitable. La quatrième renvoie à un sentiment dépressif. La cinquième est finalement l'acceptation de la situation. Évidemment, étant donné que chaque personne vit différemment le changement, la durée de passage de certains stades peut varier en fonction des individus. De manière similaire, le modèle des préoccupations (Bareil, 2009) décrit sept phases que traverserait un employé face au changement. Il commencerait par la phase de non-préoccupation, puis passerait successivement par les phases de préoccupations centrées sur les destinataires, l'organisation,

le changement, l'expérimentation, la collaboration, pour enfin aboutir à la phase de préoccupations centrées sur l'amélioration continue.

Il est important de noter que cette présentation des travaux se concentrant sur la composante individuelle du changement ne couvre qu'une petite partie de la vaste littérature sur ce sujet. De nombreux chercheurs ont mené des études approfondies pour explorer les réactions des individus face au changement. Par exemple, l'étude exhaustive réalisée par Oreg et al. (2011) a permis de passer en revue une multitude de recherches et d'approfondir la compréhension des réactions des destinataires du changement. Le but de cette présentation est de mettre en évidence l'existence de l'aspect individuel comme niveau d'analyse.

2.2.2 Le changement sur le plan organisationnel

Le changement peut se manifester au niveau organisationnel lorsque l'accent est mis sur les aspects relatifs aux processus de travail, à la structure organisationnelle, aux systèmes d'information et aux pratiques managériales (Bouckennooghe, 2010). Les organisations, contrairement aux individus, mettent en œuvre des stratégies de changement qui nécessitent une coordination complexe entre les différentes unités de travail et niveaux hiérarchiques. Ces stratégies peuvent inclure des réalignements stratégiques, des innovations technologiques ou des remaniements structurels, qui sont orientés vers l'amélioration de la performance organisationnelle et l'adaptation aux dynamiques du marché (Burke, 2018). Le changement au niveau organisationnel peut aussi porter sur des enjeux plus profonds, tels qu'une révision de la raison d'être, la mission ou encore la culture de l'organisation. Ainsi, bien que le changement à l'échelle individuelle se concentre sur des ajustements psychologiques et comportementaux, le changement au niveau organisationnel englobe des aspects beaucoup plus vastes qui nécessitent une approche systémique (Burke, 2023).

Certains modèles ont été proposés pour mettre en lumière le changement qui s'opère au niveau organisationnel. Parmi ceux-ci, il y a évidemment le célèbre et classique modèle de Kurt Lewin (1951), bien qu'il ait fait l'objet de critiques (voir Cummings et al., 2016). Selon ce modèle, les changements se dérouleraient en trois grandes étapes sur le plan organisationnel: la décristallisation, le changement et la cristallisation. La décristallisation est le stade initial où les pratiques et méthodes existantes sont remises en question, et où l'organisation se prépare et planifie le changement. Ensuite, la phase de changement est marquée par l'adoption et la mise en place des nouvelles pratiques et méthodes, plongeant l'organisation dans une période d'instabilité. Lors de cette étape, les membres de l'organisation doivent abandonner leurs anciennes habitudes au profit des nouvelles. Finalement, l'étape de la cristallisation survient lorsque les nouvelles pratiques deviennent partie intégrante des routines quotidiennes et de la culture organisationnelle. Le modèle ADKAR représente une autre approche, à l'instar du modèle de Lewin, qui expose le changement d'un point de vue organisationnel. Plus précisément, ce

modèle soutient qu'il est possible de faciliter le changement au niveau de l'organisation à travers cinq étapes. La première étape, qui se nomme « awareness », implique de sensibiliser les individus à la nécessité du changement en leur faisant comprendre pourquoi ce changement est crucial et les conséquences de ne pas changer. Ensuite, la deuxième étape, qui se nomme « desire », vise à cultiver une volonté parmi les employés et les parties prenantes de soutenir et de participer au changement. La troisième étape, qui se nomme « knowledge », fournit aux individus les informations et les formations nécessaires pour comprendre comment le changement sera implémenté et quel sera leur rôle dans ce processus. La quatrième étape, dont le titre est « ability », se concentre sur la transformation des connaissances acquises par les individus en actions concrètes. La dernière étape, dont le titre est « reinforcement », vise à assurer la pérennité du changement, en mettant en place des systèmes de récompenses pour consolider les nouvelles pratiques et comportements (Hiatt & Creasey, 2012). Enfin, dans un même ordre d'idée, le modèle de Kotter (2012) est une autre approche qui décortique le changement organisationnel selon huit étapes. La première consiste à créer un sentiment d'urgence pour aider les membres de l'organisation à comprendre la nécessité immédiate du changement. Ensuite, il s'agit de former une coalition puissante pour diriger cet effort. La troisième étape consiste à développer une vision claire du changement, accompagnée de stratégies pour sa mise en œuvre. Cette vision doit ensuite être communiquée efficacement à tous les niveaux de l'organisation. La cinquième étape a pour objectif d'habiliter les employés à agir en accord avec cette vision, en éliminant les obstacles qui pourraient les en empêcher. Par la suite, pour maintenir l'élan, il s'agit de célébrer les gains à court terme. Dans une septième étape, ces succès doivent servir de levier pour consolider les gains obtenus. Finalement, la dernière étape consiste à ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'organisation pour s'assurer qu'elles sont durables et intégrées dans le quotidien des employés.

Tout comme pour l'aspect individuel, il convient de souligner que cette présentation des travaux sur la composante organisationnelle du changement n'est pas exhaustive. La gestion du changement au niveau organisationnel est un domaine riche, regorgeant de théories et modèles variés. Il serait notamment possible d'évoquer d'autres modèles, comme celui des 7S de McKinsey développés par Peters et Waterman (1982) ou encore le modèle de Burke-Litwin (1992) qui sont des cadres de référence offrant une perspective différenciée sur la manière dont les organisations planifient, mettent en œuvre et consolident les changements. Le but de cette présentation est bien évidemment de mettre en évidence l'existence de l'aspect organisationnel comme niveau d'analyse.

2.3 Le construit de la COC dans l'univers du changement

La fin des années 1990 et le début des années 2000 ont été des périodes cruciales, caractérisées par des avancées technologiques rapides et une mondialisation en expansion. Ces éléments ont transformé

l'environnement des organisations en le rendant plus volatil, incertain et complexe (Hitt et al., 1998). Cette évolution a mis en lumière l'impérieuse nécessité pour les organisations de renforcer leurs capacités de gestion du changement. C'est dans ce contexte que l'intérêt pour le construit de la COC a émergé au sein des communautés scientifiques et pratiques (Supriharyanti & Sukoco, 2022). Toutefois, le domaine de la gestion du changement est vaste et a vu naître de nombreux autres construits durant cette même période. À cet égard, Oreg et al. (2011) ont mené une analyse approfondie de la littérature sur les soixante dernières années en examinant plus d'une centaine de construits liés au changement. La COC s'est ainsi développée en parallèle avec ces autres construits, contribuant à une certaine complexité dans le champ d'études. Ce faisant, cette thèse se consacre, avant d'aller plus loin, à réaliser un survol rapide du positionnement de la COC dans l'univers du changement pour éviter toute confusion avec les construits existants. Comme l'expliquent Cortina et al. (2020), un examen d'un construit est essentielle lors de la création d'un nouvel instrument de mesure afin d'en garantir sa solidité conceptuelle et de son caractère unique. C'est dans cet esprit qu'une analyse comparative avec d'autres construits reconnus dans le domaine du changement et plus largement celui de l'adaptation est menée dans les lignes qui suivent. Les construits sélectionnés ont été choisis en raison de leur proximité conceptuelle avec la notion de capacité à changer. Spécifiquement, les construits tels que l'ouverture au changement, la promptitude individuelle au changement, la résilience individuelle, la promptitude organisationnelle au changement, la flexibilité stratégique, la capacité d'adaptation, la résilience organisationnelle, la réceptivité organisationnelle au changement, la capacité d'absorption, l'agilité organisationnelle et l'apprentissage continu ont fait l'objet d'une comparaison avec la COC, car ils partagent des aspects sémantiques et théoriques avec cette dernière. En revanche, d'autres construits comme le cynisme envers le changement, la fatigue du changement, ou le leadership bien que pertinents dans l'étude du changement organisationnel, possèdent des dynamiques et des implications bien distinctes qui les éloignent de la notion centrale de capacité à changer. Ils ont donc été exclus de cette comparaison spécifique afin de se concentrer sur des construits plus directement en lien avec la COC et susceptibles de prêter à confusion, offrant ainsi une analyse potentiellement plus éclairante. Pour structurer de manière cohérente cette comparaison, tout en s'appuyant sur les axes épisodique/continu et individuel/organisationnel précédemment mentionnés, la figure 2.1 offre une représentation visuelle du positionnement de chaque construit sélectionné pour la comparaison, y compris la COC, au sein de l'un des quatre quadrants définis. Cette illustration permet de visualiser comment chaque construit s'aligne avec ces axes, facilitant ainsi la compréhension de leurs particularités respectives.

2.3.1 Le changement continu au niveau individuel

À l'intérieur du quadrant entrecroisant le changement continu et le niveau individuel, il est possible d'y positionner le construit de *l'ouverture au changement* qui peut avoir une résonance analogue à la notion de capacité à changer. L'ouverture au changement est définie comme étant l'expression d'un soutien envers le

changement, d'un affect positif à l'égard de ses conséquences ainsi qu'une disposition à accueillir et à accepter de manière continue les évolutions et les transformations qui se présentent (Axtell et al., 2002; Wanberg & Banas, 2000). L'ouverture au changement est considérée comme un trait de personnalité ou une disposition qui reflète la manière dont un individu perçoit et réagit au changement. Les personnes ayant une forte ouverture au changement tendent à accueillir favorablement les nouvelles idées et sont généralement plus disposées à modifier leurs habitudes (Choi, 2011; Jeong et al., 2016). Spécifiquement, ce construit se classe sous la conception continue, car il renvoie à une disposition générale envers le changement, à savoir la capacité d'un individu à ajuster son comportement en réponse à toutes formes de circonstances changeantes (Choi, 2011). Ce construit se situe également au niveau individuel, car son attention est portée sur l'individu, c'est-à-dire ses attitudes et comportements qui manifestent une ouverture. Par exemple, certains items composant l'échelle de ce construit cherchent à évaluer dans quelle mesure un individu voit le changement comme une opportunité et est prêt à développer de nouvelles compétences (Axtell et al., 2002). L'ouverture et la COC partagent des similitudes, mais aussi des différences importantes. Leurs similitudes résident dans la promotion d'une réponse proactive au changement et d'une approche axée sur l'amélioration continue. En revanche, contrairement à l'ouverture, la COC fait référence à l'aptitude d'une organisation à effectuer des changements dans ses habitudes ou méthodes de travail. La COC n'est pas non plus une caractéristique innée, c'est plutôt une habileté pratique qui peut être développée et améliorée au fil du temps.

2.3.2 Le changement épisodique au niveau individuel

À l'intérieur du quadrant combinant le changement épisodique avec le niveau individuel, il est possible d'y situer le construit de *la promptitude individuelle au changement*, également connu sous le nom de « employee readiness for change ». Ce construit, mis de l'avant par les travaux d'Armenakis et al. (2007) ainsi que de Holt et al. (2007), se distingue parfois subtilement de la notion de capacité à changer. Cette promptitude est caractérisée par le degré selon lequel un ou plusieurs individus sont cognitivement et émotionnellement enclins à accepter et à adopter un plan particulier visant à modifier volontairement le statu quo. La promptitude individuelle au changement se rapporte aux croyances, attitudes et intentions que les individus nourrissent vis-à-vis de la nécessité et de la mise en œuvre d'un changement (Alqudah et al., 2022). Ce construit se focalise non seulement sur leur perception personnelle de la nécessité du changement, mais aussi sur leur estimation de leur capacité ainsi que celle de leur organisation à réussir son implantation (Rafferty & Minbashian, 2019). Ce dernier aspect renvoie au sentiment d'auto-efficacité envers le changement, une dimension clé de la promptitude individuelle, sur laquelle je reviendrai plus loin dans cette thèse. S'inscrivant dans une optique épisodique, ce construit se concentre sur la réaction des individus aux événements de changement isolé, plutôt que sur une adaptation continue et régulière au sein de l'organisation (Katsaros et al., 2020). Ce construit relève également du niveau individuel, car il se penche sur les aspects psychologiques des destinataires du

changement. Essentiellement, la promptitude étudie l'état psychologique des individus envers la nécessité d'un changement particulier à un temps donné (Buono & Kerber, 2010). Par exemple, certains items de l'échelle de ce construit cherchent à évaluer dans quelle mesure un individu perçoit le changement comme bénéfique, perçoit du soutien à son égard, et anticipe des retombées positives (Armenakis et al., 2007). La promptitude au changement et la COC partagent des similarités, mais présentent également des différences clés en termes de portée et d'application. Les deux construits partagent un objectif commun d'orientation vers le changement. Ils reconnaissent l'importance de s'adapter aux nouvelles circonstances et de répondre efficacement aux demandes du changement. Ils impliquent tous les deux l'importance d'être capable de gérer les transitions. Or, la promptitude au changement est intrinsèquement psychologique, explorant l'état cognitif des employés face au changement, alors que la COC est systémique, s'intéressant aux pratiques organisationnelles. De plus, la promptitude individuelle au changement se penche sur la manière dont les individus se préparent au changement imminent, tandis que la COC, en revanche, se penche sur la construction et le renforcement des ressources qui permettent à l'organisation de changer de manière proactive.

La *résilience individuelle* est un autre construit pouvant être confondu avec la COC et qui s'inscrit dans le quadrant combinant le changement épisodique avec le niveau individuel. Ce construit, mise en lumière par des chercheurs tels que Garcia-Dia et al. (2013), est définie comme étant la capacité d'un individu à se rétablir, rebondir, s'adapter ou même s'épanouir à la suite d'un malheur, d'un changement ou d'une adversité. La résilience individuelle reflète les attitudes et les comportements qui permettent à une personne de naviguer positivement à travers des périodes de changement et de stress (Youssef & Luthans, 2007). Ce construit s'inscrit dans une perspective épisodique, car il se concentre sur la réaction d'un individu face à des événements spécifiques et ponctuels, tels que des catastrophes, expériences traumatisantes ou périodes difficiles. L'accent est mis sur la capacité à gérer et à surmonter des épisodes distincts de perturbation, plutôt que sur l'adaptation continue à un environnement en mutation. Il s'agit donc de rebondir après les difficultés et de continuer à avancer (Hartmann et al., 2020). De plus, la résilience individuelle se focalise au niveau personnel, c'est-à-dire en s'intéressant aux dimensions psychologiques et émotionnelles qui incluent la force mentale, l'optimisme, la flexibilité cognitive et la capacité à maintenir un équilibre émotionnel (Rees et al., 2015). Par exemple, certains items de l'échelle de la résilience individuelle visent à mesurer dans quelle mesure un individu se sent capable de rebondir après des difficultés au travail et perçoit les situations difficiles comme des occasions de croissance personnelle (De Clercq & Belausteguigoitia, 2017). Bien que la résilience individuelle et la COC partagent des points communs, elles ont également des différences significatives. Elles partagent l'importance de s'adapter aux impondérables et à surmonter les événements secouant l'état de stabilité. Dans les deux cas, une capacité à gérer les perturbations est cruciale. Les deux construits sont centrés sur le maintien en réponse au changement. Que ce soit au niveau individuel ou organisationnel, l'objectif est de continuer à fonctionner

efficacement malgré les perturbations. En contrepartie, la résilience individuelle se concentre sur le niveau personnel, traitant des aspects psychologiques et émotionnels de l'adaptation au changement, tandis que la COC est un construit organisationnel, impliquant les systèmes, processus et stratégies au niveau de l'organisation. De plus, la résilience individuelle est souvent liée à des événements de changements spécifiques, se concentrant sur la manière dont un individu surmonte ces défis, alors que la COC s'attache à la capacité globale d'une organisation à gérer et soutenir le changement sur une base continue.

2.3.3 Le changement épisodique au niveau organisationnel

La promptitude individuelle au changement a été précédemment abordée sous le quadrant du changement épisodique au niveau individuel. Or, certains chercheurs tels que Weiner (2009) ont aussi introduit la notion de *promptitude organisationnelle au changement*. Ce construit conserve son lien à la conception épisodique, mais cette fois-ci, il est étudié sous l'angle organisationnel. Ce chercheur décrit le construit comme un état psychologique communément adopté par les membres d'une organisation, caractérisé par un engagement partagé en faveur de l'exécution d'un changement spécifique et une conviction collective en leur aptitude à le réaliser. Cette promptitude représente ainsi un état de préparation au changement qui s'étend à travers toute l'organisation (Errida & Lotfi, 2021). Ce construit s'aligne sur une approche épisodique puisqu'il se penche sur une réponse organisationnelle à un événement de changement. En d'autres termes, il évalue la mesure dans laquelle les membres d'une organisation sont collectivement prêts et disposés à adopter et à soutenir un projet de changement spécifique (Rafferty et al., 2013). Il se situe au niveau organisationnel, car il examine la promptitude collective. L'accent est alors mis sur l'état de préparation généralisé au sein de l'organisation. Par exemple, certains items composant l'échelle de ce construit cherchent à évaluer dans quelle mesure une organisation anticipe la résistance au changement et parvient à mobiliser la coopération interfonctionnelle (Weeks et al., 2004). Bien que la promptitude organisationnelle et la COC aient des objectifs similaires en facilitant le changement au sein des organisations, ils présentent des différences notables dans leur approche. Tant la promptitude organisationnelle au changement que la COC opèrent à l'échelle de l'organisation. Ils examinent comment l'ensemble de l'organisation, plutôt que des individus isolés, se rapporte au changement. En revanche, la promptitude organisationnelle se rapporte à la préparation immédiate et collective en vue d'un changement spécifique, tandis que la COC est plutôt une construction à long terme, impliquant le développement de processus et structures qui soutiennent le changement sur une période prolongée.

La *flexibilité stratégique*, un construit qui est complémentaire, mais qui se distingue de la COC, renvoie à la capacité à s'adapter aux changements majeurs, incertains et rapides de l'environnement qui ont des effets importants sur le positionnement de l'organisation et sa performance (Aaker & Mascarenhas, 1984). Elle représente alors l'aptitude à gérer les risques autant d'un point de vue économique que politique en offrant des

réponses de manière réactive et proactive (Grewal & Tansuhaj, 2001; Overby et al., 2006). La flexibilité stratégique comprend également la capacité à identifier les changements importants, et à reconnaître rapidement quand vient le moment de mettre un terme à un plan d'action ou de revoir ses ressources (Shimizu & Michael, 2004). La flexibilité stratégique se positionne sous la perspective épisodique, car elle met l'accent sur la capacité de l'organisation à faire face à des changements majeurs qui affectent sa position stratégique. Ces changements peuvent être dus à des facteurs externes tels que des évolutions du marché, des avancées technologiques, ou des changements réglementaires (Brozovic, 2018; Miroshnychenko et al., 2021). Contrairement à une approche continue, où le changement est un processus régulier, la flexibilité stratégique est mobilisée en réponse à des situations spécifiques qui nécessitent des ajustements significatifs dans la stratégie de l'organisation. La flexibilité stratégique se situe au niveau organisationnel, car elle se penche sur les leviers d'actions au sein d'une organisation. Par exemple, certains items de l'échelle mesurant ce construit portent sur la capacité de l'organisation à ajuster ses stratégies et structures en réponse aux changements de l'environnement externe, ainsi que sur son orientation proactive à tirer parti des nouvelles opportunités qui en découlent (Xiu et al., 2017). La flexibilité stratégique et la COC possèdent des caractéristiques communes, mais également des différences. Les deux construits intègrent l'aptitude à rendre apte l'organisation à changer ses structures pour réaliser un alignement entre les besoins et les ressources organisationnels. Elles partagent également la fonction de préparer l'organisation à l'imprévisibilité de telle sorte à ce qu'elle ne soit pas prise de court par les événements imprévus. Ces deux construits ont aussi en commun d'installer des réactions de l'organisation qui sont promptes vis-à-vis les changements de son environnement. En revanche, la flexibilité stratégique se distingue principalement de la COC par le fait qu'elle s'intéresse exclusivement aux enjeux stratégiques, c'est-à-dire aux aspects qui ont un impact sur les processus d'affaires et qui permettent de créer un avantage compétitif (Overby et al., 2006). Or, la COC se penche non seulement sur les questions stratégiques, notamment en ayant une préoccupation à l'égard du positionnement de l'organisation par rapport à son environnement, mais également sur les questions opérationnelles, entre autres en ce qui a trait au besoin d'équilibre entre le changement et le maintien des activités courantes. Par conséquent, la flexibilité stratégique et la capacité à changer sont deux construits n'ayant pas la même portée d'action.

La *capacité d'adaptation* appartient également au quadrant qui associe le changement épisodique au niveau organisationnel. Cette capacité renvoie à l'aptitude à faire face aux événements imprévisibles et à composer avec l'incertitude (Staber & Sydow, 2002). D'un point de vue organisationnel, elle représente la capacité à reconfigurer les activités, à modifier les stratégies, les opérations, ou la structure de gouvernance pour s'ajuster rapidement aux demandes changeantes (Friedman et al., 2016; Gibson & Birkinshaw, 2004; Heckmann et al., 2016). Une organisation dotée d'une capacité d'adaptation est susceptible de posséder des structures qui sont dynamiques, flexibles et qui ne sont pas trop moulées aux circonstances spécifiques puisqu'elles seront

appelées à changer (Staber & Sydow, 2002). Une telle organisation est également en mesure de prendre des décisions appropriées à la fois dans les situations quotidiennes que celles de crise (McManus et al., 2008). Concrètement, ce construit est mesuré à partir d'items qui évaluent, par exemple, dans quelle mesure les systèmes de gestion de l'organisation sont suffisamment flexibles pour permettre une réponse rapide aux changements du marché (Gibson & Birkinshaw, 2004). Ce construit s'inscrit dans la perspective épisodique, car il se concentre sur la capacité de l'organisation à répondre et à s'adapter à des événements spécifiques et ponctuels, plutôt que sur une évolution ou une adaptation continue. La capacité d'adaptation se distingue par sa nature réactive face à des situations spécifiques, souvent imprévues, qui nécessitent des réponses rapides. Contrairement à une approche continue du changement, qui implique une évolution régulière et intégrée dans les processus organisationnels, la capacité d'adaptation fait référence à la réactivité en réponse à des perturbations ou des défis spécifiques et non anticipés. La capacité d'adaptation se situe au niveau organisationnel, car elle examine la capacité à reconfigurer les activités, à modifier les stratégies, et les opérations d'une organisation. La capacité d'adaptation et la COC partagent des similitudes et des différences importantes. D'une part, elles ont en commun de permettre aux organisations de réagir rapidement aux imprévus, en accueillant le changement et en restructurant leur approche face à l'incertitude. Elles mettent aussi l'accent sur la prise de décisions pertinentes, adaptées aux problèmes et alignées sur les ressources disponibles. D'autre part, la capacité d'adaptation, comme son nom l'indique, est un construit qui est réactif, c'est-à-dire qui est axé sur le processus d'acclimatation aux circonstances (Heckmann et al., 2016). Or, la COC incorpore non seulement la notion de réactivité, mais aussi celle de proactivité. En d'autres termes, la capacité d'adaptation concerne l'aptitude à changer ses modes de fonctionnement lorsque des situations surviennent. Largement étudiée dans le domaine des changements climatiques (ex. Cinner et al., 2018; Fang et al., 2009; Gallopín, 2006; Smit & Wandel, 2006), ce construit se centre expressément sur la facette adaptative d'une organisation dans un environnement « darwinien » pour reprendre le terme de Friedman et al. (2016). La COC, quant à elle, tient compte de la facette adaptative, mais ne s'arrête pas à ce seul aspect. Elle poursuit aussi des objectifs d'efficacité dans la gestion du changement. La COC couvre ainsi le phénomène du changement dans une plus grande amplitude.

La *résilience organisationnelle*, un construit qui partage une proximité conceptuelle avec la notion de capacité à changer, est définie comme étant la capacité d'une organisation à développer des stratégies de coping pour faire face à des dangers, des situations adverses ou des perturbations majeures (Linnenluecke, 2017; Luthans, 2002). Elle renvoie à la tendance à rebondir, à récupérer et à se développer positivement en dépit de l'adversité (Linnenluecke, 2017). Elle représente l'aptitude à résister aux chocs sans que cela entraîne des dommages permanents ou même une rupture complète du système (Evans, 1991). Elle comprend aussi l'habileté à développer des réponses spécifiques aux situations rencontrées pour assurer la survie de l'organisation

(Lengnick-Hall et al., 2011). Elle inclut l'apprentissage à travers l'adversité (Wildavsky, 1988). La résilience organisationnelle a été largement étudiée notamment dans des contextes de crises que ce soit sur le plan économique, politique, social, militaire, sanitaire ou encore face aux catastrophes naturelles (ex. Burnard et al., 2018; Powley, 2009; Wedawatta & Ingirige, 2012). Tout comme pour la résilience individuelle, la résilience organisationnelle s'inscrit dans une perspective épisodique, se concentrant sur la capacité à gérer et surmonter des incidents isolés de perturbation. Cependant, elle se distingue par son accent sur les stratégies de gestion de crises développées au niveau de l'organisation, ce qui la positionne clairement dans le cadre organisationnel. Parmi les items utilisés pour mesurer ce construit, certains évaluent, par exemple, la capacité de l'organisation à maintenir ses activités sans subir de pertes fonctionnelles majeures en contexte de perturbation, ainsi que sa capacité à se mobiliser efficacement en situation de menace (Zablocka-Kluczka & Sałamacha, 2023). La résilience organisationnelle et la COC partagent plusieurs points communs. Tout d'abord, ces deux construits sont des mécanismes qui permettent de traverser des situations inhabituelles tout en assurant un équilibre organisationnel afin d'éviter de causer des dommages à long terme. Par conséquent, elles intègrent la nécessité de trouver un juste milieu entre l'absorption des chocs ou perturbations et la capacité à soutenir les activités régulières pour maintenir le rythme de croisière de l'organisation. En d'autres termes, une organisation qui est résiliente ou qui a une capacité à changer ne perd pas le contrôle sur ses opérations ou ne se laisse pas perturber au point d'entraîner un dérapage lorsqu'elle navigue dans les transformations. Elles ont aussi en commun d'incorporer l'aptitude à déployer des réponses qui sont adaptées à des situations spécifiques. Les deux construits rendent ainsi les organisations aptes à évaluer les situations au cas par cas et à mettre en application des solutions qui tiennent compte des facteurs situationnels. Elles se caractérisent par cette aisance à s'ajuster aux événements particuliers. Enfin, elles possèdent toutes les deux une composante associée à l'apprentissage. Elles arborent une capacité à apprendre à travers les expériences, à tirer des leçons et à développer des réflexes en prévision d'éventuels événements majeurs. En contrepartie, la résilience organisationnelle diffère de la COC sur le plan de la sphère d'action. La résilience est un construit dont le champ d'application est orienté sur les chocs, les crises et les catastrophes. Conséquemment, ce construit se concentre sur la capacité des organisations à résister à des situations potentiellement traumatisantes, tandis que le foyer d'analyse de la COC englobe tous les types de changements, quelle que soit leur envergure. La COC possède ainsi un spectre d'analyse plus large que la résilience.

2.3.4 Le changement continu au niveau organisationnel

À l'intérieur du quadrant combinant le changement continu avec le niveau organisationnel, il est possible d'y situer la *réceptivité organisationnelle au changement* qui est défini comme étant une combinaison de facteurs qui rend une organisation soit réceptive ou non réceptive aux contextes volatiles (Butler, 2003). Ces facteurs incluent la vision idéologique souvent déterminée par les dirigeants de l'organisation, la gestion du changement

qui concerne les actions entreprises de manière cumulative pour planifier et diriger le changement, l'importance accordée aux réseaux de coopération au sein de l'organisation, et la capacité à mettre en œuvre le changement efficacement, ce qui implique l'engagement de divers acteurs organisationnels. D'ailleurs, certains items utilisés pour mesurer la réceptivité organisationnelle évaluent, par exemple, la manière dont la haute direction tient compte de la vision des départements dans le développement des stratégies, ou encore la tendance des leaders du changement à mobiliser des équipes pour soutenir la gestion du changement (Taha, 2014). Comme le mentionne Ma (2020), bien que le construit de réceptivité organisationnelle au changement existe depuis plusieurs années, il reste relativement peu développé au-delà du cadre initial proposé par Butler (2003). Par conséquent, peu de recherches récentes ont été menées sur ce sujet. La réceptivité organisationnelle est ancrée dans le contexte du changement continu, car elle évalue la capacité d'une organisation à s'ajuster de manière dynamique et incrémentale à son environnement, et elle se focalise sur le niveau organisationnel, examinant une gamme d'éléments internes qui déterminent si une organisation est réceptive ou non (Ma, 2020). Bien que la réceptivité et la COC partagent des similarités, elles présentent aussi des différences. Les deux construits partagent un volet commun vis-à-vis la façon dont les organisations gèrent le changement. Cependant, la notion de réceptivité renvoie davantage à un état d'ouverture, alors que la COC ne s'attarde pas explicitement à cette ouverture, mais plutôt à la capacité de l'organisation à optimiser l'utilisation de ses ressources.

La *capacité d'absorption*, un construit pouvant présenter des parallèles avec la notion de capacité à changer, est définie comme un ensemble de routines et processus à travers lesquels l'organisation acquière, assimile, transforme et exploite les connaissances (Zahra & George, 2002). La capacité d'absorption renvoie à l'habileté organisationnelle à reconnaître les informations externes et nouvelles à acquérir pour les appliquer à l'interne (Cohen & Levinthal, 1990). Elle incorpore aussi les notions de gestion et de transfert des connaissances à l'intérieur de l'organisation (Mowery & Oxley, 1995). Ces connaissances peuvent être explicites ou implicites. Les connaissances sont dites explicites lorsqu'elles peuvent être transmises formellement à travers un langage systématique (ex. rapports sur la productivité). Les connaissances sont dites implicites ou tacites lorsqu'elles relèvent plutôt d'une habileté ou d'une aptitude personnelle, ce qui est plus difficile à imiter et à formaliser (Nonaka, 1994). La capacité d'absorption comprend l'habileté à apprendre et à résoudre des problèmes. Cette capacité représente également l'aptitude d'une organisation à maximiser ses efforts en recherche et développement afin de développer un avantage concurrentiel durable (Kim, 1998; Zahra & George, 2002). Des exemples d'items permettant de mesurer ce construit portent, par exemple, sur la capacité d'une organisation à repérer les connaissances utiles ou encore la capacité à les intégrer au sein de l'organisation (Oke et al., 2022). La capacité d'absorption se positionne sous la perspective continue, car elle représente le processus incessant par lequel une organisation intègre et utilise de façon dynamique les connaissances nouvelles et existantes (Cohen & Levinthal, 1990). Cette capacité n'est pas seulement réactive à des changements ponctuels, mais elle

est aussi proactive, en évoluant avec les tendances du marché (Lane et al., 2006). Elle nécessite une attention et un effort constants pour maintenir et améliorer les compétences internes, ce qui permet à l'organisation d'innover et de s'adapter sans cesse à son environnement compétitif. La capacité d'absorption implique donc une intégration continue des apprentissages (Todorova & Durisin, 2007). Elle est évidemment de nature organisationnelle, car elle concerne la capacité collective d'une organisation à reconnaître la valeur des informations externes, à les assimiler, et à les appliquer pour atteindre ses objectifs stratégiques (Zahra & George, 2002). Ce n'est pas simplement la somme des compétences individuelles, mais plutôt un attribut systémique qui reflète la capacité de l'organisation dans son ensemble. La capacité d'absorption et la COC s'accordent sur l'idée fondamentale que l'apprentissage par l'expérience est crucial. Elles valorisent conjointement la notion que les expériences passées constituent une richesse de connaissances, qui sert à mieux discerner, choisir et mettre en œuvre des stratégies plus performantes pour l'avenir (Lenox & King, 2004). Par conséquent, les expériences deviennent une source intarissable de leçons apprises, mais aussi un moyen de prendre connaissance des forces et points à améliorer de l'organisation. C'est à travers les expériences que cette dernière apprend non seulement à mieux connaître le capital qu'elle détient, mais aussi les connaissances qu'elle doit développer/acquérir pour être mieux préparée aux situations subséquentes (Adriansyah & Afiff, 2015; Lee & Song, 2015; Naqshbandi & Tabche, 2018). Du fait de l'interaction qui s'exerce entre le passé et l'avenir, les deux construits sont donc de nature évolutive, c'est-à-dire qu'ils sont appelés à se modifier à travers le temps. Néanmoins, la capacité d'absorption et la COC se différencient sur le plan de leur sphère d'application. Tandis que la première se centre sur la gestion des connaissances au sein de l'organisation, que ce soit pour l'acquisition, l'emménagement, le développement, le partage et l'utilisation des connaissances, la deuxième inclut non seulement la manière dont une organisation apprend et utilise les connaissances, mais aussi comment elle adapte ses processus et structures en réponse aux stimuli internes et externes. La COC est donc une mesure de réactivité et proactivité face au changement et de sa capacité à mettre en œuvre des changements stratégiques et opérationnels. Les deux construits ont donc des portées distinctes, l'une s'intéressant à la gestion des connaissances et l'autre se rapportant à la gestion du changement.

L'*agilité organisationnelle*, un construit qui présente de fortes similitudes avec la COC, est définie comme étant la capacité d'une organisation à s'adapter rapidement, efficacement et de manière efficiente aux transformations continues et imprévisibles de son environnement (Bahrami et al., 2016; Cegarra-Navarro et al., 2016; Felipe et al., 2016; Ghasemaghaei et al., 2017; Sherehiy & Karwowski, 2014). L'agilité renvoie donc à une capacité à effectuer des changements au moment opportun et de manière soutenue, ce qui la positionne dans la perspective continue (Teece et al., 2016). Elle se situe à l'échelle de l'organisation et elle permet de fournir des réponses innovantes dans le but d'exploiter les opportunités pour prospérer (Lu & Ramamurthy, 2011). En d'autres termes, l'agilité est une capacité visant à assimiler les pratiques, techniques et stratégies afin de rendre

une organisation malléable dans un but de maintenir ou développer un avantage compétitif (Sherehiy & Karwowski, 2014). Parmi les items utilisés pour mesurer ce construit, certains évaluent, par exemple, dans quelle mesure l'organisation est en mesure de répondre rapidement aux demandes particulières de ses clients ou encore sa capacité à ajuster rapidement ses niveaux de production ou de service en fonction des fluctuations du marché (Lu & Ramamurthy, 2011). L'agilité et la COC ont en commun de se préoccuper de l'adaptation de l'organisation à son environnement. Elles s'intéressent, toutes les deux, aux mesures qui sont prises pour atteindre un meilleur alignement entre les ressources de l'organisation et les exigences externes (Lu & Ramamurthy, 2011; Soparnot, 2011). L'agilité et la COC incorporent mutuellement une vision réactive et proactive. D'une part, l'agilité a comme objectif de rendre l'organisation apte à réagir aux transformations de son environnement et à saisir les opportunités pour prospérer (Felipe et al., 2016). D'autre part, la COC exploite la notion de réactivité en rendant l'organisation capable de réagir aux changements imprévus, voire aux transformations imposées (ex. adoption d'une nouvelle législation). La COC exploite également la notion de proactivité, car elle incite l'organisation à se tenir à l'affût des changements dans son environnement et à anticiper les transformations à venir. Cependant, l'agilité et la COC se distinguent fondamentalement dans leur cible d'action. L'agilité cherche à intervenir sur l'ensemble des activités de l'organisation (marketing, service client, développement de produits, partenariats) pour maintenir une organisation agile. En revanche, la COC se limite à évaluer et améliorer les pratiques de gestion du changement, sans s'étendre à des domaines spécifiques comme la gestion du service client. Ainsi, tandis que l'agilité affecte l'ensemble de l'organisation pour garantir sa pérennité, la COC se focalise sur la fluidité et l'efficacité du changement. En résumé, la COC cible des aspects précis de la gestion du changement, alors que l'agilité est un construit qui se nourrit de la COC pour assurer le caractère souple d'une organisation.

Selon un point de vue organisationnel, l'*apprentissage continu* est défini comme étant la capacité d'une organisation à apprendre de manière constante et à intégrer ces apprentissages dans ses pratiques (Budhiraja, 2023). Ce construit se concentre sur le développement et le maintien des apprentissages pour favoriser la réactivité organisationnelle (Argyris & Schön, 1996). Ce construit inclut donc l'apprentissage collectif qui se rapporte à la manière dont les apprentissages individuels sont partagés, coordonnés et intégrés au sein de l'organisation (Crossan et al., 2021). L'apprentissage continu est également caractérisé par son approche proactive. Il ne se limite pas à réagir aux changements externes, mais cherche activement à anticiper et à influencer ces changements (London & Smither, 1999). Ce construit est notamment mesuré à l'aide d'items portant, par exemple, sur l'entraide entre collègues dans les processus d'apprentissage, ainsi que sur l'accès aux ressources organisationnelles destinées à appuyer le développement continu des employés (Budhiraja & Rathi, 2023). C'est un construit qui relève de la perspective continue, car il nécessite un engagement continu pour la mise à jour et l'amélioration des capacités internes, permettant ainsi à l'organisation de rester compétitive

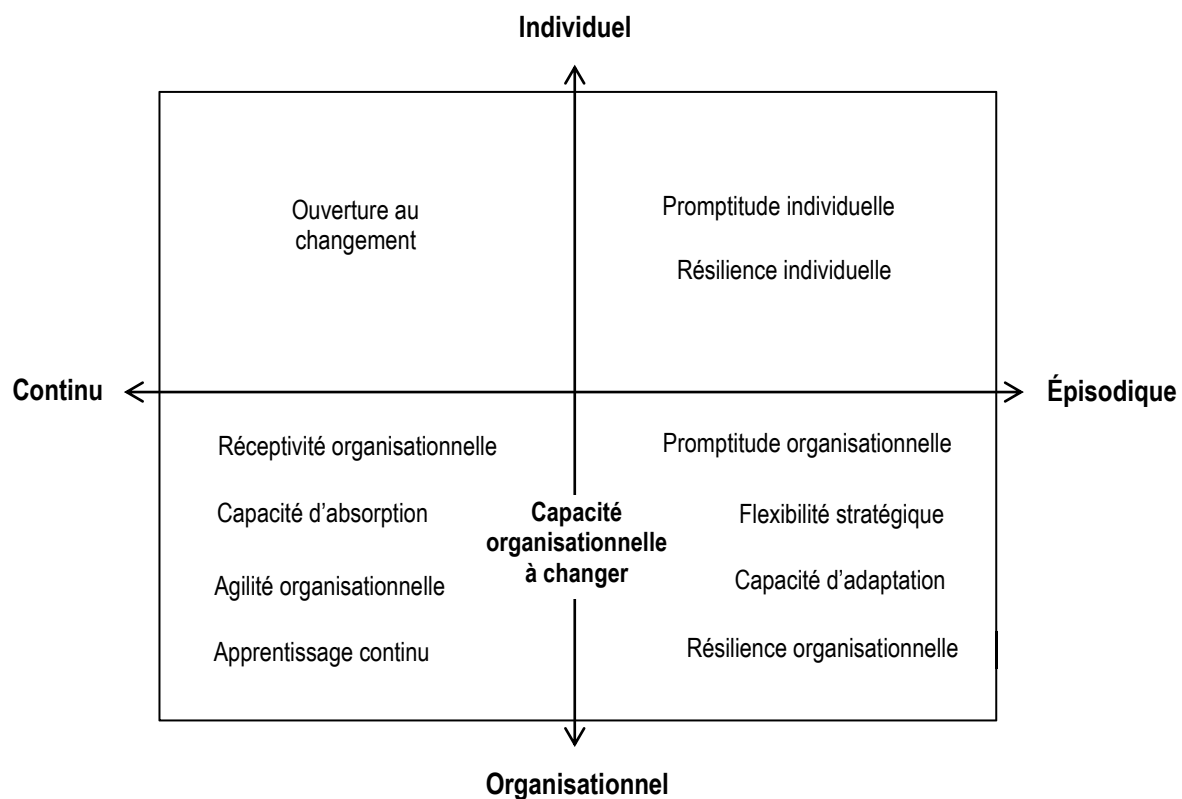
(London & Smither, 1999). En outre, l'apprentissage continu concerne le niveau organisationnel, car il requiert une culture organisationnelle où l'expérimentation, le questionnement et le partage de connaissances sont encouragés et valorisés parmi les membres d'une organisation (Alonazi, 2021; Goh, 2003). L'apprentissage continu et la COC sont deux construits qui présentent des similitudes et différences notables. En termes de similitudes, les deux construits sont fondés sur le principe de l'évolution des organisations. L'apprentissage continu met l'accent sur la nécessité pour les employés des organisations de participer à un processus continu d'acquisition de compétences et de connaissances (Atapattu & Jayakody, 2014). De manière similaire, la COC se rapporte à la capacité de l'organisation d'effectuer des ajustements et d'évoluer en tirant des leçons des expériences passées. Elles incorporent également mutuellement une vision réactive et proactive, en réagissant, mais aussi en anticipant ce qui peut se dessiner pour l'avenir. Cependant, les deux construits diffèrent dans leur portée et leur application. L'apprentissage continu est un processus axé sur la gestion et le partage des connaissances au sein de l'organisation. Il vise à créer une culture d'apprentissage perpétuel, facilitant l'amélioration continue. En revanche, la COC se focalise spécifiquement sur la gestion du changement. Elle concerne la capacité de l'organisation à planifier et gérer les changements, qu'ils soient mineurs ou majeurs, en adaptant ses structures et processus pour répondre aux besoins internes et externes.

Cet exercice nous amène finalement à positionner la capacité organisationnelle à changer (*organizational change capability*) non pas dans un quadrant spécifique, mais plutôt à l'intersection des approches continue et épisodique du changement et du niveau organisationnel. Alors que les détails définissant la COC seront présentés dans les sections ultérieures de cette thèse, il est essentiel de noter ici que la COC a été positionnée au confluent des approches continue et épisodique, car la COC englobe la capacité d'une organisation à réaliser non seulement des ajustements mineurs, ou micro-changements, mais aussi à entreprendre des réformes majeures, ou macro-changements. En d'autres termes, la COC intègre la notion d'adaptation continue à l'environnement fluctuant et l'habileté à exécuter des transformations profondes pour permettre à l'organisation de répondre aux demandes de son environnement interne et externe (Heckmann et al., 2016). Ce construit opère au niveau organisationnel, car il s'intéresse aux composantes qui rendent une organisation apte à gérer le changement dans l'ensemble du système.

En définitive, en reprenant certains termes bien connus dans le domaine du changement et en les mettant en parallèle avec la COC, cet exercice permet de montrer non seulement que la COC partage des similitudes et différences avec des construits existants, mais il permet aussi de poser les bases de sa pertinence théorique en précisant qu'elle s'inscrit en complémentarité avec les phénomènes organisationnels déjà documentés et qu'elle porte en elle une perspective unique. Dans le but d'approfondir notre réflexion sur la COC et d'en définir ses contours, les deux chapitres suivants sont présentés sous forme d'article et ils ont une visée théorique. Le

premier article fait d'abord état des connaissances cumulées jusqu'à ce jour sur la COC à travers une revue de la littérature. Le deuxième article poursuit et enrichit la discussion théorique entamée dans le précédent en proposant le modèle conceptuel de la présente thèse. Le premier article a été accepté le 31 octobre 2022 dans la revue scientifique *Management Decision* (5 ans IF : 5,9), alors que le deuxième a été accepté le 21 janvier 2024 dans la revue scientifique *Journal of Organizational Change Management* (5 ans IF : 2,7).

Figure 2.1 Construits selon les conceptions et les niveaux d'analyse du changement



Chapitre 3 - Article #1

Organizational change capability: A scoping literature review and agenda for future research³

Auteure

Véra-Line Montreuil, candidate au Ph. D.

Département en relations industrielles, Université du Québec en Outaouais

Résumé

Objectif - À une époque où les organisations sont confrontées à des transformations croissantes, développer une forte capacité de changement est devenu crucial pour faire face à un environnement en constante évolution. Alors que ces dernières années, la littérature sur la capacité de changement organisationnel (COC) s'est accrue, la compréhension de ce construit reste encore trop sous-développée. Par conséquent, le but de cet article est de fournir une synthèse approfondie des études sur la COC. **Conception/méthodologie/approche** – Une revue de la littérature a été menée sur des articles évalués par les pairs publiés au cours des deux dernières décennies. **Constats** – Cette revue montre que bien que la recherche traite largement la capacité, la « capacité » et la compétence de changement comme des synonymes, ces termes doivent être interprétés différemment puisqu'ils ne font pas référence au même phénomène organisationnel. **Limites/implications de la recherche** – Bien que cette revue se concentre sur les deux dernières décennies, cet article propose un examen des connaissances les plus récentes sur la COC et propose un ensemble non exhaustif de pistes de recherche. Cette revue propose également un cadre de maturité du changement qui peut aider les chercheurs à mener des enquêtes plus éclairées. **Implications pratiques** – Le cadre proposé peut aider les praticiens à mieux comprendre comment un potentiel organisationnel de changement peut ultimement évoluer en compétence de changement. **Originalité/valeur** - Cette revue prolonge les travaux antérieurs en clarifiant les ambiguïtés autour de certains construits en gestion qui sont fondamentaux pour développer des théories solides.

Mots-clés : Gestion du changement, synthèse, compétence, capacité, maturité, capacités.

³ Montreuil, V.-L. (2022). Organizational change capability: A scoping literature review and a proposed change maturity framework. *Management Decision*, 61(5), 1183-1206. [10.1108/MD-01-2022-0051](https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0051)

Abstract

Purpose – At a time when organizations are faced with increasing transformations, developing a strong change capability has become crucial to deal with the ever-changing environment. While in recent years the literature on organizational change capability (OCC) has grown, the understanding of this construct remains overly underdeveloped. Therefore, the purpose of this paper is to provide an in-depth synthesis of the evidence on OCC. **Design/methodology/approach** – A scoping literature review was conducted on peer-reviewed articles published over the past two decades. **Findings** – This review shows that while research largely treats change capacity, change capability and change competency as synonymous, these terms should be interpreted differently since they do not refer to the same organizational phenomenon. **Research limitations/implications** – Although this review focus on the past two decades, this article offers an examination of the latest knowledge on OCC and provides a non-exhaustive set of research avenues. This review also proposes a change maturity framework that can help scholars to conduct more informed investigations. **Practical implications** – The proposed framework can help practitioners to better understand how an organizational potential for change can ultimately evolve into a change competency. **Originality/value** – This review extends prior work by clarifying ambiguities around some constructs in the management field that are fundamental to building sound theories.

Keywords: Change management, synthesis, competency, capacity, maturity, capabilities

Introduction

The recent global health crisis that caused many organizations to implement changes in their workplaces to keep their operations running in an increasingly competitive and uncertain environment is a good example of how developing a strong capability to manage change is extremely important to ensure organizational sustainability in the modern business world. This change capability should indeed no longer be seen as a secondary ability but rather a primary one because it is now well accepted that change has now become the new organizational constant (Bouckennooghe et al., 2009; Wee and Taylor, 2018). Therefore, there is a real need for today's organizations to fully understand and implement the necessary actions to lead organizational change, which is defined as "any adjustment or alteration in the organization that has the potential to influence the organization's stakeholders' physical or psychological experience. Such alterations include changes to the organizational structure, the implementation of new organizational practices, changes in employees' job descriptions, or even geographical relocations of the organization or its branches" (By et al., 2013, p. 4) and this, without having to constantly call on external help. A number of calls have also been made to increase efforts to support organizations in their change capability considering that changes are becoming more and more complex and intensifying (Burke, 2018; Ha and Le, 2021; Klarner et al., 2008).

The construct of organizational change capability (OCC) is still a relatively young term in the field of behavioural sciences and management (Yasir et al., 2016). Derived from the literature on strategic management, OCC represents one of the assets an organization can possess to achieve business objectives (Andreeva and Ritala, 2016). OCC is regarded as a dynamic capability, which consists of a specific organizational process that creates value by manipulating and reconfiguring resources, as opposed to ordinary capabilities (Eisenhardt and Martin, 2000). Therefore, OCC, which is specifically geared toward change management, allows an organization to adapt to its environment and take advantage of the opportunities to develop value-creating strategies (Sánchez-Medin, 2020). Although there is no widely accepted definition, OCC has been conceptualized in various ways. Sometimes defined very broadly as being a capability that sustains organizational performance (Meyer and Stensaker, 2006), it has also been defined as the extent to which aspects of an organization contribute or hinder change (Bennebroek et al., 2003). While it has also been characterized as a combination of managerial and organizational capabilities that allow an organization to adapt to its environment (Judge and Douglas, 2009; Ramezan et al., 2013), it has also been described as "the aggregate willingness and ability of individuals within an organization to modify existing processes or adopt new ones" (Bobiak et al., 2009, p. 279) which appears strangely similar to the notion of organizational change readiness defined as a state shared by the members of an organization who feel committed to change and who believe in their collective ability to implement it (Weiner, 2009).

Although there is growing interest in studying change capability, there is an important limitation in the current research regarding the very understanding of this construct. The proliferation of definitions that are sometimes inconsistent, nebulous, and surprisingly similar to other constructs contributes to feeding misunderstanding and doubt. As mentioned by Meyer and Stensaker (2006), “our understanding of the concept and the underlying mechanisms in building capacity for change remain underdeveloped” (p. 218) and more recently, Heckmann et al. (2016) as well as Sánchez-Medin (2020) added respectively that “the understanding of OCC is still in its infancy” (p. 778) and “OCC is still a confusing term” (p. 415).

Considering the above and the risk that this conceptual blurriness can pose when trying to advance knowledge through accumulation, it is certainly timely to take stock of this special topic. Currently, it seems difficult to have a clear debate in such scattered literature, especially if we do not question what has been done so far. Following Bodolica and Spraggon’s (2018) recommendation to pause when literature on a subject has reached adolescence (i.e., has accumulated a reasonable amount of knowledge), this paper aims to conduct a scoping literature review of articles published over the past two decades on the OCC construct in order to get a clearer picture of this fragmented literature and provide a more nuanced reading. As such, this scoping review comes at an appropriate time, considering that more and more research has focused on OCC in recent years, but no review has been done yet on this topic.

This study contributes to the management literature in three ways. First, while much of the research argues that the existence of change facilitators in an organization, such as an appropriate style of leadership, type of culture, communication climate can be a sufficient condition to create a change capability (Bunea et al., 2016; Ha and Le, 2021; Judge et al., 2015; Zhao and Goodman, 2018), this review is the first of its kind to challenge this idea and argues that the mere existence of these change facilitators does not necessarily guarantee the development of this capability, but rather that there is an evolutionary process between the potential, the realization of the potential, and the development of a sustainable skill. This review shows that this hitherto ignored nuance stems from the terminological confusion that exists and the necessary conceptual distinction that must be made between change capacity, change capability, and change competency. Indeed, while research largely treats these three terms as synonymous, this review advances that they must be interpreted differently since they do not refer to the same organizational phenomenon. To illustrate their differences, this review offers theoretical-based definitions for each of these constructs. Second, this article also contributes to management research and practice by disentangling the meaning of some constructs in the adaptation and change management field. With so many existing constructs, one might wonder what is the difference between change capability, capability to adapt and agility? Considering that the current literature has offered only partial answers (see Judge and Douglas, 2009), this review attempts to provide a clearer analysis of the similarities and differences of some of

these terms. Lastly, this review also makes an original contribution by advancing an iterative change maturity framework that depicts the process through which an organization goes to develop real know-how. This model is thus one of the few to show that there is an organizational state *before* and *after* the development of a change capability, which has so far been largely ignored by prior studies. This framework is developed with the intent to help scholars and practitioners to conduct more informed investigations and interventions.

Method

This paper has used Arksey and O'Malley's (2005) scoping method to carry out this review. According to these scholars, a scoping review, which is a newer approach to the classic systematic review, has the advantage of quickly identifying different types of empirical and theoretical evidence. It also follows a highly defined structure by performing a step-by-step analysis. As with systematic reviews, it advocates a methodical approach: its process involves documenting all stages in detail so that the study is rigorous, transparent, and reproducible. However, unlike the systematic review which is often guided by a highly focused research question, the scoping review aims to be broader to incorporate studies with different research designs.

Data identification

Three databases were used to identify any potentially relevant articles: *Proquest*, *Scopus* and *Business Source Complete*. These databases were chosen as they cover a large number of studies in management, human resources and behavioural sciences. They complement each other, which maximizes the search scope, and they are well-established bibliographic databases containing peer-reviewed publications. To conduct the search in the databases, the following key search terms in English and in French have been used: *capacité à changer*; *change capacity AND organiz/sation*; *change capability AND organiz/sation*; and *organiz/sational capacity for change*. A search in these two languages aimed to broaden the number of potential articles.

Data selection

This paper has applied the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) approach to screen publications according to inclusion and exclusion criteria (Liberati et al., 2009). To be considered, the reviewed studies had to meet the following inclusion criteria: a) have OCC as an object of study, b) be peer-reviewed, and c) be published within the past two decades (2000-2020). The reason for selecting 2000 as the starting point is based on the fact that major works in the area of organizational change capability, such as Ackerman Anderson and Anderson's *Beyond Change Management* (2001) and *The Change Leader's Roadmap* (2001) seminal books, have been published at the turn of the century. Moreover, only in recent years has the notion of change capability developed in the scientific debate. Consequently, a 20-year time span was

deemed appropriate to cover the evolution of research since the publication of these worldwide references. In addition, review articles that cover 20, 25 or 30 years of research are considered to be widely common (Paul and Criado, 2020). Studies where the focus was not on organizational change, such as collective creativity and capability enhancement were excluded. Studies that focused on change planned approaches rather than on change capability were also excluded.

As shown in Figure 1 which depicts the flow of information through the phases of the PRISMA process, the first step of the screening process was the *identification* of articles in the three databases. Using the key search terms, 660 articles were identified, but 49 were removed because they were duplicates, which yielded an initial sample of 611 identified articles. The second step was the *selection* of articles based on the inclusion and exclusion criteria. Of the 611 articles identified, 370 articles were excluded after reading their title because they were found to be irrelevant (e.g., articles on climate change, knowledge management, employee suggestion sustainability), reducing the sample to 241 articles. Of the 241 selected articles, 164 were excluded after reading their abstract because they were not meeting the inclusion criteria. Therefore, 77 articles remained for the third step of the PRISMA process, namely the assessment of *eligibility*. A full-text review was thus performed, and 39 articles were excluded for the same reasons as the previously withdrawn articles. Consequently, 38 articles remained for the fourth step, namely the *inclusion*. In this last step, a scan of the reference lists within each included article was carried out to complement the screening. This was meant to increase the coverage and avoid omitting key research. This led to adding 11 more publications for a final sample of 49 articles. The size of this final sample is comparable to previous literature reviews in management (Shao and Guo, 2021).

[Please insert **Figure 3.1** about here.]

Data analysis

A qualitative analysis was carried out on the final sample of 49 articles using a coding grid to review the articles according to a systematic approach. The grid was built around 11 categories. Table 1 shows the categories as well as a description of the codes used to analyze the articles.

[Please insert **Table 3.1** about here.]

Results

The 49 reviewed articles (see appendix Table IA) were published in a wide variety of journals, including *Management Decision*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Change Management*, *Journal of Organizational Change Management*, *Organizational Dynamics*, *European Management Journal*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Business Research*, *Organization Studies*, *Applied Psychology* and in conference proceedings, such as *Academy of Management*.

Using different labels to designate OCC

This review reveals that the terminology used in the literature to designate OCC is considerably extensive. Therefore, it is not surprising to observe such confusion. The following terms are used interchangeably to refer to the construct: “organizational changeability”, “organizational change capacity”, “capacity for change”, “change capacity”, “change capability”, and “capability for organizational change”. Although “capacity” and “capability” are used as synonyms, a close examination reveals that they actually do not refer to the same thing. In this regard, Jurie (2000) argues that capacity can be defined as the latent abilities of an individual or an organization which are called to be developed to unfold the full potential, while capability would refer to the actions that an individual or an organization takes on their capacity to realize this potential. This distinction implies that there is a transformative process starting with a capacity that transforms into a capability to ultimately attain competence. Therefore, OCC literature suffers from what is commonly called the jingle-jangle fallacies, that is, when scholars designate different constructs with the same term (i.e., jingle fallacy), or when they used different terms to refer to identical constructs (i.e., jangle fallacy). As a result, confusion can quickly arise among scholars and the relevance of the theoretical construction can be considerably weakened (Suddaby, 2010). To remedy this unintentional ambiguity, this review proposes three respective definitions of change capacity, change capability and change competency with the intent to demystify this fuzziness and provide the field with a common understanding of each term (see Figure 1).

Change capacity is defined here as the latent ability to manage all types of change which is called to be developed. Consequently, the organization has the resources to change but still needs to manage them strategically and dynamically to achieve a specific goal. This proposed definition has been developed based on the resource-based theory (RBT) and prior works in change management. The RBT posits that organizations possess valuable, rare, inimitable and nonsubstitutable resources which create a competitive advantage (Barney, 1991). From this theoretical perspective, capacity refers to an organization’s ability to develop these unique resources to maintain a sustainable position in a competitive environment (Fernández et al., 2003). Applied to change management, this means that an organization that has developed resources, such as strong leadership, effective communication, and a climate of trust, has built a set of routines that has the potential to

facilitate the change, which forms the change capacity. In the same line of reasoning, Anderson and Ackerman (2010) specify that change capacity refers to the resources available in the organization to respond to changing demands, while change capability would rather represent “the ability of an organization to plan, design, and implement all types of change efficiently with committed stakeholders, causing minimal negative impacts on people and operations” (p. 107). Moreover, according to Creasey et al. (2018), change capacity is related to how many and what resources the organization has to handle change, while change capability refers to how the organization uses these resources to manage the change. In other words, capacity is more about “do we have the resources we need?” while capability pertains more to “how do we use these resources to achieve our goals?” (Vincent, 2008). This brings us to the second construct, which is change capability.

Change capability is defined in this paper as the actions that an organization takes on its change capacity to realize its latent ability. As such, the organization uses its resources properly, strategically, and dynamically to achieve change efficiency. In other words, change capability represents the action of configuring and reconfiguring these resources, which include tangible, intangible and human assets (Helfat and Peteraf, 2009), undertaken by the organization. This definition has been developed based on the dynamic capabilities theory (DCT) which describes an organizational capability as the ability of an organization to use its resources and perform a set of tasks to achieve a specific result (Helfat and Peteraf, 2003). The proposed definition is also based on studies that broadly define OCC as the dynamic organizational ability: to change not just once but also manage multiple types of changes occurring simultaneously on a continuous basis (Buono and Kerber, 2010a); to learn from past change experiences, react and adjust to the present moment while looking to the future to seek opportunities and develop new capabilities (Klärner et al., 2008; Soparnot, 2011); and to manage conflicting changes without compromising the day-to-day operations to achieve efficiency and sustainability (Meyer and Stensaker, 2006). Taken together, the above arguments show the strategic and dynamic nature of the change capability construct.

Change competency is defined as the state in which the organization has achieved full mastery of the change. Accordingly, the organization demonstrates high proficiency in managing all types of change by mobilizing and making the most of its capabilities to develop a sustainable skill. This definition has been elaborated based on the core competency theory (CCT) which defines competency as “as a cross-functional integration and co-ordination of capabilities [...] competencies are a set of skills and know-hows” (Javidan, 1998, p. 62). A competency is thus seen as an over-arching ability to coordinate different capabilities within the organization such as integrating human resources capabilities and innovation capability to create a change competency. According to Creasey (2017), “individuals in a change-competent organization define their job in relation to change. They value the ability to change as one of their primary responsibilities” (p. 1). As such, change

competency represents a complex and deeply ingrained habit that makes change management second nature to the organization. In sum, what essentially distinguishes change capability from change competency is that the former can be acquired on an ad hoc basis, while the latter represents a more permanent ability that is anchored in the organization.

This terminological cleaning not only reaffirms the distinctions between three important management theories (e.g., RBT, DCT and CCT) by clearly showing that change capacity, change capability and change competency do not rely on the same conceptual groundings, but also extend these same theories and, by extension the change management field, by providing new theoretical-based definitions. This review analysis also responds to the long-standing concern raised by Ljungquist (2007) that there has always been some confusion in strategic management between notions such as capability and competency which are terms that should be treated differently.

[Please insert **Table 3.2** about here.]

Differentiating OCC from related constructs

New constructs are rarely created from scratch. On the contrary, they are generally the result of creation from existing constructs which themselves are linked to other preexisting constructs in a continuous network of relationships (Suddaby, 2010). As such, OCC is expected to share similarities with other theoretical constructions. However, this review found that the literature has been relatively silent on what makes OCC simultaneously similar and different from others. To date, some works have made a distinction between OCC and organizational flexibility, organizational receptivity to change as well as employee readiness for change (Judge and Douglas, 2009), but this distinctive analysis usually ends there. Yet, when a construct such as OCC is developed, a comparative analysis with other constructs is essential not only to better situate the construct in the research universe but also to ensure that there is no considerable conceptual overlap which can exacerbate ambiguities in the field (Zhang et al., 2016). Therefore, to shed light on what makes OCC different, this review analyzes some of the well-known constructs in the adaptation and change management field that share conceptual commonalities with the OCC to clarify their distinctiveness and advance knowledge for the development of more informed theories and measurements.

One construct extensively used in today's organizations to refer to an organization capable of adjusting quickly is undoubtedly *organizational agility*. A construct that might be confounded with OCC since these two constructs are often defined in a similar fashion. On the one hand, organizational agility has been broadly defined as the

ability of an organization to adapt quickly, effectively, and efficiently to continuous and unpredictable changes in its environment (Felipe et al., 2016; Ghasemaghaei et al., 2017). On the other hand, OCC has also been defined as “a combination of managerial and organizational capabilities that allows an enterprise to adapt more quickly and effectively than its competition to changing situations” (Judge and Douglas, 2009, p. 635). However, a closer look at these two constructs reveals that agility is an umbrella construct that covers all types of organizational activities (e.g., marketing, customer service, partnerships), while OCC really focuses on the organization’s capability to manage change successfully. This review mobilizes the hierarchical model of organizational capacities described by Ayabakan et al. (2017) as well as Ghasemaghaei et al. (2017) to highlight the differences between agility and OCC. According to this model, there are two types of capabilities: higher-order capabilities and lower-order capabilities. The first category of capabilities includes capabilities that create a competitive advantage. The second category includes capabilities that support higher-order capabilities by playing a critical role in resource development and reconfiguration. From this perspective, agility appears to be a higher-order capability, while OCC seems to belong more to lower-order capabilities. In other words, the central goal of agility is to preserve the sustainability of an organization by reacting quickly to its environment. In contrast, the change capability, specifically concerned with change management practices, contributes to organizational agility by making change more fluid. In short, the OCC targets aspects of change management, while agility is a construct that feeds on the OCC to ensure adaptation.

Another construct that shares conceptual commonality with change capability is *absorptive capacity*. This construct has been defined as a set of routines and processes through which the organization acquires, assimilates, transforms and uses knowledge (Zahra and George, 2002). It refers to the organizational ability to recognize external and new information to be acquired to apply it internally (Cohen and Levinthal, 1990). One thing that absorptive capacity and OCC have in common is their learning component. However, absorptive capacity focuses exclusively on knowledge management, while change capability focuses on the management of change.

Adaptability is another construct that shares similarities with OCC. Adaptability has been defined as the ability to cope with unpredictable events and deal with uncertainty (Staber and Sydow, 2002). A commonality between adaptability and OCC is that they enable organizations to deploy strategies in the face of unforeseen circumstances. However, adaptability is primarily reactive, focused on acclimatizing to events (Heckmann et al., 2016). Widely studied in climate change, adaptability is centred exclusively on the adaptive facet of an organization (e.g., Cinner et al., 2018), while change capability is a much more comprehensive construct that integrates both the notion of reactivity (i.e., adapting) and proactivity (i.e., shaping its environment).

Another construct that shares similarities with OCC but also differences is *strategic flexibility*. It refers to the ability to adapt to changing demands that significantly affect the organization's positioning (Aaker and Mascarenhas, 1984). Strategic flexibility and change capability are similar in that they enable an organization to change its structures to achieve an alignment between organizational needs and resources. However, by its name, strategic flexibility focuses exclusively on strategic issues. In contrast, OCC covers not only strategic issues but operational issues as well, including maintaining day-to-day operations while managing change.

A final construct that is increasingly popular, especially since the COVID-19 pandemic, and which might be confounded with OCC is *organizational resilience*. It has been broadly defined as the ability of an organization to develop strategies to cope with dangers, adverse situations, or major disruptions (Luthans, 2002). It also refers to the tendency to bounce back, recover, regenerate, and develop positively despite adversity (Linnenluecke, 2017). On the one hand, organizational resilience and OCC are both mechanisms that allow organizations to navigate unusual situations. On the other hand, resilience is a construct oriented towards shocks, crises, and disasters. Consequently, it refers to the capacity to withstand traumatic situations, while OCC focuses on all types of changes regardless of their nature (dramatic or not).

Measuring OCC with different tools

Most research measures OCC using self-reported data. This strong tendency to use perceptual data to capture OCC can be explained by the fact that organizational change is fundamentally rooted in individuals. In addition, OCC pertains to deeper aspects of change (i.e., how well change is managed in the organization) rather than quantity aspects (i.e., how much change the organization manages) which makes the use of perceptual data more likely appropriate to assess the extent to which the organization is doing well in terms of change management.

Despite these widespread agreements, there is a great disparity in measuring the construct considering that the literature is still in its adolescence. Some studies use diagnostic questionnaires. For example, Autissier et al. (2010) developed a questionnaire divided into several parts according to specific themes (e.g., change management method and tools, change projects) to assess change capability using a total score. Similarly, Buono and Kerber (2010b) developed a questionnaire around three dimensions of OCC, namely change processes, factors in the organizational context conducive to change, and organizational learning. Although these questionnaires represent an important step in capturing this complex variable in an exploratory way, they still have a significant methodological limitation which is a lack of psychometric soundness. When developing a measuring instrument, a lack of reliability or validation may lead us to question whether the instrument measures what it is supposed to be measuring. In response, some attempts have been made to develop OCC instruments in accordance with psychometric standards. For example, drawing on contextual, structural and human factors,

Bobiak et al. (2009) developed a unidimensional scale of OCC for primary care settings. Similarly, based on previous studies on absorptive capacity and organizational readiness for change, Spaulding et al. (2017) also developed a multidimensional scale of OCC for the healthcare sector made up of three dimensions: transformative leadership, organizational culture, and organizational technologies. Relatedly, Judge and Elenkov (2005) as well as Judge and Douglas (2009) developed and validated a 32-item scale using samples from different industries in the USA. The scale assesses eight dimensions: trustworthy leadership, trusting followers, capable champions, involved mid-management, innovative culture, accountable culture, effective communication, and systems thinking.

Mapping the OCC antecedents, outcomes, moderators and mediators

Scholars studied a number of variables related to OCC. The antecedents and outcomes of the construct attracted the most attention, while mediators are beginning to be investigated. It is also worth noting that only one study investigated an OCC moderator. Specifically, Liozu et al. (2014) examined the moderating role of championing behaviours in the OCC-organizational performance relationship, but they did not find support for their hypothesis.

OCC antecedents. Scholars looked at OCC antecedents on an individual, organizational and environmental level. At the individual level, Yasir et al. (2016) found a positive relationship between employees' trust and change capability, which means that employees who have confidence in management's leadership are more likely to assist their organization in its change capability. Heckmann et al. (2016) also found that positive past change experience is positively associated with OCC. In contrast, these scholars did not find support for their hypothesis postulating that the quantity of previous change experiences would be positively related to the organization's OCC. Interestingly, this result suggests that the *perceived quality* of past change experience might be more impactful than the *number* of previous changes on employees' perception of their organization's OCC. At the organizational level, some studies show that organizational learning is a significant contributor to change capability (Pudjiarti, 2018; Singh and Burhan, 2018). Therefore, organizations that promote an environment conducive to developing knowledge and skills are more likely to have a greater capability to change due to the organizational plasticity acquired by learning mechanisms. Relatedly, other studies found that organizational adaptability is an enabler for OCC (Judge et al., 2006; Judge and Douglas, 2009). Singh and Burhan (2018) also reported a positive relationship between combinative capabilities and OCC. Conversely and surprisingly, they found that knowledge management is negatively - rather than positively - related to change capability, suggesting that knowledge needs to be integrated into an organizational management system, such as combinative capabilities, to have a truly significant positive effect on OCC. Moreover, Yasir et al. (2016) examined how different forms of leadership can impact the capability to change effectively. Specifically, they found that transactional and transformational leadership are both positively associated with change capability, while

laissez-faire leadership has a direct negative effect. Finally, at the environmental level, research found that perceived environmental uncertainty is positively associated with change capability (Judge et al., 2006). In other words, because of the need for an organization to be flexible in a turbulent environment, a greater perception that the environment is uncertain leads to a greater perception that the organization has a change capability. Along the same line of reasoning, Heckmann et al. (2016) established that technological turbulence positively impacts OCC.

OCC outcomes. Organizational performance is the most widely investigated outcome of change capability. All studies that looked at the OCC-organizational performance relationship come to the same conclusion, that is, change capability is positively related to organizational performance (Judge et al., 2006; Judge and Douglas, 2009; Liozu et al., 2014; Mellina, 2015; Pudjiarti, 2018; Sánchez-Medina, 2020). Similarly, studies reported a positive relationship between OCC and environmental performance, such that a higher OCC is related to higher levels of concern for the environment (Judge and Elenkov, 2005; Sánchez-Medina, 2020). More specifically, Judge and Elenkov (2005) point out that differences between top managers' and frontline workers' perceptions of their OCC are negatively related to the organization's environmental performance, suggesting that differences in perception regarding their OCC could be a significant predictor of organizational dysfunction. Heckmann et al. (2016) also found that OCC is positively associated with change project performance, indicating that organizations that developed change capability are more likely to implement change projects with much more efficiency. Moreover, Pudjiarti (2018) found that the higher the OCC, the higher the innovative capability. As a result, organizations that manage change successfully are found to be more prone to implement innovative strategies and take advantage of internal knowledge to develop new ideas. Kok and Driessen (2012) also reported a positive relationship between two dimensions of OCC (process improvement control and top management emphasis) and market orientation. However, they did not find support for their hypothesized negative relationship between their third dimension of OCC (risk aversion) and market orientation. Finally, Liozu et al. (2014) also found that the higher the OCC, the more likely the organizational confidence is high. Therefore, the more the organization has developed change management skills, the more the organization is likely to take risks. The same scholars also found that high OCC fosters higher levels of pricing capabilities.

OCC mediators. Scholars gradually began to examine the influence of mediators in the relationship between some variables and change capability. Notably, Yasir et al. (2016) found indirect effects of transformational leadership and laissez-faire leadership on OCC through employees' trust. Accordingly, they found that transformational leadership facilitated OCC through the establishment of trust with employees, while laissez-faire leadership, by also establishing some sort of trust with employees, had a less negative impact on OCC than its direct effect. Singh and Burhan (2018) also found that learning and innovation capabilities mediated the

relationship between knowledge management and OCC, which means that knowledge management affects OCC through the role of learning and innovation, which includes the application of knowledge and the use of knowledge to generate new ideas.

Discussion of the findings and their implications for research and practice

From change capacity to change competency: A maturity framework

As mentioned by Post et al. (2020), construct clarity is not only essential for the advancement of theory but also for methodological improvement. Without an adequate understanding of what constitutes the basis of the theories - namely the constructs - holding a coherent research conversation can be quite challenging. In this line of reasoning, this review further develops the constructs of change capacity, change capability, and change competency by advancing a change maturity framework. According to Javidan (1998), organizations develop abilities over time and depending on the level of complexity and elevation of these abilities, the organizational performance and maturity will evolve accordingly. Therefore, at the first level of ability, we find the resources (which form the capacities) which are located at the bottom of the organization. While every organization has resources, they differ in how they leverage them into capabilities that deliver higher value. Some organizations manage to use their resources efficiently to turn them into capabilities, while others may find it more difficult. Therefore, resources represent the building blocks of capabilities, the latter referring to “the corporations’ ability to exploit its resources” (p. 62). Capability is thus “a set of activities that transform an input into an output” (p. 62) and is generally functionally based, such as marketing capabilities and IT capabilities. Once organizations have developed these capabilities and acquired experience in specific areas over time, they can transform their capabilities into competencies. Therefore, capabilities represent the building blocks of competencies. In short, this iterative and hierarchical model shows that the more organizations develop complex and high abilities, the more valuable and mature they become. Consequently, organizations become increasingly knowledgeable, starting with acquiring the key resources, then developing experience in properly managing these resources and then turning these capabilities into an established skill. Building on this model as well as the theoretical grounding of each construct, the proposed framework explains the evolution an organization can go through to build a change competency. One of the main virtues of this framework lies in its potential to guide more informed and adapted investigations. It also helps practitioners rely on a model to better understand how an organizational potential for change can transform into a change capability which in turn can evolve into a change competency. Below is an explanation of the characteristics of each stage of maturity.

Stage 1: Not present. Organization at maturity stage 1, which is little or not equipped with a change ability, shows few or no characteristics that facilitate change. Change management practices are fragmented or absent. Change is only managed when necessary, as a last resort, and is seen as a sporadic operational response, not

a strategic one. For example, an organization with strong inertia that nurtures practices favouring the status quo rather than taking risks and exploring new ways of doing things is an archetype representative of this stage of maturity.

Stage 2: Change capacity. Organization at maturity stage 2 with a change capacity possess resources that can facilitate change. The organization has acquired knowledge in change management and is able to recognize best practices. However, the organization struggles to put in place change strategies that meet the organization's needs. For example, an organization that invests in the learning of its employees to increase their knowledge about change management and makes efforts to build a work environment conducive to change is an archetype representative of this stage of maturity where the organization has developed potential.

Stage 3: Change capability. Organization at maturity stage 3 with a change capability mobilizes its resources strategically and dynamically to achieve change efficiency. The organization has change management practices that are responsive, appropriate, and introduced in a timely manner. Change is seen as a strategic response that aims not only to react to situations but also to act proactively to shape the environment. For example, an organization that uses its capacities such as change management knowledge developed at stage 2 of maturity to apply it, configure it and reconfigure it along with other organizational resources to develop an adequate response to the organization's need for adaptation is an archetype representative of this stage.

Stage 4: Change competency. A change-competent organization at maturity stage 4 has acquired and consolidated capabilities that allow being in full command of its faculties when change arises. The organization adopts change management practices with in-depth expertise. Change is part of the long-term organizational skill set. For example, an organization where members have developed ease in navigating change and mobilizing different capabilities to establish flexible and adjustable structures is an archetype representative of this stage of maturity.

This change maturity model challenges the widespread idea in the literature that the presence of change facilitators in an organization, such as transformational leadership, a culture that is conducive to change, two-way communication and a strong learning component leads to the development of change capability (Ha and Le, 2021; Judge et al., 2015; Zhao and Goodman, 2018). This paper advances that having the resources to drive change or having change facilitators does not necessarily guarantee that the organization can effectively manage change. Rather, there is a process of maturity that must unfold over time. Beyond having resources that facilitate change, this study emphasizes that the organization must take an additional step forward and use its resources wisely. It is once the organization has acquired this ability to use its resources strategically and

dynamically that it can subsequently develop real know-how. Therefore, this article extends previous work by providing a deeper explanation of the dynamic nature of the OCC. It also provides an additional theoretical demonstration that RBV is more appropriate to explain phenomena relating to *what* must be developed to form potential, while DTC better explains *how* this potential unfolds (Eisenhardt and Martin, 2000). This article thus adds to the debate surrounding these important management theories that a capability should not be treated as a capacity, and this article goes even further by proposing that these two constructs are also different from the term competency.

More generally, this review also puts into perspective that the organization's capability to manage change is not automatically dichotomous, that is, an organization has or does not have one. But instead, an organization can be at the preliminary stage in developing this capability or be at a subsequent stage. Therefore, this more refined analysis of change capability shows that there is, in fact, a spectrum. An organization can be either at a stage where building resources conducive to change is critical, or at a stage where the resources must be deployed strategically, or even at the stage where the organization relies on substantial abilities in change management. This way of interpreting and viewing the OCC expands our current limited conception of the construct by putting forward that a whole sequential process must be done, which better reflects the reality of organizations. In other words, developing a change capability or even a change competency takes time and sometimes involves trial and error.

In addition, this article brings more depth to the OCC debate by showing how change capacity, change capability and change competency are iteratively related. This contribution is not negligible in the current context where organizations are constantly in the process of managing all kinds of change. To properly assume their roles in such a turbulent environment, it is important for practitioners to understand these nuances to avoid any situation where organizations make an inaccurate diagnosis and mistakenly believe that they are sufficiently mature and put their change initiatives at risk. A misunderstanding of their capacity, capability and competency can lead to an erroneous assessment of their level of change expertise, which can have many unwanted consequences. Therefore, by providing an in-depth analysis of these respective constructs, this research aims to better inform change management experts about the existence of this variability and the essentialness of adapting their interventions accordingly.

[Please insert **Figure 3.3** about here.]

Although efforts have been made to operationalize OCC over the years, this review found that there is often a mismatch between the definitions and the scales used to capture OCC in the same study. Therefore, this paper calls for greater attention to this. Indeed, it is not uncommon that the description of the construct in the theoretical portion of the studies turns out to be much broader than its operationalization. For example, Heckmann et al.'s (2016) study provides a very eloquent description of OCC, specifying that "OCC comprises the successful management of episodic change processes and focuses on multiple changes that are implemented in parallel or sequentially over time [...]" (p. 779). However, in their methodology portion, they use Judge and Douglas's (2009) scale which measures leadership, trust, championing, mid-management involvement, culture, communication, and systems thinking. This leads to questioning whether the existing scales adequately represent the conceptual breadth and depth of change capability. Future research could ultimately develop other OCC measurement tools to allow researchers and practitioners to have instruments that fully capture the different aspects - as numerous as they are - of OCC.

The direction of influence from several variables on the change capacity also remains equivocal in the literature. Due to the methodological limitations of the existing studies, it is difficult to state whether trust, for example, acts only as a facilitating condition for OCC or whether a high OCC also helps instill a sense of trust, nor if these relationships are interdependent. The same question can be raised for other variables such as leadership, communication, learning. A promising line of research to elucidate unidirectional or bidirectional relationships could be the conduct of experimental or longitudinal studies to test the existence of causality or feedback loops.

This review also noted that, although some works, such as Judge and Elenkov's (2005) study, have shown that differences between top managers' and frontline workers' perceptions towards OCC are negatively related to an organization's performance, much of the research has generally overlooked the impact of this variability. Yet, OCC is considered to be a perceptual construct that is likely to vary depending on the interpretation made by each member of an organization (Judge and Elenkov, 2005). Therefore, it seems legitimate to question what is the impact of differences in perception between those sponsoring the change (i.e., change leaders), those implementing the change (i.e., change agents) and those targeted by the change (i.e., change recipients) on change capability? Can we expect that a shared versus divergent perception can strengthen or weaken this change capability? As Hay et al. (2021) mentioned, "the assumption that change agents and change recipients share the same understandings about the change may not be accurate; change recipients may have vastly different perceptions" (p.182). These questions are even more important considering that these actors all have a different but an essential role to play in nurturing the change capability (Schumacher and Scherzinger, 2016). Additional studies adopting a multilevel perspective would be useful for answering these outstanding questions.

Towards a more encompassing and informative nomological network

With respect to variables that have been empirically linked to OCC, a key observation stemming from this review is the very small number of studies addressing the role of employees' (affective and cognitive) states or traits in their perception of their organization's change capability, even if paradoxically, the studies are mainly based on perceptual data. As some studies (i.e., By et al., 2013; Oreg et al., 2011) have shown, individual characteristics such as self-efficacy, tolerance of ambiguity, locus of control, positive or negative affectivity, psychological capital, personality traits, dispositional resistance to change, cynicism towards change, and even employees' cognitive appraisal play a crucial role in change management, especially when the constructs are measured with self-reported data. In this line of reasoning, future research evaluating the role of individual characteristics in the process of managing change capability would certainly advance the field since these characteristics are likely to tint employees' perceptions.

Another observation that emerges is that the vast majority of studies that investigated OCC antecedents and outcomes focused on the contributing factors of change capability or the beneficial effects of having a high OCC, leaving key questions unanswered regarding factors that could be detrimental to OCC or the potential adverse effects of a low OCC at the individual, group, organizational and environmental level. For example, regarding the antecedents, it is interesting to note that Yasir et al. (2016) found that transformational, transactional, and laissez-faire leadership have differentiated effects (positive and negative) on OCC by not treating leadership in a homogeneous way. It would therefore be valuable to continue research efforts in this direction to identify the variables that can harm the development of OCC, but also the different facets of the same construct that can lead to opposing results, such as types of organizational culture, organizational structure, work environment, etc. As for the outcomes, a deeper analysis of the potentially harmful effects of a weak OCC on diverse variables such as change fatigue, stress, psychological and physical health, intention to leave, counterproductive work behaviour, absenteeism or even change saturation can also provide an interesting area for further exploration. By having a complete picture of the positive and negative counterparts of the construct, organizations will be more knowledgeable about this change capability which, on the one hand, has the potential to offer positive outcomes and, on the other hand, may lead to unintended negative consequences if this capability is not sufficiently mastered. Furthermore, since research to date has mainly focused on examining the effects of OCC on macro variables such as organizational performance or responsibility towards the environment, it would also be interesting to investigate its effects on micro variables, such as employees' performance, satisfaction, commitment, citizenship behaviours, well-being, to capture the consequences of such a variable on individuals.

Conclusion

In sum, this research reveals not only that there have been advances in our understanding of OCC over the past few years but also that important gaps need to be filled in the future to better understand this relatively new construct. More importantly, this study proposes three respective definitions of change capacity, change capability, and change competency and provides a change maturity framework with the aim of extending the change management field. This study also raised a non-exhaustive set of avenues that could be addressed in the next generation of studies. Although this review does not go back further than 2000 which may represent a research limitation, considering that this construct is relatively new in the longstanding change management literature, a time span from 2000 to 2020 was favoured to report the state of knowledge up to now. Finally, to leverage the knowledge in this research area, it is to be hoped that the findings of the current scoping review pave the way for future research in advancing the understanding of a promising construct that is OCC.

References

References marked with an asterisk are articles included in the review.

- Aaker, D. A. and Mascarenhas, B. (1984), "The need for strategic flexibility", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 5 No. 2, pp. 74-82.
- *Amiri, A. N., Rasaeefard, R. and Dastan, B. (2011), "An analysis of changeability grounds in Iranian public organizations: A case study in the cities of Lamerd and Mohr", *Iranian Journal of Management Studies* Vol. 4 No. 2, pp. 121-142.
- Ackerman Anderson, L. A. and Anderson, D. (2010), *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation* (2nd ed.), San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Anderson, D. and Ackerman Anderson, L. A. (2010), *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*, San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- *Andreeva, T. and Ritala, P. (2016), "What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change", *Baltic Journal of Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 238-259.
- *Autissier, D., Guillard, A. and Moutot, J. M. (2010), "La capacité de transformation comme composante du capital humain: une étude exploratoire dans un groupe coté [Transformation capacity as a component of human capital: An exploratory study in a listed group]", *Management & Avenir*, Vol. 31, pp. 95-117.
- *Autissier, D. and Vandangeon Derumez, I. (2010, June), "La capacité à changer d'une organisation : une étude exploratoire en gestion du changement [The change capacity of an organization: An exploratory study in change management]", Paper presented at 19ème conférence de l'AIMS, Luxembourg.
- Arksey, H. and O'Malley, L. (2005), "Scoping studies: Towards a methodological framework", *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 8 No. 1, pp. 19-32.
- Ayabakan, S., Bardhan, I. R. and Zheng, Z. (2017), "A data envelopment analysis approach to estimate it-enabled production capability", *MIS Quarterly* Vol. 41 No. 1, pp. 189-205.
- Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- *Bennebroek Gravenhorst, K. M., Werkman, R. A. and Boonstra, J. J. (2003), "The change capacity of organisations: General assessment and five configurations", *Applied Psychology*, Vol. 52 No. 1, pp. 83-105.

- *Bobiak, S. N., Zyzanski, S. J., Ruhe, M. C., Carter, C. A., Ragan, B., Flocke, S. A., Stange, K. C. and Litaker, D. (2009), "Measuring practice capacity for change: A tool for guiding quality improvement in primary care settings", *Quality Management in Healthcare*, Vol. 18 No. 4, pp. 278-284.
- Bouckennooghe, D., Devos, G. and Van den Broeck, H. (2009), "Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument", *The Journal of Psychology*, Vol. 143 No. 6, pp. 559-599.
- *Bunea, A., Dinu, G. and Popescu, D. M. (2016), "The perspective of change as an organizational learning factor", *Valahian Journal of Economic Studies*, Vol. 7 No.1, pp. 83-88.
- *Buono, A. F. and Kerber, K. W. (2008), "The challenge of organizational change: Enhancing organizational change capacity", *Revue Sciences de Gestion*, Vol. 65, pp. 99-118.
- *Buono, A. F. and Kerber, K. W. (2010a), "Creating a sustainable approach to change: Building organizational change capacity", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 75 No. 2, pp. 4-21.
- *Buono, A. F. and Kerber, K. W. (2010b), "Intervention and organizational change: Building organizational change capacity", *EBS Review*, Vol. 27, pp. 9-21.
- *Buono, A. F. and Subbiah, K. (2014), "Internal consultants as change agents: Roles, responsibilities and organizational change capacity", *Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 2, pp. 35-53.
- Burke, W. W. (2018), *Organization change: Theory and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burke, W. W. (2023). *Organization change: Theory and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Burnes, B. (2005), "Complexity theories and organizational change", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7 No. 2, pp. 73-90.
- By, R. T., Michel, A. and Oreg, S. (2013), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Cinner, J. E., Adger, W. N., Allison, E. H., Barnes, M. L., Brown, K., Cohen, P. J., Gelcich, S., Hicks, C. C., Hughes, T. P., Lau, J., Marshall, N. A. and Morrison, T. H. (2018), "Building adaptive capacity to climate change in tropical coastal communities", *Nature Climate Change*, Vol. 8 No. 2, pp. 117-123.
- Creasey, T. (2017), "Defining change competency", available at: <https://blog.prosci.com/defining-change-competency> (accessed 5 January 2022).
- Creasey, T. J., Ganvik, K., Patterson, S. and Stise, R. (Eds.) (2018), *Best practices in change management - Prosci beachmarking report*, Fort Collins, CO: Prosci Incorporated.

- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp. 128-152.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No.10/11, pp. 1105-1121.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L. and Leal-Rodríguez, A. L. (2016), "An explanatory and predictive model for organizational agility", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 10, pp. 4624-4631.
- Fernández, E., Junquera, B. and Ordiz, M. (2003), "Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 634-656.
- Ghasemaghaei, M., Hassanein, K. and Turel, O. (2017), "Increasing firm agility through the use of data analytics: The role of fit", *Decision Support Systems*, Vol. 101, pp. 95-105.
- *Glor, E. (2007), "Assessing organizational capacity to adapt", *Emergence: Complexity & Organization*, Vol. 9 No. 3, pp. 33-46.
- *Gobikas, M. and Čingienė, V. (2019), "Role of capacity in understanding organizational change in national sports federations", *Management of Organizations: Systematic Research*, Vol. 82 No. 1, pp. 13-23.
- Grobman, G. M. (2005), "Complexity theory: A new way to look at organizational change", *Public Administration Quarterly*, Vol. 29 No. 3/4, pp. 350-382.
- Ha, T. T and Le, P. B. (2021), "What are the sources of organizational change capability? The role of transformational leadership and organizational justice", *International Journal of Business Administration*, Vol. 12, No. 2, pp. 76-87.
- *Hannay, L. M., Erb, C. S. and Ross, J. A. (2001), "Building change capacity within secondary schools through goal-driven and living organisations", *School Leadership & Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 271-287.
- Hay, G. J., Parker, S. K. and Luksyte, A. (2021), "Making sense of organisational change failure: An identity lens", *Human Relations*, Vol. 74 No. 2, pp. 180-207.
- *Heckmann, N., Steger, T. and Dowling, M. (2016), "Organizational capacity for change, change experience, and change project performance", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 2, pp. 777-784.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2003), "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 10, pp. 997-1010.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A. (2009), "Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path", *Strategic Organization*, Vol. 7 No. 1, pp. 91-102.

- *Heslin, K. and Marr, J. A. (2008), "Building organizational capacity for change", *Healthcare Management Forum*, Vol. 21 No. 4, pp. 44-49.
- *Jalonen, H. and Lönnqvist, A. (2011), "Exploring the critical success factors for developing and implementing a predictive capability in business", *Knowledge and Process Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 207-219.
- *Judge, W., Bowler, M. and Douglas, T. (2006), "Preparing for organizational change: Evolution of the organizational capacity for change construct", In *Academy of management proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. O1-O6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- *Judge, W. Q. and Blocker, C. P. (2008), "Organizational capacity for change and strategic ambidexterity", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 9/10, pp. 915-926.
- *Judge, W. and Douglas, T. (2009), "Organizational change capacity: The systematic development of a scale", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 635-649.
- *Judge, W. Q. and Elenkov, D. (2005), "Organizational capacity for change and environmental performance: An empirical assessment of Bulgarian firms", *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 7, pp. 893-901.
- *Judge, W. Q., Hu, H. W., Gabrielsson, J., Talauciar, T., Witt, M. A., Zattoni, A., Lopez-Iturriaga, F., Chen, J. J., Shukla, D., Quttainah, M., Adegbite, E., Rivas, J. L. and Kibler, B. (2015), "Configurations of capacity for change in entrepreneurial threshold firms: Imprinting and strategic choice perspectives", *Journal of Management Studies*, Vol. 52 No. 4, pp. 506-530.
- Jurie, J. D. (2000), "Building capacity: Organizational competence and critical theory", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 264-274.
- *Kerber, K. and Buono, A. F. (2005), "Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management", *Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 3, pp. 23-38.
- *King, S. B. and Wright, M. (2007), "Building internal change management capability at Constellation Energy", *Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 57-62.
- *Klarner, P., Probst, G. and Soparnot, R. (2008), "Organizational change capacity in public services: The case of the World Health Organization", *Journal of Change Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 57-72.
- *Kok, R. A. and Driessen, P. H. (2012), "Antecedents of market orientation in semi-public service organizations: A study of Dutch housing associations", *The Service Industries Journal*, Vol. 32 No. 12, pp. 1901-1921.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J. and Moher, D. (2009), "The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration", *Journal of Clinical Epidemiology*, Vol. 62 No.10, e1-e34.

- Linnenluecke, M. K. (2017), "Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19 No. 1, pp. 4-30.
- *Liozu, S., Hinterhuber, A. and Somers, T. (2014), "Organizational design and pricing capabilities for superior firm performance", *Management Decision*, Vol. 52 No. 1, pp. 54-78.
- *Litaker, D., Ruhe, M. and Flocke, S. (2008), "Making sense of primary care practices' capacity for change", *Translational Research*, Vol. 152 No. 5, pp. 245-253.
- Ljungquist, U. (2007), "Core competency beyond identification: Presentation of a model", *Management Decision*, Vol. 45 No. 3, pp. 393-402.
- Luthans, F. (2002), "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 6, pp. 695-706.
- *McGuinness, T. and Morgan, R. E. (2005), "The effect of market and learning orientation on strategy dynamics", *European Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 11/12, pp. 1306-1326.
- *Mellina, E. (2015), "Powering on change management potential: Model and case study to help build organizational change capacity", *Effective Executive*, Vol. 18 No. 1, pp. 34-41.
- *Meyer, C. B. and Stensaker, I. G. (2006), "Developing capacity for change", *Journal of Change Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 217-231.
- *Miller, D. (2004), "Building sustainable change capability", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36 No. 1, pp. 9-12.
- *Mores, J. M. and Wong, A. M. (2020), "Examining organizational change capacity in local government", *International Journal of Advanced Research and Publications*, Vol. 4 No. 4, pp. 33-36.
- Oreg, S., Vakola, M. and Armenakis, A. A. (2011), "Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 47 No. 4, pp. 461-521.
- *Oxtoby, B., McGuinness, T. and Morgan, R. (2002), "Developing organisational change capability", *European Management Journal*, Vol. 20 No. 3, pp. 310-320.
- Paré, G., Sicotte, C., Poba-Nzaou, P. and Balouzakakis, G. (2011), "Clinicians' perceptions of organizational readiness for change in the context of clinical information system projects: Insights from two surveys", *Implementation Science*, Vol. 6 No. 15, pp. 1-14.
- Paul, J. and Criado, A. R. (2020), "The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?", *International Business Review*, Vol. 29 No. 4, 101717.

- Post, C., Sarala, R., Gatrell, C. and Prescott, J. E. (2020), "Advancing theory with review articles", *Journal of Management Studies*, Vol. 57 No. 2, pp. 351-376.
- *Pudjiarti, E. S. (2018), "Elements of entrepreneurship in private universities: Organizational change capacity, innovative capability and the performance", *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 21 No. 2, pp. 1-15.
- *Ramezan, M., Sanjaghi, M. E. and Baly, H. R. K. (2013), "Organizational change capacity and organizational performance: An empirical analysis on an innovative industry", *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, Vol. 5 No.3, pp. 188-212.
- Romanelli, E. and Tushman, M. L. (1994), "Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test", *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 5, pp. 1141-1166.
- *Sánchez-Medina, P. S. (2020), "Organizational capability for change and performance in artisanal businesses in Mexico", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 415-431.
- Shao, B. and Guo, Y. (2021), "More than just an angry face: A critical review and theoretical expansion of research on leader anger expression", *Human Relations*, Vol. 74 No. 10, pp. 1661-1687.
- *Schumacher, T. and Scherzinger, M. (2016), "Systemic in-house consulting: An answer to building change capacities in complex organizations", *Journal of Change Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 297-316.
- *Schweiger, C., Kump, B. and Hoormann, L. (2015), "A concept for diagnosing and developing organizational change capabilities", *Journal of Management & Change*, Vol. 34/35, pp. 12-28.
- *Shipton, H., Budhwar, P. S. and Crawshaw, J. (2012), "HRM, organizational capacity for change, and performance: A global perspective", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 54 No. 6, pp. 777-790.
- *Singh, A. K. and Burhan, M. (2018), "Configuring dynamic capability architecture for understanding changes", *International Journal of Strategic Change Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 109-138.
- *Soparnot, R. (2009), "Vers une gestion stratégique du changement: une perspective par la capacité organisationnelle de changement [Towards strategic change management: A perspective through the organizational capacity for change]", *Management & Avenir*, Vol. 28, pp. 104-122.
- *Soparnot, R. (2011), "The concept of organizational change capacity", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 640-661.
- *Spaulding, A., Kash, B. A., Johnson, C. E. and Gamm, L. (2017). "Organizational capacity for change in health care: Development and validation of a scale", *Health Care Management Review*, Vol. 42 No. 2, pp. 151-161.

- Staber, U. and Sydow, J. (2002), "Organizational adaptive capacity: A structuration perspective", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 11 No. 4, pp. 408-424.
- Suddaby, R. (2010), "Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization", *Academy of Management Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 346-357.
- Vincent, L. (2008), "Differentiating competence, capability and capacity", *Innovating Perspectives*, Vol. 16 No. 3, pp. 1-2.
- Wee, E. X. and Taylor, M. S. (2018), "Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 103 No. 1, pp. 1-13.
- *White, S. and Linden, G. (2002), "Organizational and industrial response to market liberalization: The interaction of pace, incentive and capacity to change", *Organization Studies*, Vol. 23 No. 6, pp. 917-948.
- *Worley, C. G. and Lawler, E. E. (2009), "Building a change capability at Capital One Financial", *Organizational Dynamics*, Vol. 38 No. 4, pp. 245-251.
- *Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A. and Khan, M. M. (2016), "Leadership styles in relation to employees' trust and organizational change capacity: Evidence from non-profit organizations", *Sage Open*, Vol. 6 No. 4, pp. 1-12.
- Zahra, S. A. and George, G. (2002), "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 2, pp. 185-203.
- Zhang, M., Gable, G. and Rai, A. (2016), "Toward principles of construct clarity: Exploring the usefulness of facet theory in guiding conceptualization", *Australasian Journal of Information Systems*, Vol. 20, pp. 1- 16.
- *Zhao, X. and Goodman, R. M. (2019), "Western organizational change capacity theory and its application to public health organizations in China: A multiple case analysis", *The International Journal of Health Planning and Management*, Vol. 34 No. 1, e509-e535.
- *Zhou, K. Z., David, K. T. and Li, J. J. (2006), "Organizational changes in emerging economies: Drivers and consequences", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37 No. 2, pp. 248-263.

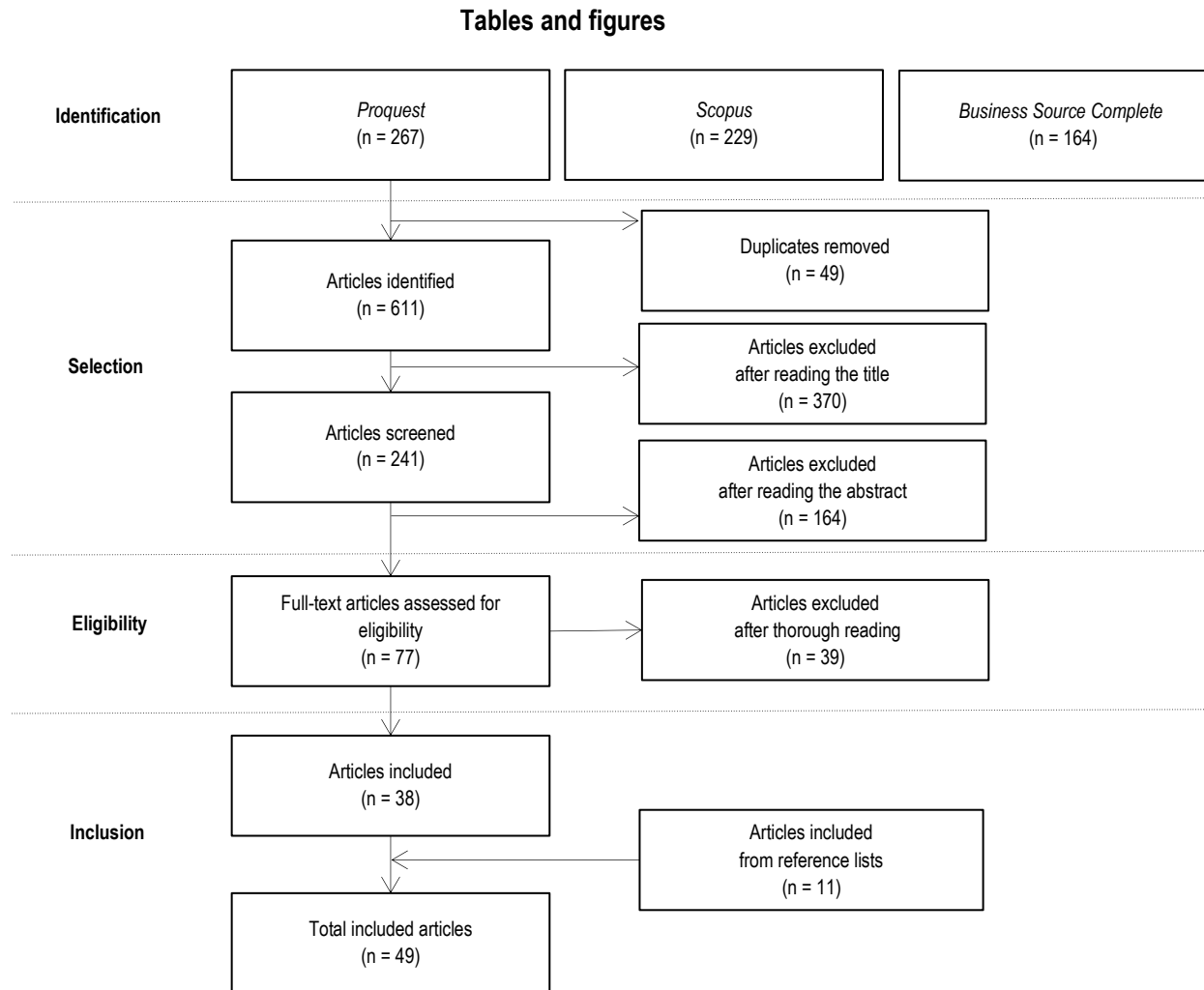


Figure 3.1 Flow diagram of scoping literature search (PRISMA)

Table 3.1 Coding grid.

Category		Description of codes ¹
1	Year	Year of publication.
2	Journal	Journal in which the article was published was recorded for each article.
3	Paper type	Literature review, meta-analysis, theoretical, conceptual, empirical (theory testing), empirical (theory building).
4	Method	Quantitative, qualitative, mixed.
5	Study design	Cross-sectional or longitudinal.
6	OCC terminology	OCC label was recorded for each article.
7	OCC measurement	Details of the scale – uni/multidimensional, # dimensions, # item, alpha.
8	OCC antecedents	Antecedents were recorded for each article (if specified).
9	OCC outcomes	Outcomes were recorded for each article (if specified).
10	OCC moderators	Moderators were recorded for each article (if specified).
11	OCC mediators	Mediators were recorded for each article (if specified).

¹When the information was not available in the article, the code “unspecified” was applied.

Table 3.2 Change capacity, change capability and change competency.

	Change capacity	Change capability	Change competency
<i>Definition</i>	Change capacity refers to the latent ability to manage change which is called to be developed. The organization has the resources to change but still needs to manage them strategically and dynamically to achieve a specific goal.	Change capability refers to the actions that an organization takes on its change capacity to realize its latent ability. The organization uses its resources properly, strategically and dynamically to achieve change efficiency.	Change competency refers to the state in which the organization has achieved full mastery of the change. The organization demonstrates high proficiency in managing transformations by mobilizing and making the most of its capabilities.
<i>Theoretical grounding</i>	Resource-based theory	Dynamic capabilities theory	Core competency theory
<i>Focus on</i>	The potential to manage change.	The realization of the potential.	The development of a sustainable skill.

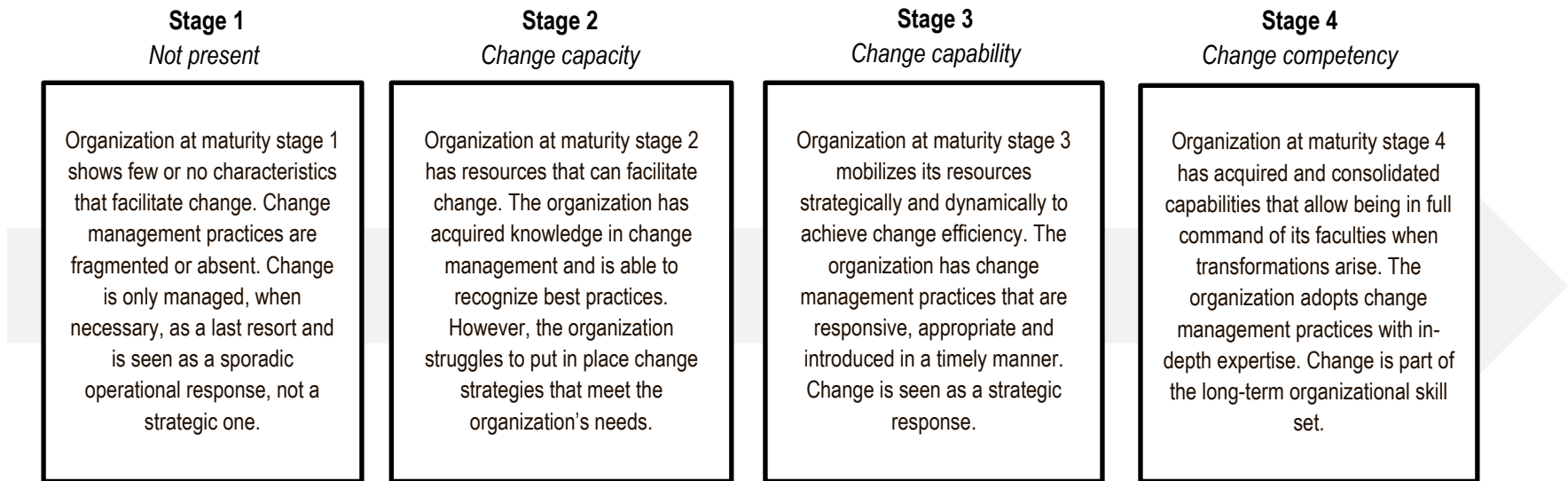


Figure 3.3 Four stages of organizational change maturity.

Appendix Table IA. Summary of the reviewed articles (n = 49).

Author	Year	Paper type	Country	Industry	Sector	Sample type	Method	Study design	Investigated construct
Amiri et al.	2011	Theory building	Iran	Unspecified	Public	Managers, employees	Mixed	Cross-sectional	• Organizational changeability
Andreeva and Ritala	2016	Conceptual	Ireland	-	-	-	-	-	• Capability for organizational change
Autissier and Vandangeon Derumez	2010	Theory building	France	Unspecified	Private	Executives, managers, employees	Qualitative	Longitudinal	• Change capacity • Change competency
Autissier et al.	2010	Theory testing	France	Financial/Insurance	Private	Unspecified	Qualitative	Longitudinal	• Change capacity
Bennebroek Gravenhorst et al.	2003	Theory testing	Netherlands	Multiple	Public, private	Managers, employees	Quantitative	Cross-sectional	• Change capacity
Boblak et al.	2009	Theory testing	United States	Healthcare	Unspecified	Employees	Mixed	Cross-sectional	• Capacity for change
Bunea et al.	2016	Conceptual	Romania	-	-	-	-	-	• Change capability
Buono and Kerber	2008	Conceptual	United States	-	-	-	-	-	• Organizational change capacity
Buono and Kerber	2010a	Theory testing	United States	IT/ Telecommunications	Private	Executives, managers	Qualitative	Longitudinal	• Organisational change capacity
Buono and Kerber	2010b	Theory testing	United States	IT/ Telecommunications	Private	Unspecified	Qualitative	Longitudinal	• Organisational change capacity
Buono and Subbiah	2014	Conceptual	United States	-	-	-	-	-	• Organisational change capacity
Glor	2007	Conceptual	Canada	-	-	-	-	-	• Capacity for change
Gobikas and Čingienė	2019	Theoretical	Lithuania	-	-	-	-	-	• Organizational capacity for change
Hannay et al.	2001	Theory building	Canada	Education	Public	Executives, managers, employees	Mixed	Cross-sectional	• Change capacity
Heckmann et al.	2016	Theory testing	Germany	Manufacturing	Unspecified	Executives, managers	Quantitative	Cross-sectional	• Organizational capacity for change
Heslin and Marr	2008	Theory building	Canada	Healthcare	Unspecified	Unspecified	Qualitative	Longitudinal	• Organizational capacity for change
Jalonen and Lönnqvist	2011	Theory building	Finland	Manufacturing	Private	Executives, managers	Qualitative	Longitudinal	• Capacity to execute change

Judge et al.	2006	Theory testing	United States	Multiple	Public, private	Executives, employees	Quantitative	Cross-sectional	• Organizational capacity for change
Judge and Douglas	2009	Theory testing	United States	Multiple	Public, private	Executives, employees	Quantitative	Cross-sectional	• Organizational change capacity
Judge and Blocker	2008	Conceptual	United States	-	-	-	-	-	• Organizational capacity for change
Judge and Elenkov	2005	Theory testing	Bulgaria	Manufacturing	Private	Executives, managers, employees	Quantitative	Cross-sectional	• Organizational capacity for change
Judge et al.	2015	Theory testing	Multiple	Multiple	Private	Executives, managers, employees	Quantitative	Cross-sectional	• Organizational capacity for change
Kerber and Buono	2005	Conceptual	United States	-	-	-	-	-	• Change capacity
King and Wright	2007	Theory building	United States	Energy/Mining	Private	Unspecified	Qualitative	Longitudinal	• Change capability
Klamer et al.	2008	Theory testing	Switzerland	Healthcare	Public	Managers, employees	Qualitative	Longitudinal	• Organizational change capacity
Kok and Driessen	2012	Theory testing	Netherlands	Housing	Semi-public	Executives	Quantitative	Longitudinal	• Change capacity
Liozu et al.	2014	Theory testing	United States	Multiple	Public, private	Managers	Quantitative	Cross-sectional	• Organizational change capacity
Litaker et al.	2008	Theory testing	United States	Healthcare	Unspecified	Employees	Qualitative	Cross-sectional	• Capacity for change
McGuinness and Morgan	2005	Conceptual	United Kingdom	-	-	-	-	-	• Organizational change capability
Mellina	2015	Theory testing	Canada	Unspecified	Public	Unspecified	Qualitative	Longitudinal	• Organisational change capacity
Meyer and Stensaker	2006	Conceptual	Norway	-	-	-	-	-	• Change capacity
Miller	2004	Conceptual	United Kingdom	-	-	-	-	-	• Change capability
Mores and Wong	2020	Theory testing	Philippines	Government/Public administration	Public	Employees	Quantitative	Cross-sectional	• Organizational change capacity
Oxtoby et al.	2002	Theory building	United Kingdom	Manufacturing	Private	Executives, managers, employees	Qualitative	Cross-sectional	• Organisational change capability
Pudjiarti	2018	Theory testing	Indonesia	Education	Private	Employees	Quantitative	Cross-sectional	• Organizational change capacity

Ramezan et al.	2013	Theory testing	Iran	IT/ Telecommunications	Private	Managers, employees	Quantitative	Cross- sectional	• Organizational change capacity
Sánchez-Medina	2020	Theory testing	Mexico	Handicraft	Unspecified	Employees	Quantitative	Cross- sectional	• Organizational capability for change
Schumacher and Scherzinger	2016	Theory building	Germany	Transportation	Private	Employees	Qualitative	Cross- sectional	• Organizational change capacity
Schweiger et al.	2015	Conceptual	Austria	-	-	-	-	-	• Organizational change capabilities
Shipton et al.	2012	Conceptual	United Kingdom	-	-	-	-	-	• Organizational change capacity
Singh and Burhan	2018	Theory testing	India	Healthcare	Private	Executives, managers	Quantitative	Cross- sectional	• Organisational change capability
Soparnot	2009	Theory building	France	Transportation	Private	Executives, managers, employees	Qualitative	Longitudinal	• Organizational change capacity
Soparnot	2011	Theory building	France	Transportation	Private	Executives, managers, employees	Qualitative	Longitudinal	• Organizational change capacity
Spaulding et al.	2017	Theory testing	United States	Healthcare	Unspecified	Executives, managers, employees	Quantitative	Cross- sectional	• Organizational capacity for change
White and Linden	2002	Theory testing	Poland and China	Entertainment/ Recreation	Public, private	Unspecified	Qualitative	Cross- sectional	• Capacity to change
Worley and Lawler	2009	Theory building	United States	Financial/Insurance	Private	Executives, managers, employees	Qualitative	Longitudinal	• Change capability • Change competency
Yasir et al.	2016	Theory testing	Pakistan	Healthcare	Public	Managers, employees	Quantitative	Cross- sectional	• Organizational change capacity
Zhao and Goodman	2019	Theory building	China	Healthcare	Public	Executives, managers, employees	Qualitative	Cross- sectional	• Organizational change capacity
Zhou et al.	2006	Theory testing	China	Manufacturing	Unspecified	Managers, employees	Quantitative	Cross- sectional	• Capability to change

Chapitre 4 - Article #2

Developing organizational change capability: Towards a dynamic, multi-faceted and multi- temporal model⁴

Auteure

Véra-Line Montreuil, candidate au Ph. D.

Département en relations industrielles, Université du Québec en Outaouais

Résumé

Objectif. L'objectif de cet article est de fournir un modèle dynamique, multi-facettes et multi-temporel de la capacité organisationnelle à changer (COC) afin de mieux saisir la complexité de ce construit qui est encore principalement défini par ses conditions facilitatrices plutôt que par ses propres caractéristiques.

Conception/méthodologie/approche. En s'appuyant sur la littérature portant sur l'apprentissage organisationnel, l'équilibre ponctué, la transformation continue, l'ambidextrie organisationnelle et les « capacités » dynamiques, cet article analyse de manière critique le construit de la COC en remettant en question la façon dont il est actuellement étudié. **Constats.** Cet article souligne que la COC contient cinq dimensions interdépendantes dynamiquement et temporellement, soit : l'apprentissage par l'expérience du changement passé, la conduite du changement continu, la conduite du changement épisodique, la gestion du changement sans compromettre les activités organisationnelles essentielles, ainsi que l'anticipation des changements futures. Un ensemble de propositions qui relient le construit à ses facilitateurs et conséquences sont également suggérés. **Originalité/valeur.** Cette analyse conceptuelle montre que la reconnaissance de l'existence de tensions dans les constructions théoriques de la gestion du changement est cruciale pour acquérir une compréhension plus profonde des complexités auxquelles les organisations sont confrontées aujourd'hui. En outre, en proposant un modèle à la fois en continuité avec la littérature en épousant une conception dynamique de la COC, mais aussi en discontinuité en déplaçant le point focal d'analyse vers l'essence du construit plutôt que vers ses variables périphériques, cette recherche franchit une étape supplémentaire pour s'attaquer au malentendu qui subsiste autour de l'interprétation de la capacité à changer.

Mots-clés : gestion du changement, capacité organisationnelle, apprentissage organisationnel, ambidextérité organisationnelle, théorie du paradoxe.

⁴ Montreuil, V.-L. (2024). Developing organizational change capability: Towards a dynamic, multi-faceted and multi-temporal model. *Journal of Organizational Change Management*, 3(2), 423-438. [10.1108/JOCM-01-2023-0010](https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2023-0010)

Abstract

Purpose. The purpose of this paper is to provide a dynamic, multi-faceted, and multi-temporal model of organizational change capability (OCC) to better grasp the complexity of this construct which is still mainly defined through its facilitating conditions rather than its own characteristics. **Design/methodology/approach.** Building on the literature on organizational learning, punctuated equilibrium, continuous transformation, organizational ambidexterity and dynamic capabilities, this paper critically analyzes the OCC construct by challenging the ways it is currently studied. **Findings.** This paper highlights that OCC contains five dynamically and temporally interrelated dimensions: learning from past change experience, managing continuous change, managing episodic change, managing change without compromising core organizational activities, as well as anticipating future change. A set of propositions that link the construct to its facilitators and outcomes are also suggested. **Originality/value.** This conceptual analysis shows that recognizing the existence of tensions in change management constructs is crucial to gaining a deeper understanding of the complexities that organizations are facing today. In addition, by proposing a model both in continuity with the literature by adopting a dynamic conception of OCC, but also in discontinuity by shifting the focal point of analysis towards the essence of the construct rather than its peripheral variables, this research takes a step forward to tackle the remaining misconceptions around the interpretation of change capability.

Keywords: change management, organizational capability, organizational learning, organizational ambidexterity, paradox theory.

Introduction

To survive and thrive in today's competitive context, organizations must not only master the art of conducting change initiatives, but more importantly, they must develop the ability to orchestrate a multitude of key interrelated practices with extreme delicacy, so that change seamlessly harmonizes with organizational life (Bojesson and Fundin, 2021; Le and Le, 2021). The development of organizational change capability (OCC), which can be defined as the ability of an organization to use its resources appropriately, strategically and dynamically to achieve change effectiveness (Montreuil, 2022), thus emerges as a pivotal lever, empowering organizations to assume their full change-related responsibilities without compromising their long-term viability (Judge and Douglas, 2009). In fact, organizations that develop change capability are more likely to achieve business objectives quickly, spend less effort to introduce change, improve their efficiency in project management, perform better economically and environmentally, and be more innovative (Adna and Sukoco, 2020; Heckmann *et al.*, 2016). The benefits are thus multiple.

To date, several studies have examined the facilitating conditions that make organizations capable of managing change, such as fostering leadership practices that drive change, creating a positive communication climate and nurturing a relationship of trust between those sponsoring the change (i.e., change leaders), those implementing the change (i.e., change agents) and those targeted by the change (i.e., change recipients) (Cao & Le, 2022; Ha and Le, 2021; Judge and Douglas, 2009). However, studies that have questioned the very foundations of OCC that make it a phenomenon beyond the sum of its facilitating conditions remain largely scarce. In fact, the way the OCC construct is currently interpreted in the literature seems to focus more on the ingredients that create change capability rather than the inherent attributes that define OCC itself. In other words, a number of studies, when they interpret, conceptualize or operationalize OCC, seem to mix the antecedents of the construct and its very characteristics (e.g., Bunea *et al.*, 2016; Ha and Le, 2021; Zhao and Goodman, 2019). Yet, describing a phenomenon mainly through its facilitators is problematic because it does not allow the scientific and practical communities to know what makes the construct unique. As mentioned by Podsakoff *et al.* (2016), it is not recommended to conceptualize a construct exclusively through its facilitators or outcomes because once these elements are removed, there is no indication of what exactly the construct is.

Moreover, most research mobilizes the dynamic capabilities framework to explain how organizations build a change capability (e.g., Andreeva and Ritala, 2016; Judge and Douglas, 2009). While this theoretical framework is extremely important to understanding the actions taken by organizations to develop their capability to change, examining OCC through this single theory seems to provide a limited view of such a comprehensive construct.

In general, the literature provides an insightful, yet fragmented picture of what OCC means (Montreuil, 2022; Supriharyanti and Sukoco, 2022), which creates challenges in moving toward a common understanding of the construct. The absence of a shared meaning hampers researchers' ability to engage in meaningful discussions, posing a hindrance to the advancement of knowledge (Suddaby, 2010). This ambiguity further deprives practitioners of the opportunity to derive more precise guidance on enhancing their organization's change capability. In addition, developing a valid measurement becomes challenging when there is a misunderstanding of the construct, leading to measurements that are contaminated and deficient (Klein *et al.*, 2012).

The aforementioned shortcomings underscore a pressing need to untangle elements intrinsic to OCC from those that stand apart from this construct, which is why this research has the goal of providing further clarifications by reconceptualizing OCC in a way that highlights its unique and ambidextrous nature. This reconceptualization is important because it sheds light on certain facets of change capability that have hitherto been overlooked in the existing literature. Specifically, as opposed to the previous studies that approach the construct from a singular standpoint (e.g., Singh and Burhan, 2018), this paper aims to propose a dynamic, multi-faceted and multi-temporal model of the OCC construct. This broader interpretation of change capability highlights the interconnectedness of diverse change scenarios within the organization thus reflecting the complexity of change that acts in an indefinite rather than a linear fashion. This research is also an attempt to respond to researchers' longstanding calls for a more comprehensive grasp of OCC, as highlighted by Heckmann *et al.* (2016), Meyer and Stensaker (2006) and Sánchez-Medin (2020). Additionally, it offers some avenues for reflection to practitioners to support them in their endeavors for change, given that this capability is one of the most lacking within organizations (Le and Le, 2021).

This conceptual paper contributes to the change management literature in a number of ways. First, through a shift in analytical focus, this research seeks to provide greater clarity regarding the factors driving OCC development and the true essence of change capability. Second, this paper challenges the prevailing planned change conception in the literature by emphasizing that OCC is not limited to a series of pre-determined stages but rather it is a capability that goes beyond, by simultaneously configuring different actions that form a strategic competitive advantage. Third, this conceptual paper pushes the notion of ambidexterity within the OCC construct further by putting forward a tri-temporality perspective as opposed to a binary perspective usually outlined by the simultaneous action of exploitation (i.e., performing incremental changes in the ongoing present) and exploration (i.e., pursuing transformational changes for future business development) (O'Reilly and Tushman, 2013). Fourth, this paper also extends the theoretical groundings of change capability by suggesting that OCC draws not only on the principles of the dynamic capabilities theory, but also on the assumptions of organizational

learning, organizational ambidexterity, the punctuated equilibrium model, and the continuous transformation model.

The remainder of this paper is organized as follows. First, the paper presents theoretical considerations underpinning OCC as an ambidextrous construct. Then, a dynamic, multi-faceted and multi-temporal model is developed. Next, a set of propositions are presented, followed by a discussion on the study's implications as well as contributions. The paper concludes with limitations and suggestions for future research.

Organizational change capability: An ambidextrous construct

Organizational change is often classified as being either episodic or continuous, revolutionary or evolutionary, radical or incremental (Burke, 2018). These classifications stem mainly from two contrasting schools of thought in change management. The first, which has received considerable attention in the change literature, is the *punctuated equilibrium model*. It asserts that organizations have long periods of stability, and at times, this equilibrium is punctuated by short periods of instability induced by major disruptive changes. The second is the *continuous transformation model*, which posits that organizations are nonlinear systems that constantly change through minor adjustments to ensure their sustainability (Burnes, 2005).

This paper challenges this opposing conception of change by arguing that OCC is a construct that goes beyond the traditional either-or fallacy between the punctuated equilibrium and continuous transformation models. According to Heckmann (2016), OCC is not just about being able to deal with disruptive changes. Rather, OCC is an integrative approach to change, as it represents an organization's ability to manage both continuous change and episodic change, the latter referring to "an occasional interruption or divergence from equilibrium [...] that tends to be dramatic" (Weick and Quinn, 1999, p. 366). Indeed, on a day-to-day basis, organizations do not manage their minor and major changes separately but rather simultaneously. In other words, throughout their life cycle, organizations will be confronted with various internal and external demands, which sometimes require implementing incremental changes, such as the revision of a work process, and other times, more significant changes, such as a cultural shift, and all that can happen in parallel. Accordingly, having a change capability should mean that organizations are able to manage all kinds of change and not just those that are transformational, namely those described as a fundamental change in culture, practices and underlying assumptions of the organization (Brandt *et al.*, 2019). Hence, OCC should be interpreted as an ambidextrous capability – a capability requiring to balance multiple competing demands resulting from contradictory structures and processes that are inherent to organizations (O'Reilly and Tushman, 2013). In the context of OCC, these structures and processes must be both rigid enough to organize change as well as flexible enough to allow change to unfold appropriately. As pointed out by Buono and Kerber (2010) as well as Meyer and Stensaker

(2006), OCC should be viewed not as the mere ability to change just once but as a series of interrelated changes. Therefore, OCC represents the ability of organizations to provide adequate responses both for the short-term adaptation induced by unpredictable changes and the long-term adaptation by making incessant modifications.

OCC is an ambidextrous construct not only because it reflects organizations' ability to handle various types of change in parallel but also because it includes the ability to balance the resources devoted to change and those devoted to daily activities (Ackerman Anderson and Anderson, 2010). When changes are implemented, organizations may face a dilemma concerning the distribution of their resources to ensure that changes do not absorb all the production capacity and paralyze the smooth running of operations. At the same time, organizations must deploy sufficient resources to make changes happen since, otherwise; the changes will never reach their objectives. Considering the coexistence between the need to maintain organizational routines and the need to review some of these in a simultaneous fashion, change capability is not only about being able to conduct a variety of changes but also being aware that changes are not isolated events and must be considered within their context (Meyer and Stensaker, 2006).

Speaking of context, it's crucial to acknowledge that individuals fundamentally underpin organizational processes (Dąbrowska *et al.*, 2022). This implies that when an organization implements changes, it must take into account the workload already generated by day-to-day operational processes to avoid employees being overwhelmed and unable to embrace changes favorably (Ouedraogo and Ouakouak, 2021; Worley and Lawler, 2009). It is important in a perspective of complex change to take into account the human factor because individuals possess finite resources and these resources need to be judiciously managed, making their utilization a critical consideration (Bayraktar and Jiménez, 2020). Organizational members are not isolated individuals, but rather social beings with cognitions and emotions. They exist in a network of interrelated actors who connect through a complex set of relationships within increasingly intricate institutional environments. Adding another layer of complexity, employees' cognitive assessments undergo evolution as time progresses. This means that cognitions are inherently dynamic (Sarala *et al.*, 2019). Therefore, having a change capability entails the ability to discern the boundaries of what employees can effectively manage and adjust as needed. It involves making the appropriate decisions and timely choices based on that awareness. In other words, it is useless to try to implement changes if employees are not able to do so. Having the ability to change is being able to find the right balance between the demands coming from day-to-day operations and those coming from changes.

Consequently, this paper suggests that OCC is not a straightforward and homogenous construct but rather a paradoxical one and neglecting to consider these tensions can lead to an oversimplification of the phenomenon. Moreover, these tensions or paradoxes should be interpreted not as incompatible but complementary in fulfilling

organizations' change-related responsibilities, because they reflect the dynamic interplay between adaptation and continuity, yielding a holistic approach to navigating change (Bloodgood and Chae, 2010). Nasim and Sushil (2011) even point out that the task of managing change inherently involves the management of paradoxes. As mentioned by Berti and Simpson (2021), paradoxes can be positive for an organization because they stimulate creativity and promote opportunities by triggering self-correcting spirals based on a dynamic balance between certainty and doubt.

A dynamic, multi-faceted and multi-temporal model

This paper argues that OCC is an ambidextrous capability with a present scope that involves the management of small- and large-scale changes and a future scope that implies the action of sensing and seizing change opportunities (Schweiger et al., 2015). In addition to its present and future scope of action, OCC is also past-oriented, which consists of learning from past change experiences to avoid repeating the same mistakes (Buono and Kerber, 2010). In other words, it is the ability to reflect, as an organization, on past changes to identify business strategies that work best (Klarner et al., 2008). Consequently, the phenomenon of change capability shows that ambidexterity is not only about taking care of what an organization already has to ensure efficiency while thinking toward the future to gain flexibility but also thinking about the past to adopt practices that generate progress over time. The simultaneous consideration of this tri-temporality in the interpretation of OCC is important because focusing exclusively on the future can lead to the loss of the linkage to the business needs of the present, whereas focusing on the present without looking into the past can lead to repeating the same old habits without any real progress (Andreeva and Ritala, 2016). Today, to develop a change capability, it is actually no longer good enough to be a “firefighter” and react to internal and external demands because the business environment now requires organizations to anticipate the challenges well before they have to face them, while reflecting on their past.

Based on the above reasoning, this paper proposes a dynamic, multi-faceted and multi-temporal model of change capability comprised of five dimensions. The first past-oriented dimension consists of learning from previous change experiences. The second, third, and fourth present-oriented dimensions involve managing continuous change, managing episodic change as well as managing change without compromising core organizational activities. The fifth future-oriented dimension consists of anticipating future change. The model is proposed with the intent to open the black box of the abstract idea of an organization's capability to change by emphasizing the “how” (i.e., actions undertaken by an organization to manage change) rather than the “what” (i.e., facilitating conditions of change). This distinction is crucial, as it underscores the significant disparity between change capacity and change capability. While the former refers to holding key resources that form a latent ability or potential for change, the latter refers to the actions an organization actually takes on its potential

to fully realize it and achieve change efficiency (Montreuil, 2022). Therefore, this model emphasizes that it is through the simultaneous action of these five dimensions and the configuration that the organization will give to these five dimensions which will define OCC. In this line of reasoning, the names of the dimensions have been deliberately formulated in the active form to accurately reflect the OCC's dynamic nature. Figure 1 presents the dynamic, multi-faceted and multi-temporal model.

Learning from past change experience

The first proposed dimension of the model relates to the ability to learn from past change experience, namely the ability to reflect on the organization's history to draw the best lessons from it. This dimension is mainly premised on the work of Klarner et al. (2008), who were one of the first to underline the role of learning in change capability and, specifically the centrality of past experiences with change. The organizational learning theory, which posits that organizations are capable of intelligent behaviors by collecting experience, drawing inferences and reviewing organizational routines, brings this mechanism of reflexivity into sharp focus (Schulz, 2017). One of the fundamental principles of organizational learning introduced by Argyris and Schon (1996) is precisely learning from our mistakes. Consequently, learning from previous experience means that organizations are willing to question their entrenched practices to improve their way of doing things (Smits and Bowden, 2015). It is the ability to recognize what works and what does not to adjust the method of functioning. Through the learning process, organizations acquire, develop, and strengthen their knowledge from past successes and failures (Klarner et al., 2008). Like a muscle that gets better and stronger with exercise, through experimentation, organizations implement increasingly sophisticated practices that allow greater efficiency (Worley and Lawler, 2009). As such, the lessons learned are leveraged to shape subsequent organizational responses so that they are more effective for upcoming events. In short, experience plays a paramount role in the process of learning from change, as evidenced by research establishing a significant relationship between past and subsequent changes (Bordia et al., 2011). This connection underscores the vital contribution of organizational memory to the prospective achievements of change initiatives (Van der Bent et al., 1999).

Managing continuous change

The second dimension of the model refers to the ability to manage continuous change. Specifically, it represents the ability to implement changes on an ongoing basis so that their effects are long-lasting (Hanelt et al., 2021). This dimension builds on the continuous transformation model, which views change as a continuous process with no beginning or end point. Therefore, managing continuous change involves making small step changes rather than dramatic ones. In doing so, the focus is on the accumulation of incremental changes rather than the implementation of significant changes, and in the long run, these cumulative minor changes ultimately lead to large transformations (Bamford and Forrester, 2003). While episodic change is mostly driven by the

maladjustment of the deep structure of the organization to a changing environment, continuous change is driven by organizational instability and reactions to daily contingencies (Weick and Quinn, 1999). Continuous change does not involve deliberate orchestration of change but rather a series of recurring alterations in ways of operating (Hanelt *et al.*, 2021). Therefore, an organization capable of managing change should be able to make incessant changes to its work processes so that they are always aligned with business objectives. Through this continuous renewal, like any organism that must adapt, the organization develops an adaptive response while avoiding excessive discrepancies with its environment (Weick and Quinn, 1999).

Managing episodic change

The third dimension of the model refers to the ability to manage episodic change, which means the ability to implement changes that significantly disrupt organizational activities (Hanelt *et al.*, 2021). This dimension draws on the punctuated equilibrium model, which posits that change allows moving from a lesser to a better state, and the new state replaces the previous one (Bamford and Forrester, 2003). Put another way, the literature on episodic change adopts a macro-level approach, viewing change as punctuated by occasional external events that influence internal deep structures. This results in revolutionary change, involving the replacement of the current state to attain a new equilibrium (Hanelt *et al.*, 2021; Poole and Van de Ven, 2004). Accordingly, “episodic change assumes change evolving by phases of unfreezing, changing and refreezing in a planned and intentional manner, while the continuous perspective follows a freeze, rebalance, unfreeze logic where change exists irrespective of intention” (Hanelt *et al.*, 2021, p. 1177). Hence, although organizations make continuous adjustments to achieve optimal alignment with their environment, it is not always possible to foresee everything. Organizations are sometimes caught off guard by unexpected situations or must imperatively make a major shift to preserve their sustainability, which requires them to implement infrequent and intentional change. Events from external crises such as the coronavirus (COVID-19) outbreak is one of the examples that have required organizations to fundamentally review the way they were operating. Many organizations have initiated changes, such as digitalization, launching new business models and cutting costs to survive this crisis (Sun *et al.*, 2021). Another example of an external event that results in an organization implementing episodic change is the introduction of new legislation. When this legislation comes into force, affected organizations have an obligation to comply with it and it can profoundly affect the internal way of functioning. Therefore, in addition to continually adapting their practices, organizations capable of managing change should also know how to handle episodic change, namely reacting quickly to implement sudden changes with remarkable skill.

Managing change without compromising core organizational activities

The fourth dimension of the model refers to the ability to manage change without compromising core organizational activities, that is, the ability to implement changes without causing an unduly negative impact on organizational processes (Anderson and Ackerman Anderson, 2010). This dimension is based on the organizational ambidexterity literature, which asserts that organizations have conflicting structures and processes, leading to dividing their attention between multiple competing demands (O'Reilly and Tushman, 2013). As mentioned by Cawsey *et al.* (2012), "change management is about keeping the plane flying while you rebuild it" (p. 326). This implies that organizations must find a balance between managing change and managing day-to-day activities to prevent changes from becoming excessive, which can affect organizational performance. This is even more important considering that changes, especially those transformational, tend to require extensive resources and time (Meyer and Stensaker, 2006). Therefore, an organization capable of managing change should be able to juggle demands in terms of both continuity and change while minimizing the impact on individuals who are at the basis of organizational processes (Worley and Lawler, 2009). Indeed, misinterpreting the workload generated by organizational activities while requiring employees to put in extra effort to implement change initiatives can lead to a general feeling of fatigue (Ouedraogo and Ouakouak, 2021). In this respect, Buono and Subbiah (2014) argue that developing a change capability that sustains day-to-day operations is vital for any organization aspiring to succeed in the long run.

Anticipating future change

The fifth and last dimension of the model refers to the ability to anticipate future change. Put simply, it represents the ability of organizations to monitor what is happening in their environment and exploit opportunities to initiate change proactively. This dimension builds on the dynamic capabilities framework, which supports the idea that in a competitive environment, organizations analyze their business ecosystem to detect opportunities that are then addressed through intentional strategic responses (Teece, 2007). Specifically, organizations, rather than being passively subject to market vagaries, shape their environment by identifying favorable opportunities and acting on them (Kump *et al.*, 2019). Applied to OCC, this means that beyond managing day-to-day activities and coping with sudden changes, organizations capable of managing change should be aware of future trends by keeping an eye on what their peers are doing and the latest management trends to intentionally adopt changes of potential value (Worley and Lawler, 2009). For example, organizations can introduce new cutting-edge technologies to improve business operations. In this way, organizations take the initiative to shape their mode of organizing to meet the needs of tomorrow. Failing to anticipate future needs, organizations can quickly find a lag that will make it difficult to catch up later. While this ability to anticipate has been recognized as a micro-foundation of dynamic capabilities (Kay *et al.*, 2018), Judge *et al.* (2006) point out that reactive change will

always be an important feature, but proactive change is equally important to build OCC in anticipation of a new future state.

In sum, this paper argues that these five attributes are essential to consider when conceptualizing OCC as they serve as crucial elements that directly empower organizations to wield their resources with strategic and dynamic finesse, ultimately enhancing their efficiency in effecting meaningful change. Furthermore, it is important to underscore that neglecting any one of these OCC attributes not only undermines a comprehensive understanding of change capability but also carries the risk of overlooking the inherently dynamic and tri-temporal nature that defines this phenomenon. Change capability is not a static or linear concept; rather, it operates within a dynamic framework that acknowledges changes occurring across different timeframes and contexts. The interplay between these five attributes encapsulates the multifaceted nature of an organization's ability to effectively navigate change.

[Insert **Figure 4.1** about here.]

A proposition development for organizational change capability

Capabilities rarely arise in a completely “blank state” organizational context but rather emerge from a set of routines and processes already embedded in an organization (Teece, 2007). It thus seems reasonable to assume that the development of change capability occurs in the presence of factors that will help establish it. These factors, which represent the facilitating conditions or antecedents of OCC, are worth considering in understanding how they contribute to achieving the five dimensions belonging to change capability. In return, understanding the consequences of OCC is equally important to gain a comprehensive view of the construct's ramifications. To map these relationships, this paper proposes a set of propositions associating OCC with its antecedents and outcomes that will help clarify OCC's conceptual boundaries in relation to other variables in the realm of change management.

Leadership, which refers to “a group-based process that involves encouragement to achieve a certain goal” (Alblooshi *et al.*, p. 341), frequently emerges as a central organizational practice in the domain of change studies (e.g., Faupel and Süß, 2019; Ford *et al.*, 2021; Islam *et al.*, 2021; Yasir *et al.*, 2016). Research goes as far as to indicate that leadership serves as a cornerstone for change because it involves establishing a clear vision, giving meaning to changes and prioritizing requirements for effective resource management (Onyeneke and Abe, 2021). It is also a key factor in motivating employees to think differently, embracing new opportunities, encouraging the search for continuous improvement, and instilling confidence (Cai *et al.*, 2018). Specifically, transformational leadership, which refers to a management style that inspires employees through empowering

and intellectual stimulation, is considered one of the most effective leadership styles contributing positively to change (Cao and Lee, 2022). Studies have reported a significant positive relationship between transformational leadership and OCC (Ha and Le, 2021; Le and Le, 2021). Consequently, this paper posits that transformational leadership acts as a critical factor to not only allow the organization to learn from its past, implement continuous and episodic changes but also seize change opportunities. According to the previous discussion, the following proposition is put forward:

P1. Transformational leadership is positively related to all five dimensions of OCC.

Communication, which is defined as “a social process where people, immersed in a particular culture, create and exchange meanings” (Matos Marques Simoes and Esposito, 2014, p. 325), is another practice that has received much attention in the change literature (Van Vuuren and Elving, 2008; Yue *et al.*, 2019). Research even claims that change is primarily a communication issue as it underlies all the interactions within organizations (Bordia *et al.*, 2004). Therefore, communication serves as a conduit for knowledge by conveying the organization’s historical foundations and its aspirational trajectory to its employees (Zagelmeyer *et al.*, 2016). It also helps employees understand the reasons behind changes (Sun *et al.*, 2021). It plays a fundamental role in the common understanding of the roles and responsibilities, and it ensures that everyone is moving in the same direction while minimizing change uncertainty (Harikkala-Laihinien, 2022; Van Vuuren and Elving, 2008). Scholars have emphasized the importance of the quality of communication, defined as disclosing accurate, useful and timely information (Petrou *et al.*, 2018; Rogiest *et al.*, 2015). Specifically, research has shown that high-quality communication is positively associated with perceived implementation success and change’s perceived advantage (Barrett, 2018). Conversely, a lack of communication favors rumors and exacerbates negative aspects of the changes (Angwin *et al.*, 2016). Based on the previous considerations, this paper argues that the quality of communication acts as a catalyst for change capability through its binding action between individuals, which contributes to developing a collective sense of purpose and driving changes forward. Thus, the following proposition is suggested:

P2. High-quality communication is positively related to all five dimensions of OCC.

Trust, which is defined as “the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party” (Mayer *et al.*, 1995, p. 712), is considered an essential factor in how employees think, feel and act toward change (Smollan, 2013). Trust is thus a prerequisite to organizational changes because employees will try, explore and adopt new things when there is a form of mutual respect (Ouedraogo and Ouakouak, 2018). Conversely, in the absence of trust or when trust is low, individuals are cautious about exchanging information and ideas, which hampers

organizational activities (Kähkönen, 2020). Therefore, in times of change, trust becomes salient to gain greater commitment from internal stakeholders (Cao and Le, 2022). Trust fosters a sense of motivation, empowerment and active involvement (Islam *et al.*, 2021). Research even asserts that the extent to which employees trust their organization determines their cooperation (Yue *et al.*, 2019). In addition, studies have shown a positive relationship between trust and OCC (Cao and Le, 2022; Yasir *et al.*, 2016). Based on the foregoing analysis, this paper suggests that trust plays a pivotal role in developing OCC, in particular by acting as a lever for employees in their participation in the five OCC functions. Thus, the following proposition is formulated:

P3. Trust is positively related to all five dimensions of OCC.

Organizational performance, which refers to the organization's ability to achieve its objectives by using resources effectively (Tseng and Lee, 2014), is often studied as the resulting outcome of organizational capabilities since they provide a particular competitive advantage (Sánchez-Medina, 2020). Therefore, by optimizing how resources are used and by ensuring an adequate configuration of activities surrounding change management, OCC is likely to increase performance. Specifically, research has shown that change capability can be a vital antecedent that positively affects organizational performance (Ramezan *et al.*, 2013). More recently, Sánchez-Medina (2020) as well as Adna and Sukoco (2020) have reported a positive relationship between OCC and organizational performance. Along this line of reasoning, this paper argues that OCC is an important explanatory factor of organizational performance, mainly through the effective combination of its five constituent dimensions that contribute to formulating strategic responses. In that respect, the following proposition is suggested:

P4. All five dimensions of OCC are positively related to organizational performance.

Contributions and implications for research and practice

Within the research community, particularly among quantitative researchers, there is a strong tendency to spend considerable time on the operationalization of constructs, and less on conceptualization (Suddaby, 2010). But according to MacKenzie *et al.* (2011) and Podsakoff *et al.* (2016), conceptual thinking is just as critical as testing to avoid severe problems, such as confusion about what a construct does and does not refer to. Therefore, it is in this line of thought to improve the theoretical soundness of change capability that this paper attempts to address a question that has remained unanswered in the existing literature, that is, what does OCC really mean and how can it be conceptualized in a way as to reflect its dynamic, ambidextrous, multi-faceted and multi-temporal nature? Although previous models have been proposed (e.g., Buono and Kerber, 2010), most of them have been incomplete as they examine the construct from a single angle (i.e., a single theory is mobilized,

historical and future perspectives are not considered), whereas this conceptual paper advocates for a multiple-angle approach to fully capture this complex phenomenon.

Furthermore, one issue arising from the change literature is that OCC is mainly conceptualized and operationalized through a set of facilitating conditions. In other words, several studies suggest that organizational structure, climate, culture, as well as leadership, communication, trust and commitment are the OCC's building blocks (e.g., Cao and Le, 2022; Ha and Le, 2021). This is particularly eloquent in the scale developed by Judge and Douglas (2009), which assesses OCC along eight dimensions: trustworthy leadership, trusting followers, capable champions, involved mid-management, innovative culture, accountable culture, effective communication and systems thinking. Although this scale is the most widely used instrument to measure change capability, not only do these attributes not seem to be unique to the OCC construct, which can lead to an overly broad conceptualization, but it can also bear the danger that researchers mistakenly believe that all entities possessing these characteristics can manage change effectively (MacKenzie *et al.*, 2011). This paper contends that there is a difference between having the conditions favorable to change that should represent change capacity and actually knowing how to take advantage of these conditions that should pertain to change capability (Montreuil, 2022).

Moreover, conceptualizing OCC through facilitators contributes to circular reasoning among the scientific community since studies have shown a significant relationship between leadership and OCC (e.g., Ha and Le, 2021; Le and Le, 2021), whereas one of the dimensions of the latter is precisely leadership as it is currently operationalized. With this in consideration, the present paper puts into perspective an alternative way of designing this construct, aimed at improving our understanding. This is achieved by moving the focal point of analysis toward its specific essence rather than its peripheral variables. In addition, rather than interpreting OCC as an enumeration of change drivers (e.g., Albrecht and Roughsedge, 2022 found 11 dimensions/predictors of change capability), this paper digs deeper into the roots of the construct by highlighting its self-configuring nature. As shown in Figure 1, the five dimensions of OCC are likely to influence each other since past actions will reflect on present ones, which will ultimately affect future actions, and the latter will, in turn, redefine organizations' history and the cycle will go on. Organizations should then be able to both carry out these actions and find an acceptable tradeoff to make change capability sustainable in the long run.

In direct response to Hanelt *et al.*'s (2021) call for more approaches that merge linear and emergent theories, this research also opens up a pathway to novel perspectives. By combining elements from both linear and emergent approaches, this research synthesizes a framework that transcends traditional boundaries. This approach bridges the gap between seemingly disparate perspectives, enabling a more holistic comprehension

of OCC. Through this synthesis, the proposed model can help researchers and practitioners better analyze change initiatives by paying greater attention to the interdependence of an organization's past, present and future.

In terms of practical implications, this conceptual paper offers valuable insights to managers. Specifically, in line with Bloodgood and Chae's (2010) perspective, this research emphasizes that instead of trying to manage paradoxes one by one, it is essential that organizations take a more holistic view and manage them in a more integrated way. In other words, through the proposed model of the OCC construct, this paper puts into perspective the existence of a multitude of paradoxes that influence each other. Therefore, when it comes to developing OCC, managers are encouraged to embrace these paradoxes by recognizing the interdependence of opposite poles rather than assuming their separation. Conversely, ignoring this interdependency can have the deleterious effect of paralyzing decision-making, as it fails to recognize the organization as an entity acting as a whole (Berti and Simpson, 2021).

Furthermore, management bodies of organizations should carefully assess the context in which changes occur, to ensure that the efforts undertaken produce significant results. Critical questions need to be asked, such as have we learned lessons from our past change experiences? Do our employees can embrace change in addition to their day-to-day work? Are we equipped enough to deal with a change that must be implemented suddenly? Are we able to recognize what needs to be changed before the inevitable happens? Do we have proactive practices that allow us to be on the lookout for what awaits us in future years? The responses to these questions serve as pivotal indicators that hold the potential to significantly enhance the decision-making process for organizational leaders. By analyzing and interpreting these answers, the management body can gain deep insights into their organization's overall capability to navigate change successfully.

Taken together, this paper contributes to the debate on OCC in an original way by challenging some assumptions that have been taken for granted. Specifically, it advocates for a more nuanced interpretation of OCC by highlighting that change capability is not only about adopting change management practices that have proven their effectiveness. More than that, it is about finding the right balance between multiple change inherent tensions. Today's organizations are indeed facing the tremendous challenge to fulfill their change-related responsibilities in a context of paradoxes and increasingly competing demands. This model can thus help researchers refine their way of capturing OCC and help practitioners to develop more targeted interventions.

Conclusion, limitations and future directions

Although this paper has provided new insights into understanding the OCC construct, one major limitation of this research is that the proposed model is developed at the organizational level of analysis, which does not do justice to the various sub-levels existing in organizations. An important avenue of research would be to examine the interplay between the micro (individuals), meso (groups) and macro levels (organization) to unravel the multiple interactions that make OCC an aggregate phenomenon. The conceptual model could also be enriched by introducing a longitudinal perspective that shows the progression of OCC over time. Further research could also test the model in different settings to clarify the relative importance of the dimensions depending on whether the organization is in a stable vs highly volatile environment, given that previous research has reported the existence of differences in the need for adaptation according to contexts (Kok and Driessen, 2012). Considering that research recognizes that organizations encapsulate a countless number of capabilities (e.g., Montreuil et al., 2020), another area of investigation that could be pursued more intensely is how the interaction between internal capabilities contributes to the sustainability of an organization, rather than studying them in isolation. The logical progression of this conceptual paper involves validating the dynamic, multi-faceted, and multi-temporal model of OCC to provide the research community with a measurement tool. Subsequently, the study aims to empirically test the research propositions to delineate OCC's conceptual boundaries. Hopefully, this paper will guide future research toward a nuanced and multifaceted examination of change capability which is vital for organizations operating in today's environment.

References

- Ackerman Anderson, L. A. and Anderson, D. (2010), *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation* (2nd ed.), Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.
- Adna, B. E. and Sukoco, B. M. (2020), "*Managerial cognitive capabilities, organizational capacity for change, and performance: the moderating effect of social capital*", *Cogent Business & Management*, Vol. 7 No. 1, 1843310.
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. and Haridy, S. (2021), "*The relationship between leadership styles and organisational innovation: a systematic literature review and narrative synthesis*", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 338-370.
- Albrecht, S. L. and Roughsedge, I. (2022), "*Organizational-change capability: validation of a practice-research measure*", *Consulting Psychology Journal, Advance online publication*. <https://doi.org/10.1037/cpb0000235>
- Andreeva, T. and Ritala, P. (2016), "*What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change*", *Baltic Journal of Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 238-259.
- Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E. and Peter, E. (2016), "*How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes*", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 No. 20, pp. 2370-2397.
- Argyris, C. and Schön, D. A. (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison Wesley, Reading, MA.
- Bamford, D. R. and Forrester, P. L. (2003), "*Managing planned and emergent change within an operations management environment*", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 Nos 5/6, pp. 546-564.
- Barrett, A. K. (2018), "*Electronic health record (EHR) organizational change: explaining resistance through profession, organizational experience, and EHR communication quality*", *Health Communication*, Vol. 33 No. 4, pp. 496-506.
- Bayraktar, S. and Jiménez, A. (2020), "*Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 301-317.
- Berti, M. and Simpson, A. V. (2021), "*The dark side of organizational paradoxes: the dynamics of disempowerment*", *Academy of Management Review*, Vol. 46 No. 2, pp. 252-274.

- Bloodgood, J. M. and Chae, B. (2010), "*Organizational paradoxes: dynamic shifting and integrative management*", *Management Decision*, Vol. 48 No. 1, pp. 85-104
- Bojesson, C. and Fundin, A. (2021), "*Exploring microfoundations of dynamic capabilities—challenges, barriers and enablers of organizational change*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 206-222.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. and DiFonzo, N. (2004), "*Uncertainty during organizational change: is it all about control?*", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13 No. 3, pp. 345-365.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L. and Irmer, B. E. (2011), "*Haunted by the past: effects of poor change management history on employee attitudes and turnover*", *Group & Organization Management*, Vol. 36 No. 2, pp. 191-222.
- Bunea, A., Dinu, G. and Popescu, D. M. (2016), "*The perspective of change as an organizational learning factor*", *Valahian Journal of Economic Studies*, Vol. 7 No.1, pp. 83-88.
- Buono, A. F. and Kerber, K. W. (2010), "*Creating a sustainable approach to change: building organizational change capacity*", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 75 No. 2, pp. 4-21.
- Buono, A. F. and Subbiah, K. (2014), "*Internal consultants as change agents: roles, responsibilities and organizational change capacity*", *Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 2, pp. 35-53.
- Brandt, E. N., Andersson, A. C. and Kjellstrom, S. (2019), "*The future trip: a story of transformational change*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32 No. 7, pp. 669-686.
- Burke, W. W. (2018), *Organization Change: Theory and Practice* (5th ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Burnes, B. (2005), "*Complexity theories and organizational change*", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7 No. 2, pp. 73-90.
- Cai, W. J., Loon, M. and Wong, P. H. K. (2018), "*Leadership, trust in management and acceptance of change in Hong Kong's Civil Service Bureau*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 No. 5, pp. 1054-1070.
- Cao, T. T. and Le, P. B. (2022), "*Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership*", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
- Cawsey, T. F., Deszca, G. and Ingols, C. (2012), *Organizational change: An action-oriented toolkit* (2nd ed.), SAGE Publications, Los Angeles, CA.

- Dąbrowska, J., Almpantopoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., Di Minin, A., Giones, F., Hakala, H., Marullo, C., Mention, A.L. and Mortara, L. (2022), *"Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda"*, R&D Management, Vol. 52 No. 5, pp. 930-954.
- Faupel, S. and Süß, S. (2019), *"The effect of transformational leadership on employees during organizational change—an empirical analysis"*, Journal of Change Management, Vol. 19 No. 3, pp. 145-166.
- Ford, J., Ford, L. and Polin, B. (2021), *"Leadership in the implementation of change: functions, sources, and requisite variety"*, Journal of Change Management, Vol. 21 No. 1, pp. 87-119.
- Ha, T. T and Le, P. B. (2021), *"What are the sources of organizational change capability? The role of transformational leadership and organizational justice"*, International Journal of Business Administration, Vol. 12, No. 2, pp. 76-87.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. and Antunes Marante, C. (2021), *"A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change"*, Journal of Management Studies, Vol. 58 No. 5, pp. 1159-1197.
- Harikkala-Laihinien, R. (2022), *"Managing positive change: emotions and communication following acquisitions"*, Journal of Change Management, Vol. 22 No. 4, pp. 373-400.
- Heckmann, N., Steger, T. and Dowling, M. (2016), *"Organizational capacity for change, change experience, and change project performance"*, Journal of Business Research, Vol. 69 No. 2, pp. 777-784.
- Islam, M. N., Furuoka, F. and Idris, A. (2021), *"Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change"*, Asia Pacific Management Review, Vol. 26 No. 2, pp. 95-102.
- Judge W., Bowler, M. and Douglas, T. (2006), *"Preparing for organizational change: Evolution of the organizational capacity for change construct"*, In Academy of management proceedings (Vol. 2006, No. 1, pp. 01-06). Academy of Management, Briarcliff Manor, NY, 10510.
- Judge, W. and Douglas, T. (2009), *"Organizational change capacity: the systematic development of a scale"*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 22 No. 6, pp. 635-649.
- Kähkönen, T. (2020), *"Employee trust repair after organizational change"*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 33 No. 6, pp. 1143-1161.
- Kay, N. M., Leih, S. and Teece, D. J. (2018), *"The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research"*, Industrial and Corporate Change, Vol. 27 No. 4, pp. 623-638.
- Klarner P., Probst, G. and Soparnot, R. (2008), *"Organizational change capacity in public services: the case of the World Health Organization"*, Journal of Change Management, Vol. 8 No. 1, pp. 57-72.

- Klein, H. J., Molloy, J. C. and Brinsfield, C. T. (2012), "Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds", *Academy of Management Review*, Vol. 37 No. 1, pp. 130-151.
- Kok, R. A. and Driessen, P. H. (2012), "*Antecedents of market orientation in semi-public service organizations: a study of Dutch housing associations*", *The Service Industries Journal*, Vol. 32 No. 12, pp. 1901-1921.
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A. and Schweiger, C. (2019), "*Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities*", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 28 No. 5, pp. 1149-1172.
- Le, T. T. and Le, B. P. (2021), "*Mediating role of change capability in the relationship between transformational leadership and organizational performance: an empirical research*", *Psychology Research and Behavior Management*, Vol 14, pp. 1747-1759.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Podsakoff, N. P. (2011), "*Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: integrating new and existing techniques*", *MIS Quarterly*, Vol. 35 No. 2, pp. 293-334.
- Matos Marques Simoes, P. and Esposito, M. (2014), "*Improving change management: how communication nature influences resistance to change*", *Journal of Management Development*, Vol. 33 No. 4, pp. 324-341.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995), "*An integration model of organizational trust*", *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 3, pp. 709-734.
- Meyer, C. B. and Stensaker, I. G. (2006), "*Developing capacity for change*", *Journal of Change Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 217-231.
- Montreuil, V.-L. (2022), "Organizational change capability: a scoping literature review and agenda for future research", *Management Decision*, Vol. 61 No. 5, pp. 1183-1206.
- Montreuil, V.-L., Lauzier, M. and Gagnon, S. (2020), "A closer look at determinants of organizational capability to innovate (OCI): A dynamic capabilities perspective", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 820-847.
- Nasim, S. and Sushil. (2011), "*Revisiting organizational change: exploring the paradox of managing continuity and change*", *Journal of Change Management*, Vol. 11 No. 2, pp.185–206.
- Onyeneke, G. B. and Abe, T. (2021), "*The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 34 No. 2, pp. 403-415.

- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2013), "*Organizational ambidexterity: past, present, and future*", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27 No. 4, pp. 324-338.
- Ouedraogo, N. and Ouakouak, M. L. (2018), "*Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 676-696.
- Ouedraogo, N. and Ouakouak, M. L. (2021), "*Antecedents and outcome of employee change fatigue and change cynicism*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 158-179.
- Petrou, P., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2018), "Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change", *Journal of Management*, Vol. 44 No. 5, pp. 1766-1792
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. and Podsakoff, N. P. (2016), "*Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences*", *Organizational Research Methods*, Vol. 19 No. 2, pp. 159-203.
- Poole, M. and Van de Ven, A. (2004), *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford University Press. New York: NY.
- Ramezan, M., Sanjaghi, M. E. and Baly, H. R. K. (2013), "*Organizational change capacity and organizational performance: an empirical analysis on an innovative industry*", *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, Vol. 5 No.3, pp. 188-212.
- Rogiest, S., Segers, J. and van Witteloostuijn, A. (2015), "*Climate, communication and participation impacting commitment to change*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 No. 6, pp. 1094-1106.
- Sánchez-Medina, P. S. (2020), "*Organizational capability for change and performance in artisanal businesses in Mexico*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 415-431.
- Sarala, R. M., Vaara, E. and Junni, P. (2019), "*Beyond merger syndrome and cultural differences: new avenues for research on the "human side" of global mergers and acquisitions (M&As)*", *Journal of World Business*, Vol. 54 No. 4, pp. 307-321.
- Schulz, M. (2017), "Organizational learning", In J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell Companion to Organizations* (pp. 416-441). Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK.
- Schweiger, C., Kump, B. and Hoormann, L. (2015), "*A concept for diagnosing and developing organizational change capabilities*", *Journal of Management & Change*, Vol. 34/35, pp. 12-28.
- Singh, A. K. and Burhan, M. (2018), "*Configuring dynamic capability architecture for understanding changes*", *International Journal of Strategic Change Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 109-138.

- Smits, S. J. and Bowden, D. E. (2015), "*A perspective on leading and managing organizational change*", *Economics and Business Review*, Vol. 1 No. 2, pp. 3-21.
- Smollan, R. K. (2013), "*Trust in change managers: the role of affect*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 No. 4, pp. 725-747.
- Suddaby, R. (2010), "Editor's comments: construct clarity in theories of management and organization", *Academy of Management Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 346-357.
- Sun, R., Li, J. Y. Q., Lee, Y., and Tao, W. (2021), "*The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change*", *International Journal of Business Communication*, pp. 1-29
- Supriharyanti, E. and Sukoco, B. M. (2022), "*Organizational change capability: a systematic review and future research directions*", *Management Research Review*, Vol. 46 No. 1, pp. 46-81.
- Teece, D. J. (2007), "*Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 13, pp. 1319-1350.
- Tseng, S. M. and Lee, P. S. (2014), "*The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance*", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 158-179.
- Van der Bent, J., Paauwe, J. and Williams, R. (1999), "*Organizational learning: an exploration of organizational memory and its role in organizational change processes*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 5, pp. 377-404.
- Van Vuuren, M. and Elving, W. J. (2008), "*Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: practical implications and a research agenda for communicating organizational change*", *Corporate Communications: An international Journal*, Vol. 10 No. 2, pp. 129-138.
- Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999), "*Organizational change and development*", *Annual Review of Psychology*, Vol. 50 No. 1, pp. 361-386.
- Worley, C. G. and Lawler, E. E. (2009), "*Building a change capability at Capital One Financial*", *Organizational Dynamics*, Vol. 38 No. 4, pp. 245-251.
- Yasir M., Imran R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A. and Khan, M. M. (2016), "*Leadership styles in relation to employees' trust and organizational change capacity: evidence from non-profit organizations*", *Sage Open*, Vol. 6 No. 4, pp. 1-12.
- Yue, C. A., Men, L. R. and Ferguson, M. A. (2019), "*Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: the mediating role of trust*", *Public Relations Review*, Vol. 45 No. 3, 101779.

- Zagelmeyer, S., Sinkovics, R.R., Sinkovics, N. and Kusstatscher, V. (2016), "Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 35 No. 1, pp. 93-106.
- Zhao, X. and Goodman, R. M. (2019), "*Western organizational change capacity theory and its application to public health organizations in China: a multiple case analysis*", *The International Journal of Health Planning and Management*, Vol. 34 No. 1, e509-e535.

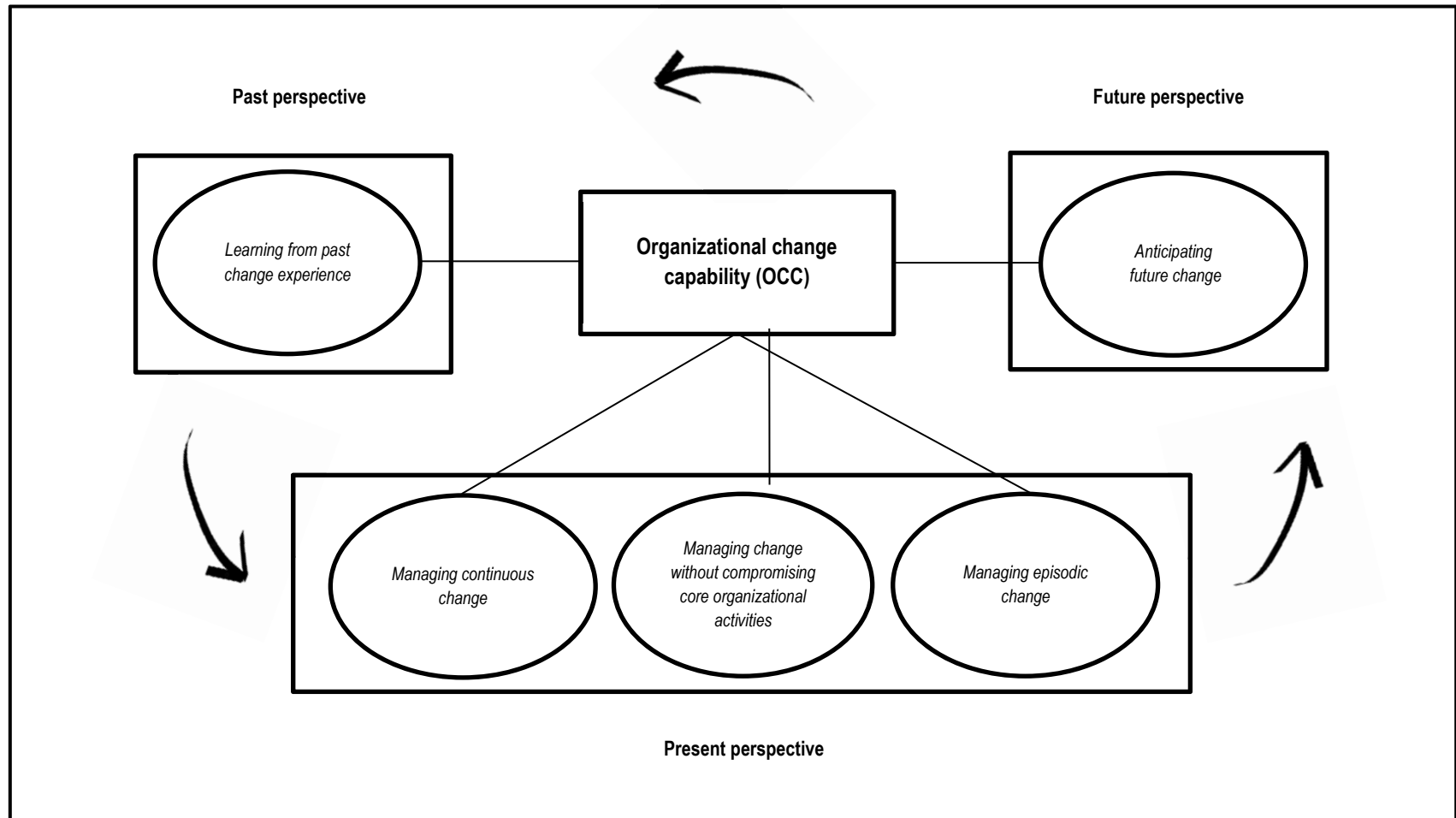


Figure 4.1 A dynamic, multi-faceted and multi-temporal model of organizational change capability

Chapitre 5 - Méthodologie

Ce chapitre expose la démarche méthodologique qui a été employée pour atteindre les objectifs de recherche, ainsi que la procédure empirique qui a permis de tester le modèle conceptuel présenté au quatrième chapitre. Ce chapitre débute alors en présentant le devis de recherche qui a orienté les choix méthodologiques, les instruments de mesure employés pour mesurer les variables à l'étude, ainsi que le processus ayant conduit à la création d'une version initiale de l'instrument mesurant la COC. Par la suite, le chapitre détaille le processus de collecte de données qui s'est articulé en six étapes, à savoir l'évaluation de l'instrument de la COC par un groupe d'experts, l'étude pré-test, l'étude pilote, l'étude visant à examiner la structure sous-jacente de l'instrument de la COC, l'étude visant à confirmer la structure de cet instrument ainsi qu'à vérifier les validités convergente et discriminante, et l'étude examinant le réseau nomologique de la COC afin d'examiner la validité de construit. Il convient de noter qu'étant donné que l'outil de mesure sur la COC ne vise pas à prédire, comme le ferait par exemple un test de recrutement ou d'admission, mais plutôt à poser un diagnostic sur une organisation, la validité critériée, qui mesure la capacité d'une échelle à prédire un résultat ou un comportement (Morgado et al., 2017), n'a pas été considérée dans le processus de développement. Il est aussi important de souligner que cette démarche se conforme aux étapes recommandées dans la littérature pour le développement et la validation d'un instrument de mesure (Cortina et al., 2020; DeVellis & Thorpe, 2021; Hinkin, 1998).

5.1 Devis de recherche

Cette thèse a privilégié un plan de recherche corrélationnel qui a pour but d'expliquer les relations entre les variables sans intervention (Vallerand & Hess, 2000). La recherche a également suivi un plan transversal, ce qui signifie que chaque collecte de données était indépendante et réalisée à un seul temps de mesure (Creswell & Creswell, 2018). Pour toutes les collectes, l'utilisation de données autorapportées est la stratégie qui a été privilégiée. Ce choix s'inscrit dans le courant dominant adopté par plusieurs chercheurs en gestion du changement à favoriser l'usage de données perceptives (Heckmann et al., 2016; Holt et al., 2007). Comme le rapportent Weick et Roberts (1993), les personnes ont tendance davantage à se comporter en fonction de leurs perceptions plutôt que selon des données objectives. Par conséquent, comme l'aspect humain est central au changement, la prise en considération des perceptions apparaissait nécessaire. Certains construits apparentés de la COC, telle que l'agilité ou la résilience organisationnelle, sont d'ailleurs mesurés à l'aide d'instruments développés à partir de données autorapportées (voir Cegarra-Navarro et al., 2016; Xue & Wang, 2024).

5.2 Instruments de mesure

Cette section présente les variables étudiées et les instruments qui ont servi à évaluer chacune d'elles. Tout d'abord, pour démontrer la validité convergente et discriminante de la nouvelle échelle, celle-ci a été associée à cinq variables : l'agilité organisationnelle, la résilience organisationnelle, le sentiment d'auto-efficacité envers

le changement, le cynisme et la fatigue liée au changement. Ensuite, pour tester la validité du réseau nomologique de la COC, la nouvelle mesure a été mise en relation avec trois variables agissant comme des antécédents au construit, à savoir le leadership transformationnel, la communication et la confiance, et une variable agissant comme conséquence, soit la performance organisationnelle. Des variables de contrôle ont aussi été incluses dans l'analyse des relations.

Il est à noter que les coefficients de cohérence interne pour chaque instrument de mesure ont été rapportés sous la forme du coefficient oméga de McDonald. Compte tenu des préoccupations soulevées dans la littérature concernant les limites du coefficient alpha de Cronbach (voir Cortina et al., 2020), l'utilisation du coefficient Omega a été privilégiée et il a été calculé à l'aide de la macro développée par Hayes et Coutts (2020) dans SPSS (version 29). En effet, contrairement au coefficient alpha de Cronbach, qui est la mesure de fiabilité la plus couramment utilisée, le coefficient Omega présente l'avantage d'être plus robuste face à la non-conformité par rapport aux postulats statistiques. Contrairement au coefficient alpha, le coefficient Omega n'exige pas que les covariances des items avec leur facteur commun soient égales (DeVellis & Thorpe, 2021). Il est important de préciser que, bien qu'il n'existe pas de seuil formellement établi pour les coefficients oméga, ils sont généralement interprétés de manière similaire à l'alpha de Cronbach. Ainsi, un seuil d'acceptabilité de 0,7 est souvent utilisé comme référence (Kelley & Pornprasertmanit, 2016; Nunnally, 1978).

5.2.1 Agilité organisationnelle

L'agilité a été mesurée à l'aide de l'échelle de Lu et Ramamurthy (2011) qui est composée de six items répartis en deux dimensions (voir Annexe H) : (1) l'agilité d'ajustement opérationnel qui reflète la capacité d'une organisation à réagir rapidement face aux changements et à en tirer parti en surveillant en permanence et en améliorant rapidement les produits/services pour répondre aux besoins des clients (trois items) et (2) l'agilité en matière de capitalisation de marché qui renvoie à la capacité d'une organisation, dans ses processus d'affaires internes, à faire face rapidement aux changements du marché (trois items). Les participants devaient rapporter leurs réponses sur une échelle Likert en sept points allant de 1 (pas du tout vrai) à 7 (tout à fait vrai). Le coefficient oméga de McDonald était de 0,79 pour la première dimension et de 0,81 pour la deuxième dimension.

5.2.2 Résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle a été mesurée à l'aide de l'échelle de Xue et Wang (2024) (voir Annexe H). Cette échelle, composée de quatre items, évalue la résilience organisationnelle comme une capacité qui permet aux organisations de rester vigilantes face aux changements, de traverser des événements incertains et d'atteindre progressivement l'autorégulation, l'immunité et le rétablissement (Duchek, 2020). Les participants devaient

indiquer leur degré d'accord ou désaccord sur une échelle de type Likert en sept points allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement d'accord). Le coefficient oméga de McDonald pour cette variable était de 0,87.

5.2.3 Sentiment d'auto-efficacité envers le changement

Le sentiment d'auto-efficacité envers le changement a été mesuré à l'aide de l'échelle d'Armenakis et al. (2007) qui est composée de cinq items (voir Annexe H). Le sentiment d'auto-efficacité envers le changement fait référence à la croyance d'un individu en sa propre capacité et en la capacité de son organisation à mettre en œuvre avec succès des initiatives de changement (Armenakis et al., 2007). L'intégration de cette variable était importante dans cette thèse, car elle permet de mettre en parallèle la perception de la capacité individuelle vis-à-vis la COC. Les participants devaient indiquer leur degré d'accord ou désaccord sur une échelle de type Likert en sept points allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement d'accord). Le coefficient oméga de McDonald pour cette variable était de 0,85.

5.2.4 Cynisme envers le changement

Le cynisme envers le changement a été mesuré à l'aide de l'échelle de Bernerth et al. (2011) qui est composée de huit items (voir Annexe H). Ce type de cynisme fait référence à l'expression de sentiments généralement liés au pessimisme concernant les perspectives de réussite du changement (Reichers et al., 1997). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord ou désaccord sur une échelle de type Likert en sept points allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement d'accord). Le coefficient oméga de McDonald était de 0,92.

5.2.5 Fatigue du changement

La fatigue du changement a été mesurée à l'aide de l'échelle de Bernerth et al. (2011) qui est composée de six items (voir Annexe H). La fatigue face au changement renvoie à la perception qu'il y a un trop grand nombre de changements qui s'opèrent en même temps (Döring et al., 2024). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord ou désaccord sur une échelle de type Likert en sept points allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement d'accord). Le coefficient oméga de McDonald était de 0,93.

5.2.6 Leadership transformationnel

Le leadership a été mesuré à l'aide de l'échelle de Yue et al. (2019) qui a été développée à partir de la version originale de Rafferty et Griffin (2004) (voir Annexe I). L'échelle est composée de 11 items répartis en quatre dimensions : (1) l'influence idéalisée (deux items), (2) la motivation inspirante (trois items), (3) la stimulation intellectuelle (trois items), et (4) la considération individualisée (trois items). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord ou désaccord sur une échelle de type Likert en sept points allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement d'accord). Étant donné que la dimension de l'influence idéalisée ne comportait que

deux items, le coefficient d'homogénéité n'a pu être estimé pour cette dimension. Le coefficient oméga de McDonald a donc été calculé pour l'ensemble de l'échelle, donnant pour résultat une valeur de 0,96.

5.2.7 Communication

La communication a été mesurée à l'aide de l'échelle de Bordia et al. (2004) qui est composée de sept items (voir Annexe I). Cette échelle évalue l'efficacité avec laquelle les informations sur le changement sont communiquées au sein de l'organisation. Les participants devaient indiquer leur degré d'accord ou désaccord sur une échelle de type Likert en sept points allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement d'accord). Le coefficient oméga de McDonald était de 0,94.

5.2.8 Confiance

La confiance a été mesurée à l'aide de l'échelle de Yue et al. (2019) qui est composé de six items (voir Annexe I). Cette échelle évalue la mesure dans laquelle les employés font confiance à leur organisation pendant les périodes de changement. Les participants devaient indiquer leur degré d'accord ou désaccord sur une échelle de type Likert en sept points allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement d'accord). Le coefficient oméga de McDonald était de 0,94.

5.2.9 Performance organisationnelle

La performance organisationnelle a été mesurée à l'aide de l'échelle de Masa'deh et al. (2018) qui a été élaborée à partir de la version originale de Hernaus et al. (2012) (voir Annexe I). Comme l'indiquent Masa'deh et al. (2018), pour évaluer la performance organisationnelle il n'existe pas de meilleure mesure, car tant les mesures financières que non financières comportent des avantages et inconvénients. Les mesures financières ont l'avantage d'être plus objectives, mais se limitent à l'information pécuniaire. Les mesures non financières, quant à elles, sont parfois plus subjectives, mais ont l'avantage de fournir un aperçu plus complet de l'efficacité des différentes composantes de l'organisation. Par ailleurs, les études montrent qu'il existe une forte corrélation positive entre les mesures perçues et celles objectives de la performance (Liozu et al., 2014; Park et al., 2015). C'est pour ces raisons que la présente thèse a privilégié le choix d'une mesure non financière. L'échelle choisie pour mesurer la performance est composée de trois dimensions : (1) la gestion des parties prenantes externes (6 items), (2) la gestion des ressources humaines (4 items) et (3) la gestion des processus (2 items). Les participants devaient indiquer leur degré d'accord ou désaccord sur une échelle Likert en sept points allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement d'accord). Étant donné que la dimension de la gestion des processus ne comportait que deux items, le coefficient d'homogénéité n'a pu être estimé pour cette dimension. Le coefficient oméga a été calculé pour l'ensemble de l'échelle, donnant pour résultat une valeur de 0,86.

5.2.10 Variables de contrôle

Étant donné que des études ont montré que les différences individuelles peuvent influencer la manière dont le changement est perçu, les caractéristiques démographiques des participants telles que l'âge, le genre, l'ancienneté et l'éducation ont été contrôlées lorsque des analyses de régressions ont été réalisées (Ferrari, 2024; Lundmark et al., 2022). La taille de l'organisation a également été incluse comme variable de contrôle, car les recherches ont montré que cet aspect peut influencer la capacité d'adaptation d'une organisation, c'est-à-dire que les grandes organisations peuvent être moins malléables en raison du niveau élevé de formalisation (Heckmann et al., 2016; Verdu-Jover et al., 2018). Il faut également souligner que les variables catégorielles, telles que le genre, l'ancienneté, l'éducation et la taille de l'organisation ont été transformées en variables dichotomiques avant de réaliser les analyses. Cette mesure était nécessaire pour alléger le nombre de paramètres nécessaires à l'estimation d'un modèle basé sur des équations structurelles. Cette mesure a aussi été prise considérant que les variables comportant plusieurs catégories peuvent engendrer des problèmes de données, en particulier lorsque certaines catégories contiennent très peu d'observations (Cohen et al., 2002).

5.3 Développement d'une version de l'instrument de la COC

Compte tenu des éléments discutés dans les troisième et quatrième chapitres, une version initiale de l'instrument visant à mesurer la COC a été élaborée. La première étape de ce processus consistait à construire un ensemble d'items permettant de capturer pleinement les facettes du construit de la COC telles qu'elles ont été exposées précédemment dans le modèle conceptuel. Il est d'ailleurs recommandé de commencer avec un bassin d'items trois à quatre fois plus grand que l'instrument final visé (DeVellis & Thorpe, 2021). Dans cette optique, 60 items ont été développés en vue de parvenir à une échelle finale autour de 20 items, soit environ quatre items pour chacune des cinq dimensions. Bien qu'il soit généralement conseillé d'avoir au moins trois items par échelle distincte, opter pour un seuil de quatre items serait considéré comme une stratégie plus avisée (Robinson, 2018). Cette précaution de créer un bassin initial d'items suffisamment large viserait à se prémunir des risques liés à une faible cohérence interne. De plus, dans ce processus, plusieurs considérations ont été prises en compte, dont l'importance de formuler des items simples, précis, concis et exempts de termes ambigus (MacKenzie et al., 2011). Une attention particulière a également été accordée tout au long du développement de cette version initiale pour garantir que les items s'inscrivaient exclusivement dans le champ prédéfini des dimensions, évitant ainsi de couvrir des aspects extérieurs au construit (DeVellis & Thorpe, 2021). Il convient aussi de noter que cette thèse a fait le choix de ne formuler aucun item sous la forme négative considérant les études qui ont rapporté les faibles performances de ce type de formulation (Chyung et al., 2018; Woods, 2006). Pour tous les items de l'instrument, une échelle de type Likert en sept points allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement d'accord) a été utilisée. L'utilisation d'une échelle à sept points, plutôt que cinq, serait préférable puisqu'elle permet d'offrir une plus grande amplitude de réponses, ce qui allège la charge cognitive des

répondants qui sont réticents à offrir des réponses extrêmes. Ce format serait également adapté aux participants hautement éduqués, leur permettant de fournir des réponses plus nuancées (Robinson, 2018; Weijters et al., 2010).

Il convient de souligner que tous les instruments de cette thèse, y compris les questionnaires, ont été administrés en anglais. Cette approche a été adoptée dans le but d'assurer une portée étendue de cet effort de recherche. Pour garantir la qualité linguistique, une révision a été effectuée par des anglophones natifs. Toutefois, il est important de noter que bien que les outils aient été administrés en anglais, la population cible de cette étude était composée de Canadiens. Ce choix visait à garantir que les participants partagent la même culture nationale. En effet, non seulement la culture nationale peut influencer la façon dont les chercheurs formulent les questions (Gudykunst & Mody, 2002), mais les participants peuvent également réagir différemment en fonction de leur propre culture (Matsumoto & Hee Yoo, 2006). Comme le souligne Hofstede (1980) dans son modèle des dimensions culturelles, des éléments tels que l'individualisme ou le collectivisme, la distance hiérarchique, la masculinité ou la féminité, l'indulgence ou la sévérité, et le contrôle de l'incertitude peuvent moduler les comportements des individus selon le pays dans lequel ils vivent. De plus, la décision de ne pas initialement concevoir une échelle évaluant la COC en français, pour ensuite valider une version en anglais, repose principalement sur des considérations de faisabilité. Opter pour cette approche aurait nécessité la réalisation de deux recherches distinctes au sein d'une même thèse, ce qui aurait représenté un défi ambitieux compte tenu des contraintes de temps et de ressources disponibles pour cette thèse doctorale.

5.4 Procédure de collectes de données

Cette section détaille les procédures qui ont été mises en œuvre pour recueillir les données pertinentes afin de répondre aux objectifs de recherche. Cette démarche visait à garantir un processus de recherche rigoureux, ainsi qu'à assurer une base solide pour l'analyse des données. Il est important de préciser que la section actuelle est dédiée à la description méthodologique de la démarche adoptée pour la collecte de données. Les résultats issus de chaque étape de cette démarche seront présentés dans le chapitre suivant.

5.4.1 Évaluation par les experts

Après avoir élaboré la version initiale de 60 items, une évaluation par des experts a été réalisée afin de vérifier la validité de contenu de l'instrument (voir Annexe D). La validité de contenu concerne l'adéquation de l'échantillonnage des items par rapport au construit mesuré. Plus clairement, ce type de validité vise à évaluer le degré selon lequel les différents indicateurs (ou mesures directes) sont représentatifs du construit. Par conséquent, les items ne doivent pas sous-représenter ni surreprésenter le construit (ex. items trop généraux qui manquent de spécificité). La vérification de cette forme de validité est complexe pour des construits abstraits

comme celui de la COC, car il peut être difficile de déterminer tous les items qui le définissent. Conséquemment, la solution recommandée est de soumettre les items à une évaluation par des experts (DeVellis & Thorpe, 2021).

Selon Haynes et al. (1995), plus le nombre d'évaluateurs/d'experts est grand (ex. plus de cinq), plus il sera facile de détecter et d'exclure les valeurs aberrantes provenant des évaluateurs. Par conséquent, pour les fins de la présente recherche, la version initiale de 60 items a été évaluée par un panel de six experts ayant une compréhension de la littérature en gestion du changement et des principes d'élaboration d'une échelle de mesure. Ce panel était composé de six chercheurs du milieu universitaire, recrutés à travers les réseaux professionnels de l'auteure de la présente thèse et de la direction de recherche. Les experts ont été sélectionnés de manière à assurer une représentativité équilibrée des profils afin d'éviter qu'un point de vue particulier ne prédomine. Étant donné le nombre restreint de participants, une approche personnalisée a été privilégiée, c'est-à-dire qu'un courriel individuel contenant un questionnaire sous format Word à remplir et à retourner était envoyé à chaque expert. Leur participation était entièrement libre et volontaire, et leur consentement a d'abord été demandé avant l'envoi du questionnaire. Les experts avaient pour tâche de valider les items qui ont été développés pour mesurer la COC. Conséquemment, ils ont été invités à indiquer le degré de pertinence de chaque item par rapport à la dimension mesurée. Ils étaient aussi invités à indiquer tous termes qu'ils estimaient ambigus et à proposer au besoin des suggestions pour reformuler, ajouter ou éliminer des items (Blair et al., 2013; MacKenzie & Podsakoff, 2012; Podsakoff et al., 2003). Comme l'indiquent Rodrigues et al. (2017), l'approche consistant à présenter aux évaluateurs les items afin qu'ils portent un jugement sur leur pertinence serait une approche répandue dans le monde de recherche pour vérifier de manière structurée et objective la validité de contenu. La contribution des experts a donc pris la forme de rétroactions écrites et individuelles. Quant aux autres instruments de mesure utilisés dans cette thèse, une vérification de la validité de contenu n'a pas été requise considérant que ce sont des outils qui ont déjà été validés par d'autres chercheurs. Seul l'instrument visant à mesurer la COC a été soumis à cette vérification.

5.4.2 Étude pré-test

Une fois l'évaluation par les experts complétée et avant de débiter les collectes de données, tous les questionnaires ont été administrés à un échantillon de convenance, composé de dix répondants, afin de vérifier les aspects pouvant affecter les réponses telles que la compréhension des instructions, l'interprétation des questions, la longueur des questionnaires et la pertinence des choix de réponses (Blair et al., 2013; Gibson & Bowling, 2019; MacKenzie & Podsakoff, 2012; Podsakoff et al., 2003; Ruel et al., 2016). Par conséquent, les participants ont reçu des instructions avant de tester l'instrumentation (voir Annexe E). Les dix participants au prétest étaient des travailleurs sélectionnés pour leur similitude avec la population visée par cette thèse afin d'assurer la pertinence de cet exercice initial. L'échantillon était hétérogène, comprenant une variété de profils

en matière de genre, d'âge, d'expérience professionnelle, de fonction et de secteur d'activité afin de pouvoir capturer un éventail de perceptions. Ce prétest constituait une étape préalable importante afin de soulever tout problème en lien avec les questionnaires. À l'issue du prétest, seules de légères modifications ont été nécessaires, notamment la rectification de certaines coquilles.

5.4.3 Étude 1 : Étude pilote

Après l'achèvement du pré-test, une étude pilote a été réalisée pour analyser le comportement de l'échelle de mesure de la COC. Cette phase avait pour objectif d'examiner les corrélations entre les items et de procéder à une réduction initiale de l'échelle afin d'éliminer toute redondance excessive susceptible d'impacter négativement les résultats lors des analyses ultérieures plus approfondies. Ce processus visait ainsi à garantir la précision et la fiabilité de l'échelle pour faciliter les étapes subséquentes de cette thèse.

Critères d'inclusion et d'exclusion des participants. Pour être éligibles à cette étude pilote, les participants visés devaient : (a) être âgés de 18 ans et plus, (b) avoir une compréhension adéquate de l'anglais écrit, (c) travailler dans une organisation qui a implanté des changements, et (d) travailler dans la même organisation depuis au moins deux ans afin que les participants aient une compréhension satisfaisante du fonctionnement de leur entreprise pour pouvoir porter un jugement sur la COC. Ce choix repose sur le fait que les études ont montré que le processus d'intégration d'un nouvel employé prend environ un an (Chillakuri, 2020; Graybill et al., 2013). Par conséquent, après deux ans, il apparaît raisonnable de croire que l'employé connaît suffisamment son entreprise. Pour cette première étude, aucun critère d'exclusion spécifique n'a été indiqué.

Taille de l'échantillon. Avant d'entamer la collecte de données, il était important d'estimer une taille d'échantillon *a priori* en tenant compte de la puissance statistique. Effectivement, bien qu'il soit important dans une recherche de tenir compte de l'erreur de type I ou alpha (α) qui consiste à rejeter de façon erronée l'hypothèse nulle, soit de relever un effet alors qu'il n'en existe pas, l'erreur de type II ou bêta (β) est tout aussi essentielle à considérer. Cette erreur consiste à ne pas voir un effet qui existe pourtant en réalité, soit d'accepter l'hypothèse nulle, alors qu'en réalité, elle devrait être rejetée en faveur de l'hypothèse alternative (Howell, 2008; Tabachnick & Fidell, 2019). Lorsqu'elle est calculée *a priori*, la puissance statistique, qui est égale à $1 - \beta$, permet de déterminer la taille d'échantillon requise pour être en mesure de relever un effet. Cette puissance est généralement établie à 0,80 puisqu'en dessous de ce seuil, le risque de commettre l'erreur bêta devient plus important et au-dessus de ce seuil, le coût de la recherche tend à augmenter. Le calcul de la taille de l'échantillon en fonction de la puissance statistique permet ainsi de déterminer la taille optimale en fonction des ressources de la recherche, tout en maximisant les résultats (Tabachnick & Fidell, 2019). Par conséquent, puisque cette thèse s'appuie sur des modélisations d'équations structurelles, une simulation Monte Carlo a été réalisée dans Mplus (version 8.5) de Muthén et Muthén (2017) en s'appuyant sur la démarche suggérée par Wang et Wang

(2012) qui tient compte des critères suivants : (a) puissance statistique minimale de 0,80, (b) biais associé aux estimations des paramètres, (c) biais associé à l'estimation de l'erreur standard, et (c) respect de l'intervalle de confiance à 95% pour les estimations des paramètres. Étant donné que l'étude pilote visait seulement à examiner le comportement de l'échelle, la taille d'échantillon visée était estimée à 180 participants. Toutefois, suite à la procédure de collecte, la taille de l'échantillon réelle s'est élevée à 186 participants.

Stratégie et outil de collecte des données. La tâche de recrutement des participants a été confiée à la firme Léger Opinion qui avait pour mandat de transmettre notre invitation à participer à notre étude à leur panel web. Léger Opinion est l'une des plus grandes firmes de sondage se situant au Canada qui compte plus de 400 000 membres (Léger Opinion, 2023). Le choix d'avoir fait appel à une firme pour le recrutement des participants s'explique par la nécessité d'avoir plusieurs collectes de données. Pour des questions de faisabilité, il apparaissait préférable d'emprunter cette méthode. D'ailleurs, des études antérieures qui ont développé des instruments de mesure ont aussi privilégié cette stratégie de recrutement (ex. Barber & Santuzzi, 2015). Comme le rapportent Chandler et al. (2019), au cours des dernières années, face aux défis d'obtenir des tailles d'échantillon suffisantes dans les sciences sociales et comportementales, plusieurs chercheurs se sont tournés vers cette stratégie. Par conséquent, à la suite d'une exploration auprès de différentes firmes, Léger Opinion a été sélectionnée, car elle répondait à plusieurs critères. Premièrement, elle est l'une des quelques firmes à propriété canadienne à avoir un échantillon national de participants assez vaste pour mener plusieurs collectes indépendantes. Deuxièmement, cette firme cumule un certain nombre d'années d'expérience auprès de chercheurs universitaires à travers le Canada, ce qui lui permet de bien comprendre le contexte des recherches menées par les universités ainsi que les obligations découlant de l'Énoncé de politique des trois conseils. Finalement, cette firme a été choisie, car elle offrait la possibilité d'héberger tous les questionnaires sur la plateforme LimeSurvey de l'UQO. Étant donné que les données sont conservées sur les serveurs de l'université, l'UQO demeure ainsi l'unique propriétaire des données recueillies.

Lors de cette première collecte, les participants étaient invités à répondre à un questionnaire électronique (voir Annexe F) qui constitue un outil efficace pour rejoindre un large public rapidement et à moindre coût (Blair et al., 2013). Il est également important de préciser qu'en amont au développement des questionnaires électroniques pour cette première étude et les études suivantes, plusieurs mesures ont été prises pour se prémunir de l'effet potentiel du biais de variance commune. En suivant les recommandations de Podsakoff et al. (2003), l'emploi de questions neutres dans les questionnaires a été privilégié pour réduire l'influence du biais de désirabilité sociale qui peut conduire à un biais de variance commune. La conception de questionnaires structurés, concis et assortis d'instructions claires a aussi été privilégiée pour prévenir la fatigue des répondants et réduire l'ambiguïté qui pourrait altérer les réponses. Les répondants ont également été informés de la nature

anonyme et confidentielle de leur participation afin d'encourager des réponses honnêtes et justes. Des variables de contrôle, telles que l'âge, le genre, l'ancienneté, l'éducation et la taille de l'organisation, ont également été intégrées dans les troisième et quatrième études pour isoler l'effet des variables pertinentes et ainsi minimiser la présence d'un biais de variance commune. De plus, lorsqu'il était possible sans compromettre la fluidité logique du questionnaire, l'ordonnancement des questions a été réalisé de telle sorte à s'assurer que les antécédents et conséquences ne se suivent pas pour limiter la présence d'un possible effet d'amorçage. Enfin, la réalisation d'un pré-test a également servi à déceler et corriger d'éventuelles sources de biais.

5.4.4 Étude 2 : Exploratoire

Après l'achèvement de l'étude pilote, une deuxième collecte de données a été réalisée afin d'entamer une analyse de la structure interne de l'instrument destiné à évaluer la COC. Spécifiquement, cette analyse visait à examiner les facteurs qui expliquent les variations et covariations des indicateurs (items) qui composent le construit. En d'autres termes, cette première collecte de données visait à décortiquer la manière dont les items de l'instrument se combinent pour former une représentation globale de la COC.

Critères d'inclusion et d'exclusion des participants. Pour les mêmes raisons énoncées que celles indiquées dans l'étude pilote, les participants devaient avoir les caractéristiques suivantes : (a) être âgés de 18 ans et plus, (b) avoir une compréhension adéquate de l'anglais écrit, (c) travailler dans une organisation qui a implanté des changements, et (d) travailler dans la même organisation depuis au moins deux ans afin que les participants aient une compréhension satisfaisante du fonctionnement de leur entreprise. Cette deuxième collecte imposait également un critère d'exclusion : les personnes ayant participé à la première collecte ne pouvaient pas se qualifier pour participer à la deuxième afin d'éviter toute contamination des données due à la possibilité d'un effet d'amorçage. Étant donné que les questionnaires des études de la présente recherche sont très similaires en raison de la nature propre de cette thèse, l'existence d'un effet d'amorçage est effectivement non négligeable. Cela signifie qu'un participant, ayant été exposé à un stimulus (c'est-à-dire les réponses à la première étude), pourrait être influencé dans sa réponse à un stimulus subséquent (les réponses à la deuxième étude) (Molden, 2014). Par conséquent, une précaution a été prise à cet effet.

Taille de l'échantillon. Comme pour la première étude, une simulation Monte Carlo a été réalisée dans Mplus (version 8.5) de Muthén et Muthén (2017) en s'appuyant sur la démarche suggérée par Wang et Wang (2012) qui tient compte des critères suivants : (a) puissance statistique minimale de 0,80, (b) biais associé aux estimations des paramètres, (c) biais associé à l'estimation de l'erreur standard, et (c) respect de l'intervalle de confiance à 95% pour les estimations des paramètres, pour projeter la taille d'échantillon visée. Cette analyse

a permis d'estimer qu'une taille de 300 était suffisante pour explorer l'échelle en question. Toutefois, suite à la procédure de collecte, la taille de l'échantillon réelle s'est élevée à 306 participants.

Stratégie et outil de collecte des données. La tâche de recrutement des participants pour cette deuxième collecte de données a été confiée à la même firme que pour la première, soit Léger Opinion, pour une utilisation adéquate des ressources financières de cette thèse. Les participants ont été invités à répondre à un questionnaire électronique (voir Annexe G). Ce processus a ainsi permis de garantir la continuité dans la méthodologie et d'atteindre un échantillon diversifié.

5.4.5 Étude 3 : Confirmatoire

À la suite de l'exploration effectuée lors de la deuxième étude, une troisième collecte de données indépendante a été réalisée. Cette étape visait non seulement à valider les relations observées dans la structure de l'instrument de la COC, mais aussi à vérifier la validité convergente et discriminante de l'échelle. Il s'agissait donc de confirmer si les relations entre les différents indicateurs de la COC correspondent au modèle théorique attendu et si l'échelle de la COC mesure un construit qui est bien convergent et discriminant à d'autres construits gravitant autour de celle-ci.

Critères d'inclusion et d'exclusion des participants. Pour les mêmes raisons énoncées que celles indiquées dans les première et deuxième études, les participants devaient avoir les caractéristiques suivantes : (a) être âgés de 18 ans et plus, (b) avoir une compréhension adéquate de l'anglais écrit, (c) travailler dans une organisation qui a implanté des changements, et (d) travailler dans la même organisation depuis au moins deux ans afin que les participants aient une compréhension satisfaisante de leur entreprise. Cette troisième collecte imposait un critère d'exclusion : les personnes ayant déjà participé à l'une des deux premières collectes ne pouvaient pas se qualifier pour participer à cette troisième étude afin d'éviter toute contamination des données.

Taille de l'échantillon. Comme pour la première et la deuxième étude, une simulation Monte Carlo a été réalisée dans Mplus (version 8.5) de Muthén et Muthén (2017) en s'appuyant sur la démarche suggérée par Wang et Wang (2012) qui tient compte des critères suivants : (a) puissance statistique minimale de 0,80, (b) biais associé aux estimations des paramètres, (c) biais associé à l'estimation de l'erreur standard, et (c) respect de l'intervalle de confiance à 95% pour les estimations des paramètres, pour projeter la taille d'échantillon visée. Cette analyse a permis d'estimer qu'une taille de 300 était suffisante pour confirmer le modèle en question. Toutefois, suite à la procédure de collecte, la taille de l'échantillon réelle s'est élevée à 302 participants.

Stratégie et outil de collecte des données. La tâche de recrutement des participants pour cette troisième collecte de données a été confiée à la même firme, soit Léger Opinion, toujours dans un objectif d'utiliser efficacement les ressources de la présente thèse. Les participants ont été invités à répondre à un questionnaire électronique (voir Annexe H). Cette continuité a non seulement favorisé la cohérence dans le processus de collecte des données, mais a également permis de capitaliser sur l'expérience acquise lors des phases précédentes pour optimiser le temps consacré aux étapes subséquentes de la recherche.

5.4.6 Étude 4 : Réseau nomologique

La quatrième et dernière étude de cette thèse visait à recueillir des données pour estimer la validité de construit et, de surcroît, le réseau nomologique de la COC. La validité de construit renvoie au degré selon lequel l'instrument de mesure se comporte de la même manière que le construit qu'il prétend mesurer par rapport à d'autres variables. Cette validité vise ainsi à vérifier les relations théoriques que l'outil devrait normalement entretenir avec d'autres construits. Lorsque les relations entre l'outil et d'autres variables suivent les fondements théoriques prévus entre le construit et ces dernières, ceci représente alors une preuve que l'instrument constitue un reflet satisfaisant du construit qu'il prétend mesurer (Carmines & Zeller, 1979; DeVellis, 2017). En d'autres termes, le chercheur doit identifier les relations théoriquement soutenues à partir de recherches antérieures, et ensuite, évaluer si l'instrument entretient des relations correspondantes (Hair et al., 2014). Un moyen pour vérifier la validité de construit consiste donc à s'appuyer sur un réseau nomologique tel que le recommandent Cronbach et Meehl (1955). Une collecte de données a donc été exclusivement réservée pour cette étape.

Critères d'inclusion et d'exclusion des participants. Pour les mêmes raisons énoncées dans les collectes précédentes, les participants à la quatrième étude devaient posséder les caractéristiques suivantes : (a) être âgés de 18 ans et plus, (b) avoir une compréhension adéquate de l'anglais écrit, (c) travailler dans une organisation qui a implanté des changements, et (d) travailler dans la même organisation depuis au moins deux ans. Comme pour les précédentes, cette quatrième collecte imposait un critère d'exclusion : les personnes ayant participé à l'une des trois premières collectes ne pouvaient pas se qualifier pour participer à cette quatrième étude afin d'éviter toute contamination des données due à la possibilité d'un effet d'amorçage.

Taille de l'échantillon. Tout comme les collectes précédentes, une simulation Monte Carlo a aussi été réalisée dans Mplus (version 8.5) de Muthén et Muthén (2017) en s'appuyant sur la démarche suggérée par Wang et Wang (2012) qui tient compte des critères suivants : (a) puissance statistique minimale de 0,80, (b) biais associé aux estimations des paramètres, (c) biais associé à l'estimation de l'erreur standard, et (c) respect de l'intervalle de confiance à 95% pour les estimations des paramètres, pour calculer la taille d'échantillon visée. Cette analyse

a permis d'estimer qu'une taille de 300 était suffisante pour vérifier le modèle en question. Toutefois, suite à la procédure de collecte, la taille de l'échantillon réelle s'est élevée à 304 participants.

Stratégie et outil de collecte des données. À l'instar des collectes précédentes, la tâche de recrutement des participants pour cette quatrième étude a été confiée à la firme Léger Opinion pour les mêmes raisons énoncées précédemment. Les participants ont été invités à répondre à un questionnaire électronique (voir Annexe I). Cette dernière collecte de données représentait ainsi la conclusion d'une série d'études pour mener à terme la vérification des objectifs de recherche de la thèse.

5.5 Considérations éthiques

Il est important de noter que cette thèse a obtenu son certificat d'éthique pour une recherche avec des êtres humains auprès du comité d'éthique de l'UQO (voir Annexe J). Une signature électronique a été demandée aux participants avant chacune des collectes de données dans le but d'obtenir leur consentement libre et éclairé. Les participants ont été informés des objectifs, de la portée de leur participation ainsi que des risques et bénéfices inhérents à la recherche. Ils ont été assurés que leur participation était uniquement sur une base volontaire et que les données récoltées seraient traitées sous le sceau de la confidentialité et de l'anonymat. Les participants ont aussi été informés qu'ils avaient le droit à tout moment de se retirer sans préjudice (voir Annexe K).

5.6 Vérification préliminaire des données

Cette section se consacre à détailler le processus de vérification des données qui a été mené pour examiner la qualité des données avant de les soumettre à toute analyse approfondie. Cette vérification visait à déceler et corriger toute anomalie, incohérence ou irrégularité pouvant influencer les conclusions de la recherche (Field, 2018). Dans le cadre de cette thèse, la vérification préliminaire s'est déroulée en trois étapes : le nettoyage des données, la vérification de la distribution des données ainsi que l'examen de la multicollinéarité.

Nettoyage des données. Pour chacune des quatre études de cette recherche, une exploration des données aberrantes ou « extrêmes » a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS (version 29) qui possède une fonction dédiée à l'identification de ces données. L'analyse a permis de conclure que, pour les quatre études, aucune valeur n'a été décelée comme étant disproportionnée par rapport à ce qui était attendu. Dans cette analyse, une attention particulière a été accordée à la variable de l'âge considérant que les participants devaient entrer manuellement cette valeur, ce qui augmentait les probabilités d'erreurs de frappe susceptibles de générer des valeurs extrêmes. Toutefois, aucune donnée extrême n'a été détectée pour cette variable dans l'ensemble des études. Un examen des données manquantes a aussi été réalisé. Cependant, étant donné que les

questionnaires issus des quatre séries de collecte de données provenant des panels web étaient tous complets, il n'a pas été nécessaire de procéder à des imputations. Cependant, il importe de noter qu'il a été nécessaire de retirer un questionnaire lors de la troisième étude et un autre lors de la quatrième étude avant d'arriver aux tailles d'échantillon finales. En effet, ces questionnaires présentaient des réponses maximales pour toutes les variables, sans exception, ce qui indiquait une absence évidente de variabilité dans les réponses.

Distribution des données. Afin de garantir que les données recueillies au cours des quatre études suivent une distribution relativement normale, les postulats de symétrie et de forme ont d'abord été examinés à l'aide du logiciel SPSS (version 29) puisque ces postulats doivent être respectés avant toutes formes de modélisation d'équations structurelles (Kline, 2011). D'une part, la symétrie de la distribution des données a été évaluée à l'aide du *skew index* (SI). D'autre part, la forme (sommet) de la distribution des données a été vérifiée à l'aide du *kurtosis index* (KI). Il convient de noter que dans une distribution parfaitement normale, les valeurs de SI et de KI sont toutes deux égales à 0, bien que de tels résultats soient plutôt rares dans le domaine des sciences sociales (Paillant, 2016). Cependant, les chercheurs s'entendent pour affirmer qu'un SI supérieure à 3 indique une asymétrie extrême, tandis qu'un KI dépassant 10 est considéré problématique (Kline, 2011). Le tableau suivant présente les résultats de la distribution des données pour l'échelle de la COC à travers les quatre études. Les résultats révèlent que les données sont normalement distribuées pour l'ensemble des études, comme le montrent les indices de skewness et de kurtosis.

Tableau 5.1 Indices de skewness et de kurtosis pour l'échelle de la COC

	Étude 1				Étude 2				Étude 3				Étude 4			
Item	Moy	ÉT	Skew	Kurt	Moy	ÉT	Skew	Kurt	Moy	ÉT	Skew	Kurt	Moy	ÉT	Skew	Kurt
E1	4,45	1,58	-0,41	-0,82	4,29	1,69	-0,39	-0,94	4,24	1,66	-0,30	-0,85	4,42	1,60	-0,47	-0,70
E2	4,04	1,62	-0,21	-0,93	4,40	1,70	-0,42	-0,83	4,44	1,57	-0,45	-0,69	4,56	1,57	-0,60	-0,52
E3	4,58	1,45	-0,42	-0,27	4,34	1,68	-0,37	-0,80	4,30	1,65	-0,43	-0,75	4,45	1,65	-0,56	-0,64
E4	4,66	1,37	-0,52	0,00	4,29	1,68	-0,41	-0,84	4,24	1,56	-0,31	-0,83	4,45	1,57	-0,43	-0,68
E5	4,85	1,44	-0,57	0,00	3,88	1,86	-0,11	-1,19	-	-	-	-	-	-	-	-
E6	4,31	1,64	-0,42	-0,90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E7	4,32	1,66	-0,32	-0,86	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E8	4,87	1,51	-0,47	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E9	4,30	1,64	-0,24	-0,66	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E10	4,67	1,46	-0,50	-0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E11	4,63	1,47	-0,57	-0,10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
E12	4,55	1,58	-0,25	-0,39	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
L13	4,59	1,58	-0,24	-0,08	3,69	1,75	-0,02	-1,10	4,15	1,65	-0,29	-0,70	4,37	1,74	-0,43	-0,83
L14	4,56	1,57	-0,39	-0,35	4,76	1,58	-0,60	-0,34	3,89	1,65	-0,09	-0,94	4,18	1,73	-0,16	-1,04
L15	4,75	1,53	-0,42	0,03	4,19	1,70	-0,34	-0,78	4,40	1,53	-0,48	-0,42	4,79	1,54	-0,87	0,22
L16	4,36	1,68	-0,32	-0,63	4,36	1,59	-0,27	-0,63	4,30	1,52	-0,29	-0,36	4,36	1,62	-0,45	-0,57
L17	4,49	1,73	-0,38	-0,60	4,34	1,72	-0,49	-0,71	-	-	-	-	-	-	-	-

L18	4,72	1,41	-0,64	0,22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
L19	4,56	1,59	-0,33	-0,13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
L20	4,68	1,53	-0,54	-0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
L21	4,67	1,51	-0,72	-0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
L22	4,62	1,64	-0,47	-0,64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
L23	4,82	1,45	-0,66	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
L24	4,73	1,45	-0,38	-0,11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C25	4,45	1,50	-0,39	-0,56	5,02	1,51	-0,72	-0,02	5,01	1,48	-0,91	0,56	5,02	1,56	-0,79	-0,02	
C26	4,57	1,72	-0,44	-0,61	4,15	1,68	-0,16	-0,88	4,35	1,64	-0,44	-0,65	4,33	1,70	-0,30	-1,00	
C27	4,73	1,45	-0,46	0,00	4,52	1,62	-0,45	-0,53	4,50	1,57	-0,55	-0,39	4,43	1,66	-0,44	-0,78	
C28	4,76	1,43	-0,39	0,16	4,70	1,58	-0,64	-0,26	4,67	1,55	-0,57	-0,26	4,77	1,53	-0,61	-0,30	
C29	4,46	1,53	-0,41	-0,49	4,65	1,56	-0,64	-0,22	4,75	1,51	-0,54	-0,27	4,77	1,50	-0,68	-0,21	
C30	4,80	1,41	-0,52	-0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
C31	4,38	1,73	-0,49	-0,74	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
C32	4,71	1,45	-0,49	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
C33	4,76	1,54	-0,42	-0,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
C34	5,28	1,42	-0,89	0,77	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
C35	4,80	1,48	-0,40	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
C36	4,33	1,70	-0,40	-0,85	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
W37	4,81	1,53	-0,44	0,06	4,23	1,70	-0,23	-1,01	4,13	1,63	-0,32	-0,78	4,37	1,69	-0,46	-0,76	
W38	4,84	1,39	-0,48	0,40	4,09	1,80	-0,20	-1,08	3,97	1,73	-0,18	-0,99	4,13	1,81	-0,26	-1,14	
W39	4,91	1,58	-0,42	-0,18	4,59	1,53	-0,54	-0,26	4,00	1,69	-0,15	-0,89	4,19	1,79	-0,38	-0,95	
W40	4,87	1,41	-0,69	0,41	4,01	1,80	-0,09	-1,06	4,18	1,61	-0,32	-0,88	4,16	1,73	-0,35	-1,01	
W41	4,91	1,47	-0,63	0,37	4,08	1,78	-0,18	-1,04	-	-	-	-	-	-	-	-	
W42	4,41	1,70	-0,27	-0,73	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
W43	5,12	1,37	-0,64	0,52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
W44	4,87	1,41	-0,40	0,30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
W45	4,69	1,56	-0,37	-0,30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
W46	4,51	1,66	-0,39	-0,59	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
W47	4,76	1,60	-0,31	-0,31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
W48	4,84	1,50	-0,59	0,40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
A49	4,86	1,45	-0,64	0,42	4,19	1,66	-0,34	-0,83	3,88	1,62	-0,01	-0,78	4,09	1,67	-0,24	-0,94	
A50	4,87	1,49	-0,49	0,52	4,45	1,55	-0,43	-0,53	4,02	1,65	-0,15	-0,86	4,13	1,71	-0,23	-0,95	
A51	4,83	1,50	-0,46	0,16	3,89	1,70	-0,06	-1,01	4,11	1,56	-0,34	-0,60	4,22	1,68	-0,30	-0,87	
A52	4,81	1,61	-0,28	-0,27	4,26	1,61	-0,29	-0,79	4,27	1,58	-0,31	-0,62	4,16	1,63	-0,20	-0,86	
A53	4,54	1,69	-0,41	-0,77	4,24	1,63	-0,31	-0,77	4,38	1,58	-0,43	-0,44	4,47	1,61	-0,49	-0,49	
A54	5,04	1,54	-0,51	0,14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
A55	4,77	1,63	-0,50	-0,28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
A56	4,74	1,53	-0,40	-0,17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
A57	4,83	1,45	-0,58	0,23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
A58	4,96	1,43	-0,51	0,45	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
A59	4,63	1,72	-0,47	-0,31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
A60	4,66	1,50	-0,60	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Notes. Moy = Moyenne; ÉT = Écart-type; Skew = indice de skewness; Kurt = indice de kurtosis.

E = managing episodic change; L = learning from past change experience; C = managing continuous change;

W = managing change without compromising core organizational activities; A = anticipating future change.

Multicolinéarité. Comme le rapportent Hair et al. (2014), la multicolinéarité peut avoir des effets néfastes sur l'interprétation des résultats issus des analyses de régression. La multicolinéarité se produit lorsqu'une variable

indépendante est fortement corrélée à d'autres variables indépendantes. Ce faisant, à mesure que la multicollinéarité augmente, cela complique l'interprétation, car il est plus difficile de déterminer l'effet unique d'une variable. Il est possible de relever la présence d'une multicollinéarité en s'appuyant soit sur le facteur d'inflation de la variance (VIF) dans SPSS ou les indices de condition (CI) dans Mplus. La multicollinéarité est présente lorsque le VIF est supérieur à 5 à 10 ou lorsque que les indices de condition sont supérieurs à 10 à 30 (Kim, 2019). Étant donné que Mplus a été privilégié dans cette thèse pour les analyses de régression, les indices de conditions ont été calculés selon l'équation suivante. Cette procédure a révélé qu'il n'y avait pas de variables franchissant le seuil critique de 10 (CI de 1 pour la COC, 1,65 pour le leadership, 2,18 pour la communication et 5,17 pour la confiance) ce qui permet d'affirmer que la multicollinéarité ne constituait pas un enjeu.

$$CI = \sqrt{\frac{\lambda_{max}}{\lambda_i}}$$

Où : λ_{max} est la plus grande valeur propre (eigenvalue) de la matrice de corrélation.

λ_i est la i-ème valeur propre (eigenvalue) de la matrice de corrélation.

Le tableau 5.2 présente un récapitulatif des différentes étapes méthodologiques suivies dans cette recherche. Il offre une vue d'ensemble du processus adopté pour le développement et la validation de l'échelle de mesure de la COC. Ce cadre méthodologique comprend plusieurs phases successives, allant de l'évaluation par les experts jusqu'à l'étude nomologique dans le but de vérifier la structure et les propriétés de l'échelle.

Tableau 5.2 La démarche méthodologique en six étapes

	Objectif	Échantillonnage	Méthode d'analyse
Évaluation par les experts	Évaluer le contenu de l'échelle de mesure.	• 6 participants • Échantillon de convenance	 Index de validité de contenu – item  Index de validité de contenu – échelle
Étude pré-test	Examiner l'instrumentation.	• 10 participants • Échantillon de convenance	 Analyse de la compréhension des instructions
Étude 1 : Étude pilote	Analyser le comportement de l'échelle de mesure.	• 186 participants • Échantillon non probabiliste (panel web)^a	 Analyse des interrelations entre les items
Étude 2 : Exploratoire	Explorer la structure sous-jacente de l'échelle.	• 306 participants • Échantillon non probabiliste (panel web)^a	 Modélisation exploratoire par équations structurelles

Étude 3 : Confirmatoire	Confirmer la structure sous-jacente de l'échelle.	• 302 participants • Échantillon non probabiliste (panel web)^a	 Analyse factorielle confirmatoire  Modélisation exploratoire par équations structurelles  Analyse des validités convergente et discriminante
Étude 4 : Nomologique	Examiner le réseau nomologique du construit.	• 304 participants • Échantillon non probabiliste (panel web)^a	 Analyse des relations structurelles

^a L'échantillonnage en panel web (ou panel en ligne ou internet) peut être défini comme un panel de personnes prêtes à répondre à des questionnaires en ligne. Il contient un échantillon de répondants potentiels qui ont déclaré vouloir coopérer pour une future collecte de données s'ils sont sélectionnés. Une enquête par panel web est une enquête utilisant des échantillons provenant de panels web (Statistique Canada, 2021, p. 40).

Ce chapitre méthodologique ouvre la voie au chapitre suivant, présenté sous la forme d'article scientifique, qui détaille l'ensemble du processus de développement et de validation de la nouvelle échelle conçue pour évaluer la COC, incluant les résultats des procédures de validation des items, des analyses exploratoires et confirmatoires, ainsi que les preuves de validité convergente et discriminante. Ce troisième et dernier article de thèse a été soumis à *The Journal of Applied Behavioral Science* (5 ans IF : 3,9) le 24 octobre 2024.

Il est important de noter que, dans le cadre d'une démarche réflexive, la définition de la COC a évolué au fil de cette thèse pour aboutir, dans le troisième article de thèse, à une conceptualisation plus précise. Autrement dit, la définition de la COC a suivi un processus progressif, partant d'une conceptualisation large dans les deux premiers articles de thèse pour se préciser progressivement à mesure que la recherche avançait. Dans le premier article, la COC a été définie de manière générale comme étant les actions qu'une organisation entreprend pour concrétiser sa capacité latente au changement. Cette définition a ensuite été affinée dans le deuxième article, où la COC est conceptualisée comme la capacité d'une organisation à utiliser ses ressources de manière appropriée, stratégique et dynamique pour atteindre l'efficacité du changement. Enfin, dans le troisième article, la définition devient plus ciblée en y intégrant les dimensions validées. Ainsi, ce processus de réflexion a suivi une approche en entonnoir, partant d'une vision large pour aboutir à une définition plus opérationnelle et ancrée dans les dimensions empiriquement validées.

Chapitre 6 - Article #3

What makes organizations capable of change? An expanded conceptualization, scale development and validation of organizational change capability

Auteurs

Véra-Line Montreuil, candidate au Ph. D.

Département en relations industrielles, Université du Québec en Outaouais

Julie Dextras-Gauthier, Ph. D.

Département de management, Université Laval

Résumé

Bien que des progrès significatifs aient été réalisés au fil des ans dans la recherche théorique et empirique pour mieux définir la capacité organisationnelle à changer (COC), il reste difficile d'en comprendre pleinement les implications. La nature émergente de la COC, associée au très petit nombre de mesures permettant d'appréhender ce construit, a contribué à l'absence de consensus concernant sa conceptualisation et sa mesure. Conscients de cette lacune, nous présentons une nouvelle échelle spécialement conçue pour mesurer le construit de la COC. Nous avons mené quatre études indépendantes. L'étude 1 (n = 186) décrit le processus de création de la version initiale de l'échelle et de la vérification de sa validité de contenu. L'étude 2 (n = 306) décrit l'analyse exploratoire menée pour examiner la structure sous-jacente de l'échelle. L'étude 3 (n = 302) présente l'analyse confirmatoire menée pour identifier les dimensions de l'échelle, tout en testant les validités convergente et discriminante. L'étude 4 (n = 304) détaille l'analyse de la validité de construit en reliant l'échelle à d'autres construits connexes. Cette nouvelle échelle a le potentiel de démystifier les complexités associées à cette capacité et, en retour, d'aider les chercheurs et les praticiens à faire progresser la mise en application de ce construit.

Mots-clés : Changement organisationnel, capacité à changer, réseau nomologique, élaboration d'une échelle.

Abstract

Although significant progress has been made over the years in both theoretical and empirical research to better define organizational change capability (OCC), fully understanding its implications remains a challenge. The emergent nature of OCC, coupled with the very small number of measures that capture this construct, has contributed to a lack of consensus regarding its conceptualization and measurement. Recognizing this gap, we introduce a new scale specifically designed to measure the OCC construct. We conducted four independent studies. Study 1 (n = 186) describes the process of creating the initial version of the scale and testing its content validity. Study 2 (n = 306) describes the exploratory analysis conducted to examine the underlying structure of the scale. Study 3 (n = 302) presents the confirmatory analysis conducted to identify the dimensions of the scale, while also testing convergent and discriminant validity. Study 4 (n = 304) details the construct validity analysis by linking the scale to other related constructs. This new scale has the potential to demystify the complexities associated with this capability and, in turn, help researchers and practitioners further the application of this construct.

Keywords: Organizational change, change capability, nomological network, scale development.

Introduction

In today's world, many organizations are putting a great deal of effort into transforming their businesses to adapt to a fast-paced and ever-changing environment, which involves integrating new technologies or digital tools into the workplace, reorganizing teams, shifting corporate culture, redesigning office layouts, or even revising workplace policies (Rowley, 2023; Zainun, Johari, & Adnan, 2020). Alongside these internal changes, organizations must also navigate growing political, economic, environmental, and social uncertainties, adding further complexity to the process of change (Farooq, Gillani, Subhani, & Shafiq 2023; Hashem & Aboelmaged, 2023). In this context, the ability to manage change has evolved into more than just an operational requirement - it has become a strategic imperative (Judge & Douglas, 2009). The importance of organizational change capability (OCC) - which can be defined as an organization's ability to strategically use resources and leverage its knowledge to successfully implement and sustain change, while maintaining operational integrity and actively anticipating future change - has become fundamental in helping an organization not only to survive but thrive in such complexities (Ramezan, Sanjaghi, and Baly, 2013; Sánchez-Medina, 2020).

However, despite the progress that has been made in the literature over the years to gain a better understanding of OCC, this construct remains critically under-researched. Indeed, although a number of theoretical frameworks have emerged, empirical research explicitly addressing this topic are still relatively scarce (Mladenova, 2022). Existing OCC measures, such as the scale developed by Judge and Douglas (2009), focus primarily on facilitators or catalysts of change, such as the promotion of a culture, communication, leadership and infrastructure conducive to change. While these empirical contributions are valuable as they pave the way for future research, to the best of our knowledge, no measures have yet been proposed to define and operationalize OCC by looking beyond its enablers. Consequently, measuring OCC has not been an easy task, where its multidimensional nature further complicates its operationalization.

Addressing these challenges, the purpose of our study is to introduce, develop, validate and establish the utility of a new OCC scale. We used four independent samples to assess the scale's psychometric properties. This included an examination of the scale's factor structure, as well as its content, convergent and discriminant validity. In addition, we analyzed the OCC's nomological network, by examining the scale's relationships with relevant antecedents and outcomes.

This paper contributes to the literature in three important ways. First, by offering a new way of conceptualizing OCC and developing a measure, our work represents a step forward in unraveling this complex phenomenon. Second, it extends theories of change by providing new insights into how change capability is constituted through its multifaceted and multitemporal lens. Our study goes further than previous research by pointing out that

change capability is shaped not only by the organization's current actions, but also by its past and future-oriented actions. We argue that change capability ultimately results from a strategic balance between present demands and their integration into a temporal perspective. This perspective has the potential to shed further light on the nuanced aspects of OCC, which is highly relevant as organizations often tackle multiple changes simultaneously (Kanitz, Huy, Backmann, & Hoegl, 2022). Third, through the step we have taken in evaluating the nomological network of the OCC scale, we view our research as potentially serving as a starting point for additional research investigating the relationships between OCC and individual/organizational antecedents and outcomes.

Organizational change capability

The construct of OCC has attracted increasing attention in recent years, with considerable efforts to unravel its implications (Mladenova, 2022; Supriharyanti & Sukoco, 2022). Rooted in the strategic management literature, such as the dynamic capability theory, OCC is seen as a strategic asset that enables organizations to meet their business goals (Andreeva & Ritala, 2016; Ramezan, 2013). While still a relatively new construct, OCC is recognized as a dynamic capability that adds value by developing, reconfiguring and deploying resources (Talaja et al., 2023). This capability is proposed to equip organizations with the flexibility to navigate environmental shifts and to explore opportunities for creating value-enhancing strategies (Sánchez-Medina, 2020). Additionally, it is suggested that OCC not only allows organizations to reconfigure themselves to changing situations, but also to cope with new potential threats (Cao & Le, 2022). Although a widely accepted definition of OCC remains elusive, it has been described from multiple viewpoints. It is sometimes interpreted as a capability that underpins organizational performance (Meyer & Stensaker, 2006), as the extent to which an organization's factors facilitate or hinder change (Bennebroek, Werkman, & Boonstra, 2003), or as an organization's ability to generate solutions that align with changes in the external or internal environment and to effectively execute these change processes (Soparnot, 2011). It has also been described as a combination of managerial and organizational capabilities that enable an organization to adapt to its environment (Judge & Douglas, 2009), or as the collective ability of individuals in an organization to revise existing processes or to implement new ones (Bobiak et al., 2009).

Although the terms change capacity and change capability are often used interchangeably in the literature to refer to an organization's ability to manage change, it is important to note that they have different meanings. Distinguishing between the two, Anderson and Ackerman Anderson (2010) define change capacity as the arsenal of resources an organization has to meet the demands of change. In contrast, change capability represents the strategic orchestration and implementation of change processes, ensuring engagement and minimizing negative consequences. Creasey, Ganvik, Patterson and Stise (2018) mirror this distinction, framing change capacity as the volume and type of resources available for managing change, with change capability focusing on the effectiveness of deploying these resources. Change capacity thus poses the question of

resource availability, while change capability focuses on how these resources are strategically utilized to achieve desired outcomes (Vincent, 2008). We argue for a distinction between the possession of favorable conditions for change, which refers to change capacity, and the skillful use of these conditions, which refers to change capability (Author, 2022). Indeed, while change capacity refers to holding key resources that represent an untapped potential or latent ability, change capability pertains to the organization's actual execution of this potential to realize effective change (Author, 2024). Albrecht and Roughsedge (2022) reinforce this distinction, noting that change capability is about an organization's latent ability to successfully manage ongoing change, while change capacity focuses on the ability to provide the resources required for a specific change initiative.

Therefore, as noted above, we define OCC as an organization's ability to strategically use resources and leverage its knowledge to successfully implement and sustain change, while maintaining operational integrity and actively anticipating future change. This definition is consistent with the notion that successful change is not just about the availability of resources but about the strategic utilization of these resources (Helfat & Peteraf, 2009). As Teece points out, "for the health of the enterprise, the (strategic) management of resources is at least as important as their mere possession" (2023: 115). The emphasis on resource management underscores the importance of strategic adaptation, reflecting the dynamic capabilities framework (Teece, Pisano, & Shuen 1997). This definition also acknowledges the complexity and multifaceted nature of OCC as it encompasses not only the tangible, but also intangible resources (Barney, 1991).

The change management literature has often failed to recognize that change and stability are not completely opposed to each other, but are mutually constitutive (Karlsen, 2023). Scholars have long suggested that organizations either change or remain stable (Klarner & Raisch, 2013). However, as Hughes (2022) emphasizes, there is a need to move away from dualisms and embrace dualities. Specifically, the notion of duality acknowledges the existence of two components, as in dualism, but views them as interdependent rather than as separate forces. From a duality perspective, stability and change are seen as both contradictory and complementary and mutually enabling (Farjoun, 2010). This means that organizational activities are interpreted as simultaneously showing constant signs of continuous adaptation at the micro level (stability) and occasionally interrupted by sporadic episodes of change at the macro level (change) (Shaik, Nambudiri, & Yadav, 2022). As a result, this duality suggests that organizations strive to maintain stability through continuous change (stability) while also recognizing the need to change by adopting more disruptive change when necessary (change) (Klarner & Raisch, 2013). By embracing this duality and moving away from the either-or change-stability fallacy, we suggest that OCC cannot be fully understood without viewing it through the lens of both episodic (drastic change) and continuous change (ongoing adaptation). Moreover, by further exploring the paradoxes associated

with change, we suggest that OCC not only embodies this episodic-continuous duality, but also results from an amalgamation of the organization's actions in relation to its past, present, and future.

As highlighted by Karlsen (2023), temporality is often neglected in studies examining organizational change as it is most of the time treated as a sidestepped or non-contentious issue. However, in the field of change management, an interest in constructs like capabilities means that we cannot overlook the element of time. Because of the very nature of these capabilities, they develop gradually through a developmental process that necessarily implies the notion of time (Teece, 2023). By failing to incorporate this temporality into our analyses, there is a risk of overlooking how dynamic capabilities are built and maintained over time, thereby weakening our understanding of the change processes (Dawson, 2014). Therefore, looking at the temporal aspects of organizational phenomena seems imperative to achieve a more nuanced understanding of the dynamics behind organizational change (Bruskin & Mikkelsen, 2020; Kunisch, Bartunek, Mueller, & Huy 2017). With this in mind, we contend that OCC is characterized by a present scope that involves managing both episodic and continuous changes while ensuring a balance between resources devoted to change-related initiatives and those allocated to day-to-day operations. Alongside this present focus, OCC encompasses a future-oriented scope that implies the action of anticipating forthcoming changes. In addition to its present and future scope of action, OCC is also past-oriented, which consists of learning from past change experiences. Therefore, the construct of change capability underscores the necessity of not only prioritizing present efficiency and future changeableness but also learning from past experiences to foster improvement. Acknowledging this threefold temporal perspective within the interpretation of OCC is crucial because solely focusing on the future might detach organizations from current business needs, while neglecting the lessons of the past could result in stagnant routines and hinder progress (Andreeva & Ritala, 2016). In light of these considerations, the current study tests a dynamic, multi-faceted, and multi-temporal model of change capability comprised of five dimensions.

The first dimension focuses on learning from past change experiences which represents an organization's ability to reflect on its change history to draw the best lessons from it. This ability to reflect on past successes and failures to understand what worked and what didn't is proving to be a critical organizational evolutionary process for optimizing collective knowledge (Cannon & Edmondson, 2005). As highlighted by Ducheck (2020), learning is the result of creating meaning from past or current events, which then serves as a guide for future behavior. By reflecting on past experiences, organizations can adjust the way they operate based on their lessons learned so that those lessons can inform current and future decision-making (Rieley, 2016). Based on past experiences, organizations can also question the status quo to develop more effective strategies for the future and thus avoid repeating the same mistakes. Essentially, it is mainly through past experiences that organizations refine their mechanisms, thus strengthening their capability to adapt more effectively to future events (Mano, 2010). As

Klarner, Probst and Soparnot (2008) pointed out, the ability to handle change is not just about putting new processes or structures into place - it is also about learning from past experiences. Consequently, change capability is closely tied to how well an organization use its memory to build its capability.

The subsequent three dimensions address present-oriented aspects: managing continuous change, managing episodic change, and managing change without compromising core organizational activities. On the one hand, managing continuous change refers to the ability to implement changes on an ongoing basis so that their effects are long-lasting (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Antunes Marante, 2021). This kind of change manifests as a series of incremental adjustments, where the organization adapts and fine-tunes its processes in response to internal and external stimuli (Weick & Quinn, 1999). This type of change is constant and iterative, allowing the organization to evolve gradually and systematically over time. It's about making small-scale modifications that collectively contribute to significant improvements over the long term (Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001). Consequently, for an organization to develop its change capability, it must engage in relentless modifications to its workflow procedures. This continuous regeneration equips the organization with a dynamic capability to respond to environmental shifts (Weick & Quinn, 1999). On the other hand, managing episodic change refers to the ability to implement changes that significantly disrupt organizational activities (Hanelt et al., 2021). This type of change is described as less frequent. It involves significant shifts in strategy, processes, or structures, triggered by external events or internal decisions (Weick & Quinn, 1999). It is project-based and typically requires substantial planning and resources to implement (Jun & Rowley, 2014). Organizations undergoing episodic change might experience a foundational shake-up that can lead to transformational outcomes and set new directions for future growth and adaptation (Tushman & O'Reilly, 1996). Thus, the embodiment of an organization with a change capability lies not only in its ability to execute continuous change, but also in its ability to manage episodic change. This dual capability enables an organization not only to evolve, but also to revolutionize its practices, when necessary. Lastly, managing change without compromising core organizational activities represents the ability to implement changes without causing an unduly negative impact on organizational processes (Anderson & Ackerman Anderson, 2010). As noted by Kanitz et al. (2022) change never happen in isolation. Rather, it unfolds within a distinct context. As the literature on organizational ambidexterity and organizational paradox highlight, the landscape in which organizations operate is filled with conflicting structures and processes (Papachroni, Heracleous, & Paroutis, 2015). This means that organizations are often faced with striking a harmonious balance between managing change and overseeing routine operations to ensure that change does not become overwhelming (Anderson & Ackerman Anderson, 2010). This complexity forces organizations to focus on a variety of competing demands (O'Reilly & Tushman, 2013). As a result, organizations that have a change capability are required to possess more than just the requisite

resources for effective transformation; they must simultaneously maintain operational continuity and be adept at executing changes (Meyer & Stensaker, 2006).

The last and fifth dimension pertains to anticipating future change which represents the ability of organizations to monitor what is happening in their environment in order to proactively initiate changes. As Judge, Bowler and Douglas (2006) point out, although being reactive remains important, being proactive plays an equally vital role in developing and strengthening OCC. Indeed, as the dynamic capabilities framework suggests, organizations have to actively scan their business environment for emerging opportunities and respond to them strategically (Teece, 2007). Rather than simply reacting to market fluctuations, organizations in their business environment have a role to play in shaping their environment by identifying opportunities and acting on them (Duchek, 2020; Kump, Engelmann, Kessler, & Schweiger 2019). Anticipating the future means being aware of potential risks and being able to prepare for unexpected disruptions (Steen, Haug, & Patriarca, 2024). Applied to the OCC context, this involves more than just managing daily operations and reacting to sudden changes; organizations must also anticipate future trends by observing their industry peers and staying abreast of the latest management developments in order to proactively adopt changes with potential value (Worley & Lawler, 2009). Thus, anticipating future changes involves a proactive stance to enable organizations to manage uncertainties and maintain a competitive advantage within their business ecosystem (Flyverbom & Garsten, 2021).

To summarize, we argue that considering these five dimensions is indispensable when conceptualizing OCC, as they constitute the pillars that provide organizations with the strategic and dynamic capability to effectively use resources for change. Consequently, each dimension represents a distinct but important aspect of an organization's ability to navigate change effectively. Together, they form a comprehensive framework highlighting the multifaceted and multitemporal nature of OCC. We argue that neglecting any single dimension could lead to a myopic understanding, overlooking the complexity of the construct.

Method

In our pursuit of creating a reliable and valid measure of OCC, we followed the steps outlined in the measurement development literature (DeVellis & Thorpe, 2021; Hinkin, 1998). Below, we present the results of the four studies conducted to develop and validate our scale. Study 1 ($n = 186$) details the process that led to the generation of a pool of items and the assessment of the scale's content validity. Study 2 ($n = 306$) details the exploratory analysis conducted to examine the underlying structure of the instrument. Study 3 ($n = 302$) then details the confirmatory analysis conducted to confirm the scale's underlying dimensions and test competing models. It also presents the results of the scale's convergent and discriminant validity. Finally, Study 4 ($n = 304$) outlines the construct validity analysis by linking the scale with other constructs such as leadership, communication,

organizational trust, and performance. The data presented in this paper were gathered in accordance with ethical guidelines for the treatment of human participants and all studies were approved by the research ethics committee of the authors' university.

Study 1

We began the development of our scale by adopting a deductive item-generation approach, that is, relying on theoretical underpinnings to generate the scale items (Hinkin, 1998). We developed a range of items that were meticulously aligned with the scope of the OCC construct and designed to be easily understandable (MacKenzie, Podsakoff, & Podsakoff, 2011). Consistent with best measurement practices, we started with an item pool three to four times larger than the intended final scale (DeVellis & Thorpe, 2021). This approach yielded an initial set of 60 items.

With this comprehensive pool of items in place, our subsequent focus shifted towards verifying the scale's content validity. We followed Hayes, Richard and Kubany's (1995) content validation approach. Specifically, we gave the list of 60 items to six experts (i.e., university professors and researchers), along with definitions of the five OCC dimensions. The experts were asked to indicate the degree of relevance of each item to the dimension being measured, and to indicate any terms they considered ambiguous, and to offer suggestions for reformulating, adding or eliminating items. Upon completing the expert evaluation, we calculated two content validity metrics: the item-level content validity index (I-CVI) and the scale-level content validity index (S-CVI). The I-CVI represents the proportion of experts classifying the item as relevant, with an I-CVI of at least .83 being deemed acceptable (Polit, Beck, & Owen, 2007). A minority of items did not meet this threshold, averaging four items per dimension out of the initial 60 items. The S-CVI, calculated as the mean of the I-CVIs across all items, is considered acceptable if at least .80 (Polit et al., 2007). In our study, three dimensions exceeded this value, while the dimensions pertaining to continuous and episodic change scored .71 and .68, respectively, prompting a revision to reflect the intended dimensions more precisely. Adjustments were also made following qualitative feedback from experts. More specifically, some items were reworded to improve their clarity and accessibility, particularly to make them more concrete and understandable as some had been considered too abstract to assess from a worker's perspective. This iterative process enabled us to fine-tune the formulation of the items.

Building on this, the next step was to test and refine our 60-item scale. In order to do so, we conducted a pilot study with 186 Canadian participants who were workers and had experienced organizational change. Participants were recruited from the Léger Opinion (LEO) online panel. The sample was 49.5% female, with a mix of 64.0% employees and 36.0% managers. The mean age was 44.60 years (SD = 11.55). In total, 29.6% had five years or less of experience in their organization, while the majority had more than five years of

experience. Most of the participants worked in large organizations (59.7%). Participants were asked to indicate their level of agreement with each of the 60 items developed on a Likert-type scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). At the end of the data collection process, we evaluated the correlations between the scale items to prioritize those with moderate to strong relationships. Through this process, we also reworded some items to ensure clarity and relevance, to better align them with the study's conceptual framework, and to make them easier for participants to understand. This process resulted in a refined set of 25 items, with five items for each dimension. This initial reduction in scale was intended to eliminate any excessive redundancy that might negatively impact results in subsequent analyses.

Study 2

After completing content validation and refining the scale, we conducted a new data collection to explore the structure of the 25-item scale. We administered an online questionnaire to a sample of participants who were workers and had experienced organizational change. The participants were recruited from the Léger Opinion (LEO) online panel. The sample included 306 Canadian participants. The mean age was 41.40 years ($SD = 11.80$). Of these, 56.2% were women. In total, 68.0% were employees and 33.0% were managers. While 41.5% had five years or less of experience in their organization, the majority had more than five years of experience. In addition, 52.3% of the participants worked in large organizations. Participants were asked to rate the 25-item scale on a Likert-type scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). However, participants from the first data collection were not eligible for the second data collection due to possible priming effects given the similarity of the study questionnaires (Molden, 2014).

Results

A new approach called exploratory structural equation modeling (ESEM) has gradually emerged in the field of psychometrics to assist researchers in investigating factor structures (Alamer, 2022). ESEM, which is particularly suitable for scales that are in the early stages of development, combines aspects of both exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) (Day, Paquet, Scott, & Hambley, 2012). Although ESEM shares similarities with EFA in allowing items to load on factors, it differs in incorporating structural equation modeling (SEM) features (Alamer & Marsh, 2022). Specifically, ESEM provides the flexibility to specify the number of factors without constraining items to load on a single factor, making this approach particularly relevant when the theoretical underpinnings suggest complex structures (Alamer, 2022). Therefore, we used the MPlus software (version 8.5) to analyze the underlying structure of our 25-item scale (Muthén & Muthén, 2017). We opted for this analytical approach not only because our theoretical framework showed some complexity, suggesting a degree of interrelation between the dimensions, but also because we had strong theory suggesting

the nature of subscales. However, at this stage of the research, given that we only wanted to explore the OCC scale, we did not proceed with a CFA, as it would have been too premature.

To assess model fit, we followed the generally accepted guidelines by analyzing the comparative fit index (CFI), Tucker-Lewis index (TLI), root mean square error of approximation (RMSEA) and the standardized root mean square residual (SRMR). While CFI/TLI values of .95 and above indicate good model fit, RMSEA/SRMR values below .08 indicate acceptable fit (Marsh, Morin, Parker, & Kaur, 2014). Consistent with exploratory factor analysis, we allowed each item to load on any of the five factors, and each loading was assessed for statistical significance. This analysis revealed a good fit of the five-factor structure with the data ($\chi^2 = 341.27$, $df = 185$, $CFI = .98$, $TLI = .96$, $SRMR = .02$, $RMSEA = .05$, ns.). Almost all items loaded significantly above the recommended threshold of .50 on the intended factor (Swami, Maïano, & Morin, 2023), except for three items that loaded below this threshold. These three items were automatically excluded from the short version (see Table 1). The refined scale, comprising 22 items, was organized as follows: four items for assessing managing episodic change, four for evaluating learning from past change experiences, five for the dimension of managing continuous change, four for examining managing change without compromising core organizational activities, and five for the dimension of anticipating future change.

Study 3

To confirm the dimensionality of the 22-item scale and to assess its convergent and discriminant validity, we conducted a new round of data collection. An online questionnaire was distributed to participants who were workers, all of whom had experienced organizational change and were recruited from the Leger Opinion (LEO) online panel. To assess convergent validity, which represents the extent to which a scale relates to other measures of the same or similar constructs (Hinkin, 1998), we included three constructs in our questionnaire to investigate their associations with OCC: organizational agility, organizational resilience and change self-efficacy. To assess discriminant validity, which is the extent to which a scale demonstrates minimal or no correlation with measures of dissimilar constructs (Hinkin, 1998), we examined the associations between OCC and two completely different constructs: change cynicism and change fatigue.

Given that the questionnaire contained several variables affecting questionnaire length and that up to 60% of participants may complete online questionnaires with reduced attention (Kung, Kwok, & Brown, 2018), we incorporated a quality control item (i.e. "For this question, please select 'no' to demonstrate your attention") halfway through the questionnaire to improve response accuracy (Aguinis, Villamor, & Ramani, 2021). Participants who did not pass this attention check were excluded. The final sample included 302 Canadian participants, with 49.0% of whom were female. The mean age was 41.69 years ($SD = 11.27$). The sample

consisted primarily of employees (64.6%), with the remaining 35.4% being managers. One third of the participants (33.8%) had up to five years of experience in their organization, while the majority had more than five years of experience. In addition, a significant portion (60.3%) of the sample was employed in large organizations. As in the previous study, participants from the first and second data collection were not eligible to participate in the third data collection to avoid possible priming effects (Molden, 2014).

Measures

Organizational agility. It was assessed using Lu and Ramamurthy's (2011) scale, consisting of six items distributed across two dimensions: (1) operational adjustment agility, reflecting an organization's ability to swiftly respond by enhancing products/services to meet customer needs (three items); and (2) market capitalization agility, pertaining to an organization's ability, within its internal business processes, to promptly adapt to market changes (three items). An example item is "We are quick to make and implement appropriate decisions in the face of market/clients-changes". Participants were asked to rate their responses on a seven-point Likert scale ranging from 1 (not at all true) to 7 (very true). McDonald's omega was .79 for the first dimension and .81 for the second dimension.

Organizational resilience. It was assessed using Xue and Wang's (2024) scale. This four-item scale evaluates organizational resilience as a capability that enables organizations to remain vigilant to changes, navigate through uncertain events, and gradually attain self-regulation, immunity, and recovery (Duchek, 2020). An example item is "Our organization can flexibly adapt to crisis". Participants were asked to indicate their level of agreement on a Likert-type scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). McDonald's omega was .87.

Change self-efficacy. It was assessed using Armenakis et al.'s (2007) five-item scale. Change self-efficacy refers to an individual's belief in their own ability and in the ability of their organization to successfully implement change initiatives (Armenakis et al., 2007). An example item is "I have the capability to implement changes that are initiated". Participants were asked to indicate their level of agreement on a Likert-type scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). McDonald's omega was .85.

Change cynicism. It was measured using Bernerth, Walker and Harris (2011) scale, which consists of eight items. Change cynicism refers to the expression of sentiments commonly linked with pessimism concerning the prospects of successful change (Reichers, Wanous & Austin, 1997). An example item is "Most of the programs that are supposed to solve problems in my organization won't do much good". Participants were asked to indicate

their level of agreement on a Likert-type scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). McDonald's omega was .92.

Change fatigue. It was measured using Bernerth et al.'s (2011) scale, which consists of six items. Change fatigue refers to the perception that too many changes are occurring (Döring, Mikkelsen, Madsen, & Haug, 2024). An example item is "I am tired of all the changes in my organization". Participants were asked to indicate their level of agreement on a Likert-type scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). McDonald's omega was .93.

Results

To validate our OCC scale, we took the precaution of carrying out both a CFA and an ESEM using Mplus (version 8.5) to overcome the limitations associated with CFA models, which can be too simplistic, restrictive and idealistic in assuming "pure factors" where items load exclusively on their a priori latent factors (Van Zyl & Ten Klooster 2022). Therefore, we decided to compare the results of the CFA with those of the ESEM. This comparative analysis was carried out because of the adaptability of the ESEM, which allows both confirmatory and exploratory applications. Upon completion of our analyses, all 22 items showed significant loadings above the recommended threshold of .50, both in the CFA and in the ESEM solutions (Swami et al., 2023), thus confirming the structure of our scale (see Table 1).

Insert Table 6.1 about here

After examining the parameter estimates of the CFA and ESEM solutions on the five-factor model using Mplus (version 8.5), the CFA had an acceptable level of fit to the data ($\chi^2 = 233.35$, $df = 199$, $CFI = .99$, $TLI = .99$, $SRMR = .03$, $RMSEA = .03$, ns.), while the ESEM resulted in a satisfactory level of fit ($\chi^2 = 216.96$, $df = 231$, $CFI = .98$, $TLI = .97$, $SRMR = .02$, $RMSEA = .05$, ns.). We also compared the hypothesized five-factor model with alternative ones. The analysis showed that the five-factor structure of the CFA and ESEM had the best fit (see Table 2).

Insert Table 6.2 about here

Alongside validation of the structure, we undertook an assessment of the convergent and discriminant validity of our new OCC scale using SPSS (version 29). For convergent validity, results revealed a significant positive relationship between OCC and organizational agility ($r = .62, p < .01$), organizational resilience ($r = .55, p < .01$) as well as change self-efficacy ($r = .47, p < .01$). In terms of discriminant validity, results indicated minimal correlations between OCC and both change cynicism ($r = -.23, p < .01$) and change fatigue ($r = -.17, p < .01$) (see Table 3).

Insert Table 6.3 about here

With convergent and discriminant validity verified, the final step for this study was to examine the internal consistency of our OCC scale using the McDonald's omega coefficient, which has recently gained popularity as an alternative to Cronbach's alpha coefficient (Cortina et al., 2020; Hayes & Coutts, 2020). Omega handles item variance related to the common factor without requiring equal covariances (DeVellis & Thorpe, 2021). This characteristic is crucial as alpha can sometimes lead to underestimating a scale's internal consistency, thus potentially resulting in significant inaccuracies in assessing the reliability of the scale (Hayes & Coutts, 2020). The omega values calculated for the five dimensions – managing episodic change, learning from past change experience, managing continuous change, managing change without compromising core organizational activities, and anticipating future changes – were .92 (four items), .86 (four items), .87 (five items), .90 (four items) and .93 (five items) respectively. The omega value for the total scale was .97, indicating high internal consistency across all dimensions. Although there is no established threshold for omega, they are generally interpreted similarly to alpha (Kelley & Pornprasertmanit, 2016).

Study 4

After establishing the factorial structure of our 22-item scale, we conducted a final data collection. An online questionnaire was distributed to participants who were workers, all of whom had experienced organizational change and were recruited from the Leger Opinion (LEO) online panel. The sample consisted of 304 Canadian participants, of whom 68.4% were employees and 31.6% were managers. The mean age of the sample was 40.05 years ($SD = 11.65$) and 52.6% were female. Of the participants, 35.2% had worked in their organization for five years or less, and the remainder had worked for more than five years. More than half of the sample (58.9%) worked in large organizations. As in the previous study, we included a quality control item in the online questionnaire (e.g., "For this question, please select 'no' to demonstrate your attention") to filter out respondents

with low attention. Additionally, to avoid priming effects, participants from the first, second, and third data collections were not eligible for the fourth data collection.

This fourth and final data collection was essential for assessing construct validity, a key validity that examines the extent to which a construct correlates with variables predicted by theory. One way to assess construct validity is to examine the nomological network surrounding the construct (Cronbach & Meehl, 1955). Therefore, we examined the relationships between OCC and four key variables that are theoretically related to it: transformational leadership, communication, organizational trust, and organizational performance.

Leadership has long been recognized as an essential practice in the change literature (Ford et al., 2021; Islam et al., 2021). In fact, leaders are recognized as being critical in creating change-ready attitudes among employees (Peng, Li, Wang, & Lin, 2021). Specifically, the practice of transformational leadership - defined as the ability to inspire and motivate one's teams (Bass, Avolio, Jung, & Berson 2003) - is recognized as a particularly influential leadership that positively impacts organizational change (Cao & Le, 2022). By fostering an environment in which innovation is encouraged and employees are motivated to exceed their usual performance, this type of leadership not only optimizes the use of the full potential of available resources, but also ensures their strategic allocation over time, thus laying the foundation for better long-term organizational performance and sustainability (Le & Le, 2021; Son, Phong, & Loan 2020). Underscoring this impact, research has found a significant positive relationship between transformational leadership and OCC (Cao & Le, 2022; Ha & Le, 2021; Le & Le, 2021). Consequently, we argue that transformational leadership is critical not only for learning and implementing both continuous and discrete change, but also for capitalizing on future change opportunities. Based on the above, we hypothesized the following:

H1: Transformational leadership is positively associated with OCC.

Communication is considered to be a fundamental determinant of how change is understood and interpreted, which has an impact on the success of change initiatives (Kitchen & Daly, 2002; Li, Sun, Tao, & Lee, 2021). Specifically, it is used to inform and involve employees at all levels in the change process (Petrouti, Demerouti, & Schaufeli 2018; Shulga, 2021). As a result, communication helps employees understand the reasons for the change, reduces their uncertainty, increases their perception of control and enhances their level of commitment (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish, & DiFonzo 2004; Kitchen & Daly, 2002; Ouedraogo & Ouakouak, 2018). Research has even shown that the presence of high-quality change communication - characterized by the provision of sufficient, relevant and timely information (Bordia et al., 2004) - improves employees' evaluation of the change and fosters positive attitudes (Petrouti et al., 2018; Shulga, 2021). Following this line of thought, we

argue that high-quality communication, through its binding effect between individuals and by fostering a collective sense, is a key determinant of OCC. Consequently, we hypothesized the following:

H2: High-quality communication is positively associated with OCC.

Trust, which can be defined as “the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party” (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995: 712), is regarded as one of the most important predictors of employees’ attitudes towards change (Doeze Jager, Born, & van der Molen, 2022). It influences not only how employees think and feel but also how they act in response to change (Ouedraogo & Ouakouak, 2018). This means that in times of change, trust becomes salient as employees expect their needs to be taken into account (Smollan, 2013). Conversely, in the presence of mistrust, employees may perceive change as a threat, leading to resistance and feelings of revenge (Doeze Jager et al., 2022). As a result, trust is proving to be essential to engage employees in the direction of change. In this regard, studies have shown a significant positive relationship between trust and OCC (Cao & Le, 2022; Yasir, Imran, Irshad, Mohamad, & Khan, 2016). Based on the above, we argue that trust plays an important role in OCC by acting as a lever for employees. Therefore, we put forward the following hypothesis:

H3: Trust is positively associated with OCC.

Organizational performance, which can be defined as an organization’s ability to achieve its goals through the efficient use of its resources (Tseng & Lee, 2014), is frequently examined as a resulting outcome of capabilities due to their role in providing a competitive edge (Sánchez-Medina, 2020). Therefore, by ensuring the appropriate configuration of change management activities, OCC is likely to improve performance (Talaja et al., 2023). In this regard, a number of studies have reported a positive relationship between OCC and organizational performance, suggesting that its action in allocating resources enables organizations to gain in efficiency and optimization (Adna & Sukoco, 2020; Heckmann, Steger, & Dowling, 2016; Ramezan et al., 2013). Along this line of reasoning, we argue that OCC serves as an important driver of organizational performance. Thus, we put forward the following hypothesis:

H4: OCC is positively associated with organizational performance.

Measures

Transformational leadership. It was assessed using Yue, Men and Ferguson’s (2019) scale, which consists of 11 items distributed across four dimensions: (1) idealized influence (two items), (2) inspirational motivation (three items), (3) intellectual stimulation (three items), and (4) individualized consideration (three items). An example item is “My direct manager says things that make employees proud to be a part of this organization

during the change". Participants were asked to indicate their level of agreement on a Likert-type scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). McDonald's omega for the full scale was .96.

Communication. It was measured using Bordia et al.'s (2004) seven-item scale. This scale evaluates how effectively information about change is communicated within the organization. An example item is "The official information provided about the changes kept you informed throughout the changes processes, even after official announcements". Participants were asked to indicate their level of agreement on a Likert-type scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). McDonald's omega was .94.

Trust. It was measured using Yue et al.'s (2019) six-item scale. This scale evaluates the extent to which employees trust their organization during periods of change. An example item is "I'm willing to let my organization make decisions for people like me during changes". Participants were asked to indicate their level of agreement on a Likert-type scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). McDonald's omega was .94.

Organizational performance. It was measured using Masa'deh, Al-Henzab, Tarhini and Obeidat (2018) scale, which consists of 12 items spread across three dimensions: (1) external stakeholder management (six items); (2) human resource management (four items); and (3) process management (two items). An example item is "Reputation of our organization in eyes of the clients has improved". Participants were asked to indicate their level of agreement on a Likert-type scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). McDonald's omega for the full scale was .86.

Control variables. Given that some studies have shown that individual differences can influence how change is perceived, factors such as age, gender, tenure, and education were controlled for (Ferrari, 2024; Lundmark, Richter, & Tafvelin, 2022). Organizational size was also included as a control variable, as research has shown that this aspect can influence an organization's ability to adapt, in the sense that larger organizations may be less change-capable due to the high level of formalization (Heckmann et al., 2016; Verdu-Jover, Alos-Simo, & Gomez-Gras 2018).

Results

We conducted a correlational analysis using SPSS (version 29) to examine the associations between the OCC scale and the variables under study. The results indicate that OCC is strongly positively associated with transformational leadership ($r = .74, p < .01$), communication ($r = .84, p < .01$), trust ($r = .75, p < .01$), and organizational performance ($r = .56, p < .01$) (see Table 4).

Insert Table 6.4 about here

To further investigate the relationships within the nomological network of OCC, we examined the antecedents and outcomes of the construct using structural equation modeling with Mplus (version 8.5). We regressed OCC on three antecedents: leadership, communication, and trust. The results indicate that both communication ($\beta = .688, p = .001$) and trust ($\beta = .173, p = .021$) have significant positive relationships with OCC, supporting H2 and H3. However, we did not find a significant relationship between leadership and OCC ($\beta = .060, p = .371$), which does not support H1. Finally, we regressed performance on OCC and we found a significant positive relationship between OCC and performance ($\beta = .753, p = .001$), thus supporting H4 (see Table 5).

Insert Table 6.5 about here

As the study was cross-sectional and based on self-reporting, Harman's single factor test was carried out to examine common method bias (CMB) (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). The results showed that a single factor did not explain the majority of the variance in the data, meaning that the risk of CMB is minimal. It is also important to mention that when designing the research, several measures were taken upstream to guard against potential effects of CMB. Following the recommendations of Podsakoff et al. (2003), where possible without compromising the logical flow of the questionnaire, questions were ordered in such a way as to ensure that antecedents and outcomes were not sequential to limit the presence of a possible priming effect. In addition, participants were informed of the anonymous and confidential nature of their participation to encourage honest responses. Control variables were also included to isolate the effect of the variables under study. The use of neutral questions was favored to reduce the influence of social desirability bias, which can lead to common variance bias. The design of a structured and concise questionnaire was also favored to prevent participant fatigue that could alter answers.

Discussion

This paper developed a 22-item multidimensional scale to measure OCC. Using four separate samples, analyses confirmed the validity and reliability of the scale. The results demonstrated the five-dimensional factor structure. The results also confirmed the expected relationships between OCC and the variables used to test discriminant and convergent validity, as well as those of the nomological network, with the exception of

transformational leadership. The non-significant relationship between leadership and OCC could be attributed to the fact that this variable emphasizes behaviors related to motivation, inspiration and emotional support. Although these aspects are important, since they are more distant from the organizational aspect and more focused on individual aspects, they may not be directly related to OCC, but rather indirectly. In fact, unlike the communication and trust variables studied in the present paper, for leadership, participants were not asked to express their views on organizational practices and internal dynamics, but rather on the management style of their immediate supervisors, which may differ from the practices of their organization. Therefore, it would certainly be of great interest in future studies to further investigate this relationship between leadership and OCC to demystify the mechanisms through which these two variables are interrelated. In addition, in contrast to the OCC measure widely used in the current literature and developed by Judge and Douglas (2009) over 15 years ago, our scale does not integrate the leadership variable, which may explain why we did not observe a significant relationship, unlike previous studies (e.g., Cao & Le, 2022; Ha & Le, 2021; Le & Le, 2021). However, we deliberately chose not to integrate leadership into our scale because we wanted to avoid the circular reasoning that leadership is necessarily related to OCC because it is explicitly a dimension of it.

Furthermore, our results also confirm what previous research has revealed, namely that OCC is closely related to organizational performance, even though we have proposed an entirely new way of interpreting OCC. In fact, in line with the many studies that have reported the existence of a relationship between OCC and performance (e.g., Adna & Sukoco, 2020; Heckmann et al., 2016; Ramezan et al., 2013), our study shown that there is indeed real added value in building and cultivating an OCC for the well-being of the organization. As our performance scale did not focus solely on the operational aspect, but also on human and reputational components, we were able to capture a more comprehensive picture of how OCC impacts organizational performance. Our findings suggest that organizations with a high OCC not only perform better operationally but also benefit from enhanced employee satisfaction and stronger industry reputation. This perspective underscores the importance of investing in OCC, as it contributes to a well-rounded and sustainable organizational growth.

Theoretical implications

As the literature on change management continues to evolve, there is an increasing focus on better equipping organizations to develop sustainable capabilities, rather than just preparing them for specific changes (Mladenova, 2022; Schwarz & Stensaker, 2014). This academic shift is consistent with the fact that today's organizations primarily need long-term rather than short-term strategies to remain viable. As put forward by Boonstra, "Planned change and organizational development [...] were successful in the last century in a stable business environment. Now that many organizations are confronted with dynamic and turbulent business environments, these approaches are no longer suitable for such unpredictable circumstances. In an adaptive

business environment, there is a need for adaptive change to prepare our organizations for the future” (2023: 12). In this context, our focus on studying OCC stems from a pressing need to deepen our understanding of the capabilities that organizations can leverage for sustainable adaptation. By proposing a new change capability framework, this study provides new insights to foster a more responsive business ecosystem. By undertaking such a study, we also respond to the calls within the change literature for a more comprehensive integration of time and temporality, as well as a better recognition of dualities over dualisms (Hughes, 2022; Karlsen, 2023).

Building on the notion of sustainable capabilities, this paper contributes to the literature by challenging traditional views of organizational change and instead advocating for an integrative approach. Indeed, our approach goes beyond the traditional perspective which considers change as a series of isolated events (Alshwayat, 2023). Through our proposed interpretation of OCC, we advocate a perspective that considers change not as an isolated event, but as embedded in organizational life. Therefore, we emphasize the importance of considering context in change research so that the study of change is grounded in real-world contextual settings. Aligned with the necessity of examining change in context, this study also highlights the importance of recognizing the role of paradoxes in analyzing organizational phenomena. Indeed, by developing a scale highlighting the importance of balancing opposing forces (Smith & Lewis, 2011), our study not only redefines the way of seeing change capability but also opens new avenues for organizations to strategically use these paradoxical tensions.

To the best of our knowledge, our scale is the first to propose a measure of OCC that does not explicitly focus on its determinants or facilitators. Rather than defining OCC by the factors that foster change, our scale focuses on the organization’s intrinsic change-related actions. This approach aims to assess the core and inherent aspects that enable an organization to build its change capability. As Podsakoff et al. (2016) point out, defining a phenomenon solely in terms of its antecedents or outcomes can be problematic because it can be difficult to determine how the construct is unique. This can also lead to the mistaken assumption that organizations that possess these antecedents are necessarily inherently capable of change (MacKenzie et al., 2011). This also brings us back to our discussion of the difference between change capacity and change capability. Therefore, this paper fills an important gap by introducing the very first scale designed to conceptualize OCC through an inner-focused and multitemporal perspective of the construct. In doing so, the present research makes a pivotal contribution by introducing a measurement scale that completely departs from previous proposals (e.g., Albrecht & Roughsedge, 2022; Judge & Douglas, 2009). This reconceptualization offers original perspectives by interpreting OCC as a capability that integrates the interaction between past experiences, present actions, and future anticipations. Therefore, such a reconceptualization offers new ways of interpreting the mechanisms by which organizations can build their change capability.

Practical implications

The findings of this study not only enrich the academic discourse on change management but also offers practical guidance for organizations seeking to cultivate a dynamic approach to change. It provides managers and decision-makers with useful information on how OCC can be managed. Specifically, our proposed scale has the potential to assist change practitioners in assessing their change capability. The scale can be used to identify an organization's strengths and areas for improvement, to diagnose change management needs, and to formulate effective strategies for advancement and turnaround. Specifically, this means that practitioners can use the items developed to survey members of the organization and identify trends for each of the OCC dimensions. This process allows for the identification of weaknesses and areas in which the organization excels. An examination of these parameters can then be used to develop targeted strategies to address weaknesses and optimize existing efforts, ensuring that expertise is leveraged.

Moreover, by incorporating the importance of balancing opposing forces and resources into the OCC construct, this study provides a framework for organizations to not only orchestrate their initiatives with greater precision, but also to ensure that resources are allocated wisely between day-to-day operations and change initiatives. Such an understanding can help not only to identify signs of saturation, but also to recognize when people and organizational resources begin to show signs of fatigue. Indeed, one of the key strategies for avoiding these breaking points is undoubtedly to strengthen the organization's ability to better manage change (Johnson, Bareil, Giraud, & Autissier 2016). By closely examining this capability, this paper provides valuable insights into how organizations can act upstream to prevent reaching or exceeding their saturation point. A measurement tool can help organizations make more informed decisions about introducing new changes. By assessing the organization's current ability to absorb multiple change projects, managers can determine if adding a new initiative is feasible without compromising current operations.

Investigating the OCC construct is also a step forward in helping both organizations and society at large to progress, especially given its critical influence on performance (Sánchez-Medina, 2020; Widiyanto, Lestari, Adna, Sukoco, & Nasih 2021). Through the implementation of OCC assessment tools, organizations can not only boost their success but also make meaningful contributions to societal advancement (Farooq et al., 2023). Therefore, fostering OCC encourages organizations to look beyond immediate, reactive responses in favor of a long-term strategic outlook. By adopting this proactive stance, organizations can better prepare for and adapt to upcoming challenges by incorporating sustainable practices into their operations. Therefore, the development of OCC is essential not only for achieving excellence but also for the broader aim of progress.

Limitations and future research

As with any investigation, there are a number of limitations that should be acknowledged. First, this research relies on self-reported measures and employs a cross-sectional design, potentially raising concerns about common method variance. Specifically, we chose self-reported data because individuals' behaviors tend to align more with their perceptions than with objective data (Weick & Roberts, 1993). This choice was crucial given the importance of the human factor in change management (Bayraktar & Jiménez, 2020). Therefore, incorporating subjective perceptions into our analysis was deemed necessary. However, to address the potential issue of common method variance, we implemented precautions in line with recommendations by Podsakoff et al. (2003). These precautions include ensuring confidentiality and anonymity, creating questionnaires with clear instructions, and using neutral questions devoid of hidden cues influencing responses. Moreover, the results from Harman's one-factor tests, as detailed in the method section, provided reassurance that common method bias was not a significant concern.

Second, due to its design, cross-sectional data does not permit the establishment of temporal relationships between criterion and outcome variables, as they are assessed simultaneously. Given that, it is important to note that our study's design does not allow for causal conclusions to be drawn from the results. To address this limitation and gain a better understanding of causality, future research should consider adopting a longitudinal approach. In fact, such an approach could shed light on the evolution of OCC within an organization. Longitudinal studies could also serve as a valuable source of information to deepen our understanding of the factors influencing OCC over time. For non-causality relationships, future research could use our OCC scale to expand its nomological network. This expansion could involve exploring associations with a wide range of variables, such as diverse leadership styles, various organizational cultures, distinct forms of communication, specific human resources practices or decision-making processes. This comprehensive exploration would offer actionable insights for leaders seeking to foster environments conducive to effective change management.

Another limitation of our research relates to the generalizability of the findings. The OCC scale was developed and validated with a specific focus on the Canadian population. As such, the extent to which the results can be applied to different populations may be limited. Therefore, it would be useful to conduct additional studies to validate this instrument in diverse settings and cultural contexts. In light of research suggesting differences in adaptive capabilities between large and small organizations (Verdu-Jover et al., 2018), comparative analyses could provide insightful distinctions. Such analyses would hold equal relevance for both public and private sector organizations. Additionally, although this research encompassed a range of participants, resulting in diverse and heterogeneous samples, it is important to acknowledge that the sampling methods, primarily relying on online

panels, may not yield samples that are nationally representative. Hence, future research could greatly benefit from expanding the diversity of samples.

Conclusion

While acknowledging its limitations, we are hopeful that this paper, by introducing a new OCC scale, will contribute to enhancing the efficacy of organizational change processes. We envision it as a valuable tool for measuring this construct in future studies. Furthermore, we believe it holds potential as a diagnostic instrument for practitioners, empowering them to navigate change with greater precision. As this OCC framework will undoubtedly continue to evolve, we hope that we have paved the way for a more nuanced understanding of change capability.

References

- Adna, B. E., & Sukoco, B. M. 2020. Managerial cognitive capabilities, organizational capacity for change, and performance: The moderating effect of social capital. *Cogent Business & Management*, 7(1): 1843310.
- Aguinis, H., Villamor, I., & Ramani, R. S. 2021. MTurk research: Review and recommendations. *Journal of Management*, 47(4): 823-837.
- Alamer, A. 2022. Exploratory structural equation modeling (ESEM) and bifactor ESEM for construct validation purposes: Guidelines and applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(1): 100005.
- Alamer, A., & Marsh, H. 2022. Exploratory structural equation modeling in second language research: An applied example using the dualistic model of passion. *Studies in Second Language Acquisition*, 44(5): 1477-1500.
- Albrecht, S. L. and Roughsedge, I. 2022. Organizational-change capability: validation of a practice-research measure. *Consulting Psychology Journal*, 75(4): 391-415.
- Alshwayat, D. 2023. Innovation and change from a multi-level paradoxical perspective in a highly formalized organization. *Journal of Change Management*, 23(3): 294-322.
- Anderson, D., & Ackerman Anderson, L.A. 2010. *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Andreeva, T., & Ritala, P. 2016. What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. *Baltic Journal of Management*, 11(3): 238-259.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Bayraktar, S., & Jiménez, A. 2020. Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2): 301-317.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M., Werkman, R. A., & Boonstra, J. J. 2003. The change capacity of organisations: General assessment and five configurations. *Applied Psychology*, 52(1): 83-105.

- Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. 2011. Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4): 321-337.
- Bobiak, S. N., Zyzanski, S. J., Ruhe, M. C., Carter, C. A., Ragan, B., Flocke, S. A., Stange, K. C., & Litaker, D. 2009. Measuring practice capacity for change: A tool for guiding quality improvement in primary care settings. *Quality Management in Healthcare*, 18(4): 278-284.
- Boonstra, J. 2023. Reflections: From planned change to playful transformations. *Journal of Change Management*, 23(1): 12-31.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. 2004. Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 13(3): 345-365.
- Bruskin, S., & Mikkelsen, E. N. 2020. Anticipating the end: exploring future-oriented sensemaking of change through metaphors. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7): 1401-1415.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. 2005. Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3): 299-319.
- Cao, T. T., & Le, P. B. 2022. Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2): 157-173.
- Cortina, J. M., Sheng, Z., Keener, S. K., Keeler, K. R., Grubb, L. K., Schmitt, N., ... & Banks, G. C. 2020. From alpha to omega and beyond! A look at the past, present, and (possible) future of psychometric soundness in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 105(12): 1351-1381.
- Creasey, T.J., Ganvik, K., Patterson, S., & Stise, R. (Eds) 2018. *Best Practices in Change Management - Prosci Beachmarking Report*. Fort Collins, CO: Prosci Incorporated.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. 1955. Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4): 281-302.
- Dawson, P. 2014. Reflections: On time, temporality and change in organizations. *Journal of Change Management*, 14(3): 285-308.
- Day, A., Paquet, S., Scott, N., & Hambley, L. 2012. Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 473-491.

- DeVellis, R. F., & Thorpe, C.T. 2021. *Scale development: Theory and applications* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Doeze Jager, S. B., Born, M. P., & van der Molen, H. T. 2022. The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*, 71(2): 436-460.
- Döring, M., Mikkelsen, K. S., Madsen, J. K., & Haug, K. B. 2024. Creating a workforce of fatigued cynics? A randomized controlled trial of implementing an algorithmic decision-making support tool. *Government Information Quarterly*, 41(1): 101911.
- Duchek, S. 2020. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1): 215-246.
- Farjoun, M. 2010. Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2): 202-225.
- Farooq, U., Gillani, S., Subhani, B. H., & Shafiq, M. N. 2023. Economic policy uncertainty and environmental degradation: The moderating role of political stability. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(7): 18785-18797.
- Ferrari, F. 2024. Readiness to change and change recipients' reactions. An investigation of the beneficial effects of change cynicism. *Journal of Change Management*, 24(1): 25-49.
- Flyverbom, M., & Garsten, C. 2021. Anticipation and organization: Seeing, knowing and governing futures. *Organization Theory*, 2(3): 26317877211020325.
- Ha, T. T., & Le, P. B. 2021. What are the sources of organizational change capability? The role of transformational leadership and organizational justice. *International Journal of Business Administration*, 12(2): 76-87.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. 2021. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5): 1159-1197.
- Hashem, G., & Aboelmaged, M. 2023. Leagile manufacturing system adoption in an emerging economy: An examination of technological, organizational and environmental drivers. *Benchmarking: An International Journal*, 30(10): 44569-4600.
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. 2020. Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. But.... *Communication Methods and Measures*, 14(1): 1-24.

- Haynes, S. N., Richard, D., & Kubany, E. S. 1995. Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment*, 7(3): 238-247.
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. 2016. Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69(2): 777-784.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. 2009. Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1): 91-102.
- Hinkin, T. R. 1998. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1): 104-121.
- Hughes, M. 2022. Reflections: How studying organizational change lost its way. *Journal of Change Management*, 22(1): 8-25.
- Johnson, K. J., Bareil, C., Giraud, L., & Autissier, D. 2016. Excessive change and coping in the working population. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3): 739-755.
- Judge W., Bowler, M., & Douglas, T. 2006. *Preparing for organizational change: Evolution of the organizational capacity for change construct*. In Academy of management proceedings (Vol. 2006, No. 1, pp. 01-06). Academy of Management, Briarcliff Manor, NY, 10510.
- Judge, W., & Douglas, T. 2009. Organizational change capacity: The systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6): 635-649.
- Jun, W., & Rowley, C. 2014. Change and continuity in management systems and corporate performance: Human resource management, corporate culture, risk management and corporate strategy in South Korea. *Business History*, 56(3): 485-508.
- Kanitz, R., Huy, Q. N., Backmann, J., & Hoegl, M. 2022. No change is an island: How interferences between change initiatives evoke inconsistencies that undermine implementation. *Academy of Management Journal*, 65(2): 683-710.
- Karlsen, J. E. 2023. Reflections: Time and temporality in organizational change – Why bother yet? *Journal of Change Management*, 23(4): 413-437.
- Kelley, K., & Pornprasertmanit, S. 2016. Confidence intervals for population reliability coefficients: Evaluation of methods, recommendations, and software for composite measures. *Psychological Methods*, 21(1): 69-92.

- Kitchen, P. J., & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: an International Journal*, 7(1): 46-53.
- Klarner P., Probst, G., & Soparnot, R. 2008. Organizational change capacity in public services: the case of the World Health Organization. *Journal of Change Management*, 8(1): 57-72.
- Klarner, P., & Raisch, S. 2013. Move to the beat: rhythms of change and firm performance. *Academy of Management Journal*, 56(1):160-184.
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. 2019. Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5): 1149-1172.
- Kung, F. Y., Kwok, N., & Brown, D. J. 2018. Are attention check questions a threat to scale validity? *Applied Psychology*, 67(2): 264-283.
- Kunisch, S., Bartunek, J. M., Mueller, J., & Huy, Q. N. 2017. Time in strategic change research. *Academy of Management Annals*, 11(2): 1005-1064.
- Le, T. T., & Le, B. P. 2021. Mediating role of change capability in the relationship between transformational leadership and organizational performance: An empirical research. *Psychology Research and Behavior Management*, 14: 1747-1759.
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. 2021. Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1): 101984.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. 2011. Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4): 931-954.
- Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. 2022. Consequences of managers' laissez-faire leadership during organizational restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1): 40-58.
- Mano, R. S. 2010. Past organizational change and managerial evaluations of crisis: A case of double-loop learning effects in non-profit organizations. *Journal of Workplace Learning*, 22(8): 489-507.
- Marsh, H. W., Morin, A. J., Parker, P. D., & Kaur, G. 2014. Exploratory structural equation modeling: An integration of the best features of exploratory and confirmatory factor analysis. *Annual Review of Clinical Psychology*, 10: 85-110.

- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B.Y. 2018. The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8): 3117-3142.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integration model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. 2006. Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2): 217-231.
- Mladenova, I. 2022. Relation between organizational capacity for change and readiness for change. *Administrative Sciences*, 12: 135.
- Molden, D. C. 2014. Understanding priming effects in social psychology: An overview and integration. *Social Cognition*, 32(Supplement): 243-249.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. 2017. *Mplus user's guide* (8th edition). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén,
- Ouedraogo, N., & Ouakouak, M. L. 2018. Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3): 676-696.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2013. Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4): 324-338.
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. 2015. Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1): 71-93.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. 2021. Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3): 369-397.
- Petrou P., Demerouti E., & Schaufeli W. B. 2018. Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5): 1766-1792.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. 2001. Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4): 697-713.
- Podsakoff, P. M., MacKensie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.

- Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. 2007. Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 30(4): 459-467.
- Ramezan, M., Sanjaghi, M. E., & Baly, H. R. K. 2013. Organizational change capacity and organizational performance: an empirical analysis on an innovative industry. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5(3): 188-212.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. 1997. Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1): 48-59.
- Rieley, J. B. 2016. Securing the organization's future by learning from its past. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(4): 67-75.
- Rowley, C. 2023. Back to the future: post-pandemic work and management. *Personnel Review*, 52(2): 415-424.
- Sánchez-Medina, P. S. 2020. Organizational capability for change and performance in artisanal businesses in Mexico. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2): 415-431.
- Schwarz, G., & Stensaker, I. 2014. Time to take off the theoretical straightjacket and (re-) introduce phenomenon-driven research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4): 478-501.
- Shulga, L. V. 2021. Change management communication: The role of meaningfulness, leadership brand authenticity, and gender. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(4): 498-515.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. 2011. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.
- Smollan, R.K. 2013. Trust in change managers: the role of affect. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4): 725-747.
- Son T.T., Phong L. B., & Loan B. T. T. 2020. Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance. *Sage Open*, 10(2): 1-13.
- Soparnot, R. 2011. The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5): 640-661.
- Shaik, R., Nambudiri, R., & Yadav, M. K. 2022. Mindfully performed organisational routines: Reconciling the stability and change duality view. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4): 1019-1038.

- Steen, R., Haug, O. J., & Patriarca, R. 2024. Business continuity and resilience management: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1): e12501.
- Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. 2022. Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1): 46-81.
- Swami, V., Maïano, C., & Morin, A. J. 2023. A guide to exploratory structural equation modeling (ESEM) and bifactor-ESEM in body image research. *Body Image*, 47: 101641.
- Talaja A., Škokić, V., & Mise, N. 2023. Organizational change capability and ambidexterity: The mediating role of innovativeness and responsiveness. *Cogent Business & Management*, 10 (3): 2279380.
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- Teece, D. J. 2023. *The evolution of the dynamic capabilities framework*, In R. Adams, D. Grichnik, A. Pundziene, & C. Volkmann (Eds), *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship: Exploring the unforeseen, and paving the way to a sustainable future* (pp. 113-129). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0_4
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. 2014. The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2): 158-179.
- Tushman, M.L., & O'Reilly, C.A. III 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Van Zyl, L. E., & Ten Klooster, P. M. 2022. Exploratory structural equation modeling: Practical guidelines and tutorial with a convenient online tool for Mplus. *Frontiers in Psychiatry*, 12: 795672.
- Verdu-Jover, A. J., Alos-Simo, L., & Gomez-Gras, J. M. 2018. Adaptive culture and product/service innovation outcomes. *European Management Journal*, 36(3): 330-340.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1): 361-386.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. 1993. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 357-381.

- Widianto, S., Lestari, Y. D., Adna, B. E., Sukoco, B. M., & Nasih, M. 2021. Dynamic managerial capabilities, organisational capacity for change and organisational performance: The moderating effect of attitude towards change in a public service organisation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1): 149-172.
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. 2009. Building a change capability at Capital One Financial. *Organizational Dynamics*, 38(4): 245-251.
- Xue, C., & Wang, J. 2024. Proactive boundary-spanning search, organizational resilience, and radical green innovation. *Business Strategy and the Environment*, 33(3): 1834-1852.
- Yasir M., Imran R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. 2016. Leadership styles in relation to employees' trust and organizational change capacity: Evidence from non-profit organizations. *Sage Open*, 6(4): 1-12.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. 2019. Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: the mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3): 101779.
- Zainun, N. F. H., Johari, J., & Adnan, Z. 2020. Technostress and commitment to change: The moderating role of internal communication. *International Journal of Public Administration*, 43(15): 1327-1339.

Tables

Table 6.1 Study 2 and Study 3 - Parameter estimates for the exploratory structural equation models (ESEM) and confirmatory factor analysis (CFA)

Items	Study 2 – ESEM (25 items)					Study 3 - CFA (22 items)					Study 3 - ESEM (22 items)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
E_1 People receive clear guidance on how to proceed during change implementation.	.77					.87					.92				
E_2 People are provided with the necessary tools (e.g., training) for implementing changes.	.75					.88					.75				
E_3 People affected by changes are given a plan explaining what happens next.	.85					.84					.81				
E_4 People are informed of the progress made relative to the initial implementation plans.	.74					.84					.63				
E_5 Thoughtful strategies are applied to preserve people's morale during transitions. ^a	.45	.25				-					-				
L_6 A conscious effort is made to avoid repeating past mistakes in new change initiatives.		.61					.85					.58	.22		
L_7 Mistakes made during past change initiatives are openly discussed.		.70					.75					.69			
L_8 Success stories from past changes are shared among staff.		.56					.67					.58			
L_9 Learning from experiences is prioritized over assigning blame. ^a		.42					-					-			
L_10 Decisions for change are informed by lessons learned from the past.		.65					.85					.76			
C_11 Continuous improvement is a natural part of our workplace culture.			.70					.71					.71		
C_12 Work process adjustments occur promptly to meet current demands.			.69					.83					.70		
C_13 Procedures undergo regular updates to enhance work quality.			.70					.86					.72		
C_14 Adapting to change takes precedence over sticking to old ways.			.72					.71					.59		
C_15 Work practices continuously adapt to respond to evolving needs.			.62					.78					.74		
W_16 Changes are executed without compromising daily operations' integrity and efficiency.				.86					.82					.72	
W_17 Changes are made based on a realistic assessment of resources, including staff and time.				.89					.81					.50	
W_18 Changes are designed to complement, rather than compete with, the ongoing product and service delivery. ^a				.26	.37				-					-	
W_19 Changes are made while minimizing negative impacts on people.				.58					.88					.74	
W_20 Careful consideration is given to how changes might conflict with existing priorities or expectations.				.65					.84					.69	
A_21 There is a high level of preparedness to manage unforeseen future changes.					.60					.85				.23	.59
A_22 There is a focus on anticipating changes rather than merely reacting to situations.					.81					.88					.86
A_23 There is a clear understanding of the impending changes that will affect our work.					.71					.82	.18				.70
A_24 Staying ahead of the curve through constant monitoring of future trends is prioritized.					.72					.81					.69
A_25 Attention is given to assessing risks and opportunities associated with future changes.					.84					.86					.70

Notes. ^aItem dropped from the scale.
Only parameters that are p < .01 are reported; nonsignificant parameters are not shown. Estimates higher than .50 are in bold.
E = managing episodic change; L = learning from past change experience; C = managing continuous change;
W = managing change without compromising core organizational activities; A = anticipating future change.

Table 6.2 Study 3 - Confirmatory factor analysis (CFA) and exploratory structural equation models (ESEM) fit indices

Model	Description	χ^2	df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
M1-CFA	One-factor model	727.03	209	.86	.84	.06	.09
M2-CFA	Two-factor model	651.95	208	.89	.87	.05	.08
M3-CFA	Three-factor model	566.60	206	.90	.89	.05	.08
M4-CFA	Four-factor model	424.64	203	.94	.93	.04	.06
M5-CFA	Five-factor model	233.35	199	.99	.99	.03	.03
M6-ESEM	Five-factor model	216.96	231	.98	.97	.02	.05

Notes. CFA = Confirmatory Factor analysis; ESEM = Exploratory Structural Equation Model; df = degrees of freedom; CFI = comparative fit index; TLI = Tucker Lewis index; SRMR = standardised root mean residual; RMSEA = root mean square error of approximation.

Table 6.3 Study 3 - Descriptive statistics, correlations and omega coefficients

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Organizational agility	4.56	1.16	(.79)					
2. Organizational resilience	4.80	1.21	.72**	(.87)				
3. Change self-efficacy	5.02	1.13	.56**	.51**	(.85)			
4. Change cynicism	4.04	1.30	-.23**	-.27**	-.17**	(.92)		
5. Change fatigue	4.62	1.34	-.04	-.07	-.07	.50**	(.93)	
6. OCC	4.28	1.22	.62**	.55**	.47**	-.23**	-.17**	(.97)

Notes. N = 306. M = Mean; SD = Standard deviation. Omega coefficients are in parentheses across the diagonal.

** p < .01.

Table 6.4 Study 4 - Descriptive statistics, correlations and omega coefficients

Variable	M	SD	1	2	3	4	5
1. Transformational leadership	4.70	1.46	(.96)				
2. Communication	4.44	1.54	.81**	(.94)			
3. Trust	4.27	1.54	.68**	.81**	(.94)		
4. Organizational performance	4.60	.88	.51**	.59**	.61**	(.86)	
5. OCC	4.40	1.33	.74**	.84**	.75**	.56**	(.97)

Notes. N = 304. M = Mean; SD = Standard deviation.

Omega coefficients are in parentheses across the diagonal.

** p < .01.

Table 6.5 Study 4 - Regression analysis for antecedents and outcomes of OCC

Variable	OCC		
	β	SE	p
Transformational leadership	.060	.067	.371
Communication	.688	.102	.001
Trust	.173	.075	.021
Organizational performance	.753	.029	.001

Notes. N = 304.

β = standardized coefficients; SE = standard errors; p = p-value.

Chapitre 7 - Discussion

Le présent chapitre se consacre à une discussion des résultats obtenus au cours de cette thèse, ainsi qu'à l'examen de leurs implications, tant sur le plan théorique que pratique. Tout d'abord, une interprétation des résultats sera présentée, suivie d'une explication de la manière dont ces résultats contribuent au savoir théorique en gestion du changement organisationnel. Par la suite, une attention particulière sera accordée aux implications pratiques, incluant la façon dont les résultats peuvent être appliqués dans des contextes organisationnels. Dans les lignes qui suivent, il sera donc question de discuter en détail ces éléments.

7.1 Interprétation des résultats

Les résultats présentés au chapitre précédent ont permis de confirmer les qualités psychométriques de la nouvelle échelle de la COC. Plus précisément, les analyses ont révélé à la fois la fiabilité ainsi que les diverses formes de validité de l'échelle, incluant la validité de contenu, convergente, discriminante et de construit. De plus, les coefficients de fiabilité indiquent une cohérence interne satisfaisante, ce qui suggère que les items mesurent de manière homogène les dimensions ciblées. La structure factorielle obtenue correspond à la conceptualisation de l'échelle, validant ainsi la pertinence des dimensions proposées pour refléter les mécanismes sous-jacents à la COC. Ces résultats représentent ainsi un pas vers l'avant pour une diversification dans la façon de capturer ce construit.

Cette échelle se distingue également par l'intégration d'une dimension spécifique à l'équilibre entre les ressources allouées au changement et celles dédiées aux opérations courantes. Cet équilibre, bien que reconnu comme un facteur clé en gestion de changement, demeure peu opérationnalisé dans les instruments de mesure existants (Anderson & Ackerman Anderson, 2010; Moran & Brightman, 2000; Prosci, 2018, 2023). Conséquemment, l'échelle développée dans cette thèse offre une contribution clé en y intégrant explicitement l'évaluation de cette dimension. Cet apport méthodologique a le potentiel d'ouvrir la voie à de futures recherches visant à approfondir la compréhension de cet équilibre organisationnel. De plus, cette recherche intervient à un moment où les employés, confrontés à des perturbations constantes dues aux transformations numériques, à l'incertitude économique et aux tensions politiques, voient leur disposition à coopérer au changement s'amenuiser (Morain & Aykens, 2023). Ce qui est encore plus inquiétant, c'est que cette fatigue du changement de plus en plus présente chez les employés est directement liée à une intention moindre de rester au sein de l'organisation (Turner, 2022). Face à ces enjeux, la présente thèse offre une opportunité intéressante d'améliorer la capacité des organisations face au changement. En sensibilisant les organisations aux multiples dimensions de la COC, dont notamment ce périlleux besoin d'équilibrer les ressources allouées au changement et celles dédiées aux opérations courantes, cette thèse souligne l'importance de replacer les individus au cœur du

processus de changement organisationnel et d'installer une saine gestion de la charge cognitive pour faciliter une structuration rigoureuse des pratiques de changement.

Les résultats de cette thèse viennent également poser les bases d'un aspect fondamental de la COC qui a été largement évacué de son analyse dans les études antérieures (ex. Albrecht & Roughsedge, 2022; Judge & Douglas 2009), à savoir la prise en considération de sa nature multi-temporelle. Pourtant, lorsqu'on fait référence à une capacité dynamique, il est plutôt difficile d'y extraire la notion de temps, car de par sa nature, ces capacités se développent de manière progressive (Teece, 2023). La prise en compte de la temporalité dans l'interprétation de la COC apparaît ainsi incontournable pour obtenir une compréhension et représentation plus nuancée du construit. Cette approche, d'un point de vue stratégique, permet de prendre en compte le rôle des expériences passées, de l'équilibre des activités présentes et de la projection dans le futur dans l'établissement d'une capacité durable. Par ailleurs, comme Purser et Petranker (2004) ainsi que Karlsen (2023) le mettent en lumière, bien que les méthodes de changement planifié visent à faire évoluer les organisations vers un nouvel état désiré ou avenir, la compréhension du futur en tant que dimension temporelle a été largement négligée dans la littérature du changement. Les résultats de cette thèse viennent ainsi combler un vide important en offrant une perspective novatrice sur l'intégration de la temporalité dans l'analyse des capacités organisationnelles.

Les résultats de cette thèse ont aussi révélé une relation significative et positive intéressante entre le sentiment d'auto-efficacité envers le changement et la COC. En observant cette relation, il en ressort que le sentiment d'auto-efficacité, qui se centre sur la perception ou croyances envers la capacité individuelle à changer, et la COC, qui est axée sur la capacité organisationnelle, sont véritablement alignés. En effet, comme la littérature le suggère (ex. Armenakis et al., 2007; Kotter, 2012) lorsqu'une masse critique d'employés est mobilisée envers le changement et se sentent capables de s'y adapter, c'est-à-dire lorsqu'ils se sentent outillés, compétents et confiants dans leur capacité à changer - ce qui a pour effet de renforcer leur sentiment d'auto-efficacité - il est raisonnable de s'attendre à ce que cette perception collective renforce, plutôt que limite, la capacité de changement au niveau organisationnel. Cette relation entre le sentiment d'auto-efficacité et la COC est cohérente d'un point de vue conceptuel, car elle met en lumière le fait que le changement organisationnel ne se décrète pas uniquement au niveau structurel, mais se construit également à travers les actions et perceptions individuelles (Dąbrowska et al. 2022). La corrélation observée va ainsi dans le sens attendu, ce qui appuie la validité de l'échelle de mesure en confirmant que ces deux construits sont positivement et conceptuellement liés. Ainsi, bien que la COC soit influencée par de multiples facteurs, cette relation illustre le lien fondamental entre la capacité individuelle et la capacité organisationnelle.

7.2 Implications théoriques

Cette recherche doctorale comporte plusieurs retombées sur le plan de l'avancement des connaissances. Initialement, lorsque cette thèse a été entreprise, un survol des écrits sur la COC a révélé qu'en dépit d'un intérêt croissant pour ce sujet, il souffrait d'un manque de consensus ainsi que d'une compréhension globale fragmentaire. Ce constat était particulièrement inattendu compte tenu de l'impératif pressant pour les organisations de maîtriser efficacement la gestion du changement, et de surcroît, de se doter d'une solide capacité à changer. Ce faisant, il était surprenant de constater que le corpus de connaissances sur le sujet était insuffisant pour formuler des recommandations convaincantes à partir de données empiriques afin d'éclairer le champ pratique. En outre, la majorité des recherches existantes sur la COC se sont révélées être de nature théorique ou qualitative. Cette réalité limitait ainsi la portée des outils à la disposition des chercheurs pour étudier, capturer et mesurer le construit de la COC dans une diversité d'environnements. Cette thèse a donc voulu combler ces lacunes importantes en apportant plus de clarté à un sujet marqué par l'ambiguïté.

C'est dans ce contexte qu'en réponse à l'appel lancé par la communauté scientifique, notamment par Albrecht et Roughsedge (2022) ainsi que Supriharyanti et Sukoco (2022), concernant le besoin impérieux de démystifier la COC que cette thèse s'est consacrée à apporter des éclaircissements cruciaux vis-à-vis ce construit. Concrètement, elle s'est dévouée à apporter une clarification concernant le positionnement de la COC par rapport aux construits existants. À travers une analyse comparative, cette thèse a donc permis non seulement de souligner en quoi la COC est un construit unique, mais également de faire évoluer notre compréhension de cette capacité. En effet, la présente recherche a mis en exergue les nuances qui distinguent la COC des autres construits similaires - un élément bien souvent négligé dans les recherches antérieures (ex. Bunea et al., 2016; Ha & Le, 2021) - enrichissant ainsi nos connaissances avec de nouvelles perspectives. Par ailleurs, cette thèse a contribué à combler des lacunes théoriques en proposant un cadre conceptuel plus nuancé pour la COC, lequel peut servir de fondation pour de futures recherches. Dans le prolongement de cette démarche visant à clarifier le construit de la COC, cette thèse s'est également engagée dans une exploration approfondie des nuances sémantiques relatives aux notions de capacité, « capability » et compétence à changer. Cette analyse visait à distinguer plus clairement ces termes, souvent utilisés de manière interchangeable dans la littérature scientifique, bien qu'ils recouvrent des réalités distinctes. À ma connaissance, cet effort de recherche est le premier en la matière à mettre en lumière ces distinctions fondamentales. Par conséquent, ce travail contribue au champ de la gestion du changement organisationnel, en invitant à une réflexion plus profonde sur le rôle crucial joué par le sophisme du *jingle et jangle* dans ce champ d'études.

En approfondissant l'étude de la capacité à changer, cette recherche doctorale représente aussi une avancée significative par rapport à la vision dominante dans la littérature qui considère souvent le changement comme

un processus linéaire et séquentiel (Alshwayat, 2023). En réalité, la COC met en évidence la dynamique complexe du changement qui exige des organisations une gestion à la fois flexible et réactive face aux imprévus, tout en étant proactive dans l'anticipation des défis futurs. En plus d'aller au-delà de la vision dominante, la présente recherche met en lumière que la COC ne se réduit pas simplement à un assemblage de facteurs favorisant le changement. Au contraire, cette thèse propose une reconceptualisation innovante de la COC, en mettant en exergue son statut de construit unique et caractérisé par des attributs spécifiques qui lui sont propres. Par ailleurs, au cœur de cette proposition de reconceptualisation, une place centrale est accordée à l'ambidextrie organisationnelle faisant ainsi rupture avec la pensée unilatérale selon laquelle les changements au sein des organisations s'opèrent de manière isolée (Kanitz et al., 2022). Par conséquent, cette réinterprétation de la COC apporte une perspective originale et nouvelle par rapport aux travaux antérieurs qui ont principalement abordé la capacité à changer comme un construit homogène, caractérisé par un agrégat de conditions facilitatrices (Cao & Lee, 2022; Judge & Douglas, 2009). L'avantage majeur de cette reconceptualisation est qu'elle reconnaît la nature paradoxale des processus de changement organisationnel - un aspect qui a été largement sous-estimé dans les études précédentes (ex. Adna & Sukoco, 2020) – et qui a le potentiel d'ouvrir de nouveaux horizons.

Cette recherche prolonge également les travaux antérieurs sur la théorie des capacités dynamiques en établissant avec un peu plus de précision les différences essentielles entre la théorie basée sur les ressources (*resource-based view*) et la théorie des capacités dynamiques (*dynamic capabilities theory*), qui sont deux cadres théoriques fréquemment invoqués dans le domaine de la gestion pour expliquer des phénomènes organisationnels semblables (Wang & Ahmed, 2007). Bien que ces théories soient abstraites rendant ainsi leur application difficile (Ambrosini & Bowman, 2009), cette thèse a permis de mettre en lumière que, si la théorie basée sur les ressources est pertinente pour élucider le développement des fondations requises pour une gestion efficace du changement, la théorie des capacités dynamiques, en revanche, offre un éclairage supérieur sur la manière de structurer et d'exploiter les ressources organisationnelles pour en maximiser l'efficacité. La distinction établie dans cette recherche entre les deux théories souligne la complémentarité plutôt que la concurrence entre les ressources et les capacités dynamiques. Conséquemment, cette thèse propose une interprétation enrichie de la gestion stratégique du changement organisationnel, en mettant en évidence la synergie entre l'identification des ressources essentielles et leur mobilisation pour assurer des changements organisationnels réussis. Cette thèse enrichit donc le débat entourant ces importantes théories en gestion. Similairement, elle approfondit aussi la théorie du paradoxe en explorant les tensions inhérentes à la gestion du changement. Cette recherche doctorale a permis de mettre en exergue comment les organisations peuvent naviguer entre la stabilité et le changement, ou encore entre les stratégies à long terme et les résultats à court terme. En identifiant les dynamiques paradoxales, cette recherche offre ainsi un cadre de réflexion pour comprendre comment les organisations peuvent gérer les paradoxes et surtout, pour sensibiliser les chercheurs

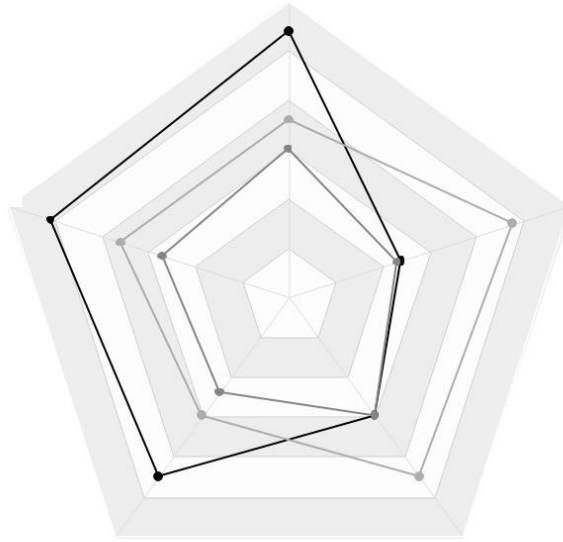
sur l'importance en gestion du changement de considérer les contradictions et les tensions comme des éléments centraux et non comme des anomalies, facilitant ainsi l'élaboration de stratégies de changement plus adaptées.

En introduisant une nouvelle échelle pour mesurer la COC, cette thèse a permis non seulement d'opérationnaliser un construit relativement abstrait pour les chercheurs et praticiens, mais elle a également fourni à la communauté scientifique un instrument de mesure conçu selon les normes établies pour en assurer sa robustesse. Cette échelle a le potentiel d'offrir une évaluation standardisée de la COC au sein des organisations, ce qui ouvre la voie à de possibles comparaisons entre différentes études. De plus, cette nouvelle échelle offre une alternative à celle de Judge et Douglas (2009), longtemps le seul instrument validé et disponible pour mesurer la capacité à changer. Or, comme le soulignent Albrecht et Roughsedge (2022), l'échelle de ces chercheurs, bien que largement utilisée, a été développée il y a bien longtemps. Dans un domaine en constante évolution comme le changement organisationnel, les outils plus anciens peuvent ne plus refléter adéquatement les réalités contemporaines. Par conséquent, la nouvelle échelle proposée par cette thèse comble un vide méthodologique important, en fournissant un outil plus actuel aux chercheurs afin de les supporter dans leurs mesures de la COC. L'intégration de cette nouvelle échelle représente une opportunité unique pour les chercheurs d'explorer ou de revisiter les interrelations entre la COC et d'autres variables pertinentes, tout en évitant les pièges d'un raisonnement circulaire où la COC se verrait attribuer des caractéristiques inhérentes à d'autres variables, telles que le leadership. En somme, cette avancée méthodologique enrichit le corpus de connaissances, en ouvrant des pistes prometteuses pour de futures études et applications pratiques.

7.3 Implications pratiques

Les résultats de cette recherche fournissent aux gestionnaires et décideurs des informations ainsi que des interprétations utiles quant à façon dont la capacité à changer peut être gérée. De surcroît, elle offre aux experts en changement et développement organisationnel un outil précieux pour évaluer la COC afin de favoriser une prise de décisions proactives. Grâce à ce type d'outil, il est possible d'identifier les forces et faiblesses de l'organisation et de diagnostiquer les besoins en matière de gestion du changement. Concrètement, cela signifie que les experts en changement et développement organisationnel peuvent s'inspirer des items développés pour sonder les membres de l'organisation et ainsi dégager des tendances pour chacune des dimensions de la COC. À partir de ces tendances, il devient alors possible de reconnaître où se situent les zones de vulnérabilité et les zones où l'organisation excelle. Un examen de ces paramètres peut par la suite être utilisé pour développer des stratégies pour apporter des rectifications et/ou renforcer les actions déjà mises en place pour favoriser le plein déploiement de l'expertise organisationnelle. Une illustration pour guider les experts en changement et développement organisationnel dans la réalisation de ce diagnostic est fournie ci-dessous (voir Figure 7.1). À des fins d'illustration, différentes configurations ont été présentées en exemple.

Figure 7.1 Outil de diagnostic de la capacité organisationnelle à changer (COC)



Cet outil, à la fois multi-dimensionnel et multi-temporel, présente également l'avantage de saisir la complexité inhérente à la COC. Les experts en changement et développement organisationnel peuvent utiliser cet instrument, qui s'efforce de refléter la réalité du terrain en tenant compte du caractère paradoxal du changement, pour guider les actions et décisions organisationnelles. Plus précisément, cet outil peut servir pour éclairer les décisions tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Sur le plan stratégique, les dirigeants peuvent s'en inspirer pour élaborer des orientations à long terme en considérant l'historique de changement de l'organisation ainsi que les tendances futures. Cela peut être essentiel pour la planification stratégique pour déterminer, entre autres, les aspects de la COC qui nécessitent un renforcement pour atteindre les objectifs de l'organisation. Sur le plan opérationnel, cet instrument peut aussi faciliter la prise de décisions quotidiennes. Il peut aider les gestionnaires à obtenir des indications concrètes pour orienter les actions du quotidien, favorisant ainsi une gestion du changement plus efficace. Cela peut se traduire par l'atteinte d'un meilleur équilibre entre les ressources allouées à la gestion des opérations courantes et celles dédiées à la gestion du changement.

Cet outil peut aussi être utilisé de manière répétée à différents intervalles, telle qu'annuellement ou trimestriellement, ce qui permet aux organisations de suivre leurs progrès et de mesurer leurs améliorations. Par exemple, une organisation pourrait faire un diagnostic avant, pendant et après l'implantation d'un changement afin de relever, parmi les dimensions de la COC, celles qui sont ressorties à travers le temps. En

outre, les organisations peuvent se servir de cet outil afin de soulever les enjeux récurrents ou les obstacles qui empêchent le plein déploiement de la COC. Le fait de réaliser ces différentes évaluations par intervalles permet, entre autres, de fixer des objectifs d'amélioration réalistes et de mesurer l'efficacité des stratégies mises en place. D'ailleurs, il est important de préciser qu'au fil du temps, les données collectées à partir d'évaluations répétées deviennent une source précieuse d'informations pour la prise de décision. Ce type d'outil offre ainsi aux organisations un levier pour suivre et optimiser leurs pratiques en gestion du changement.

Dans l'environnement hybride d'aujourd'hui où les gestionnaires ont considérablement moins de visibilité sur la réalité quotidienne de leurs employés combiné au fait qu'ils rapportent en grand nombre une difficulté à concilier les attentes provenant de la haute gestion avec les besoins des employés (Morain & Aykens, 2023), il devient encore plus important de se pencher sur la question de la capacité à changer, soit un élément intrinsèquement lié à la dimension humaine. Les employés jouent effectivement un rôle essentiel dans la réussite des processus de changement, et leurs attitudes ainsi que leurs comportements sont des facteurs déterminants (Oreg et al., 2011). C'est pourquoi cette recherche revêt une importance cruciale pour les gestionnaires. Elle leur offre la possibilité d'identifier les ajustements nécessaires pour répondre aux besoins des employés. En comprenant mieux les préoccupations de leurs équipes, les gestionnaires peuvent ainsi adapter leurs approches de gestion du changement de manière plus efficace et humaine, ce qui est essentiel pour le succès global de l'organisation.

Au-delà de l'avantage compétitif que confère une COC, il est crucial de considérer son impact sur la société dans son ensemble. Les organisations sont effectivement des piliers de la création d'emplois et de la croissance économique et elles jouent un rôle prépondérant dans la gestion des enjeux sociétaux (Keen & Etemad, 2012). En renforçant leur COC et en s'appuyant sur des outils de diagnostic appropriés, elles ne favorisent pas seulement leur prospérité, mais aussi le progrès social. Ce rôle est d'autant plus significatif dans notre monde marqué par des défis politiques, économiques et sociaux complexes. Face aux enjeux comme les tensions géopolitiques, les besoins en immigration, l'essor de l'intelligence artificielle sans parler des préoccupations liées à la justice sociale, une COC robuste devient un levier stratégique pour naviguer dans ces eaux agitées. Par ailleurs, développer une COC s'avère bénéfique pour l'environnement en incitant les organisations à adopter une vision à long terme plutôt que des réponses réactives et éphémères. Anticiper et s'adapter aux défis futurs liés au changement permet aux organisations d'intégrer des pratiques durables dans leur modèle opérationnel. Cette vision à long terme a pour effet de préserver les ressources futures, ressources dont dépend intrinsèquement la pérennité des organisations. En définitive, le développement d'une COC est essentiel non seulement pour la réussite organisationnelle, mais aussi pour le progrès sociétal afin de bâtir un meilleur avenir pour les générations futures.

Conclusion

Dans un contexte où les organisations font face à une saturation grandissante envers le changement, où les praticiens sont plus que jamais contraints à perfectionner leurs compétences pour développer une expertise interne de plus en plus affinée, où la communauté scientifique n'a pas encore atteint un consensus clair sur la façon d'interpréter ce que représente la capacité d'une organisation à changer, et où peu d'outils de mesure ont été développés pour mesurer les multiples facettes de cette capacité, cette thèse s'est donné pour mission de s'attaquer à ces enjeux en se donnant trois objectifs spécifiques. Tout d'abord, cette thèse visait à faire un état des connaissances sur la COC afin de remonter aux origines de ce construit et déceler les sources d'ambiguïté présentes dans la littérature. Par la suite, en réponse aux constats issus de cette revue de la littérature, cette thèse s'est employée à proposer un modèle conceptuel qui reflète la COC en abordant notamment la question des paradoxes. En adoptant une approche qui intègre les contradictions inhérentes à la question du changement, cette thèse avait pour ambition d'offrir une représentation un peu plus juste des dilemmes auxquels sont confrontés les praticiens sur le terrain. Enfin, pour donner une dimension plus pratique à ce modèle, cette thèse a aussi entrepris la démarche d'élaborer et valider un instrument visant à mesurer la COC afin de fournir aux chercheurs une échelle parcimonieuse pour leurs travaux scientifiques tout en offrant aux experts du changement et développement organisationnel un moyen supplémentaire de surveiller et d'optimiser l'utilisation de leurs ressources en changement.

Cette thèse a contribué à répondre à plusieurs questions demeurées jusqu'alors en suspens. Parmi ses principales avancées, elle a permis de faire progresser notre réflexion sur ce que représente la capacité à changer. En définissant clairement les contours de la COC, cette recherche a ainsi comblé une lacune importante lors de l'élaboration de nouveaux construits, à savoir la nécessité de préciser à la fois ce que le construit en question englobe et ce qu'il n'englobe pas (Cortina et al., 2020). En apportant plus de clarifications autour de la capacité d'une organisation à gérer les changements, cette thèse a aussi fourni un cadre de référence aux organisations afin qu'ils puissent mieux maîtriser leur santé organisationnelle face au changement. Une compréhension approfondie de leur propre COC leur permet non seulement d'orchestrer leurs initiatives avec une plus grande précision, d'éviter les chevauchements inutiles, mais aussi d'assurer que les ressources sont judicieusement allouées. Une telle compréhension permet également aux organisations d'identifier les secteurs nécessitant un renforcement spécifique, ce qui ouvre la voie à la création de formations sur mesure, d'ateliers adaptés et d'outils spécifiques conçus pour améliorer la capacité collective à s'adapter. En connaissant bien leur COC, les organisations peuvent ainsi adopter une posture proactive en anticipant les défis plutôt que de simplement y réagir et par le fait même, mieux prévenir la saturation au changement. De manière complémentaire, cette thèse a également contribué à combler un vide important en proposant le tout

premier modèle à conceptualiser la COC selon une perspective multi-temporelle. Ce modèle présente ainsi l'avantage de fournir une vision d'ensemble. En allant au-delà de la simple conceptualisation, cette thèse a aussi pris l'initiative de développer et valider un instrument de mesure spécifique de la COC. Jusqu'à présent, la littérature scientifique disposait de peu d'outils permettant de capturer ce construit, laissant ainsi les experts en changement et développement organisationnel avec peu de moyens concrets pour évaluer la COC de leurs organisations. De même, les chercheurs se trouvaient limités dans leurs options pour mesurer cette variable. Cette thèse a donc permis de combler ces lacunes en fournissant aux experts en changement et développement organisationnel un outil pratique pour évaluer la capacité de leur organisation à gérer le changement, tout en offrant aux chercheurs une nouvelle échelle de mesure pour capturer cette variable dans leurs travaux de recherche. Le tableau 7.1 illustre la progression logique entre les trois articles de cette thèse et met en évidence les principales contributions qu'ils apportent.

Tableau 7.1 Aperçu des objectifs, méthodologies et contributions des articles de thèse

	Objectif	Méthodologie	Principales contributions
Article #1	Dresser un portrait de l'état des connaissances sur la COC et offrir une analyse critique.	Revue de la littérature (scoping review)	- Clarification sémantique entre capacité, « capability » et compétence. - Identification des lacunes théoriques et pistes de réflexion pour les recherches futures. - Proposition d'un modèle de maturité structurant les niveaux vis-à-vis le changement.
Article #2	Proposer un modèle conceptuel de la COC.	Modèle conceptuel et propositions théoriques	- Conceptualisation de la COC qui tient compte de la temporalité et paradoxalité du changement. - Proposition d'un modèle en 5 dimensions, axé sur le "how" (actions concrètes) plutôt que le "what" (conditions facilitatrices). - Développement de propositions théoriques sur les liens entre la COC et les facteurs/conditions organisationnels qui contribuent à l'établir.
Article #3	Élaborer et valider un instrument de mesure sur le construit de la COC.	Développement et validation d'une échelle	- Création d'un instrument de mesure actualisé et distinct, offrant une nouvelle ressource pour les chercheurs pour l'étude de la COC. - Conception d'un outil diagnostique pratique pour les experts en changement et DO, facilitant l'évaluation de la COC en contexte organisationnel. - Validation empirique des liens entre la COC, les facteurs organisationnels qui contribuent à l'établir et certaines variables en gestion du changement.

Il est à noter que l'outil de la COC a été conçu à partir de données recueillies auprès de travailleurs issus de divers secteurs d'activité (ex., la construction, le secteur manufacturier, le commerce de détail, etc.), afin

d'assurer une portée aussi large que possible. Les items ont été élaborés dans cette optique, de manière à être applicables à différents contextes organisationnels. Ainsi, aucun item n'a été formulé en fonction d'un secteur spécifique. L'objectif est donc que l'outil puisse être utilisé dans une variété de contextes.

Pour mener à bien les objectifs de la présente thèse, une démarche méthodologique en six étapes a été privilégiée. Ce faisant, une évaluation par les experts, un prétest et quatre études, incluant une étude pilote, ont été menés. Tout d'abord, une version initiale de l'échelle composée de 60 items a été développée et soumise à un panel d'experts ($n = 6$) afin d'en faire une évaluation de sa validité de contenu, suivi d'une étude prétest ($n = 10$) pour vérifier la clarté des instructions et l'exactitude de l'instrumentation. Ensuite, une étude pilote ($n = 186$) a été réalisée dans le but d'explorer et raffiner l'échelle pour en arriver à une version plus parcimonieuse de 25 items. Une étude subséquente ($n = 306$) a été menée pour examiner la structure sous-jacente de l'échelle. Par la suite, une étude ($n = 302$) a été effectuée pour confirmer les dimensions de l'échelle, tout en vérifiant sa validité convergente et discriminante. Enfin, une dernière étude ($n = 304$) a été conduite dans le but d'examiner le réseau nomologique de l'échelle et, par le fait même, vérifier sa validité de construit. À l'issue de ce processus, une échelle finale de 22 items, dont les propriétés psychométriques ont été évaluées, a été obtenue.

Il importe de souligner que les résultats de ce présent projet de recherche doivent être interprétés à la lumière de certaines limites qui mériteraient d'être abordées dans les recherches futures. Premièrement, l'échelle développée pour mesurer la COC a été conçue et validée spécifiquement auprès de la population canadienne. Les résultats issus de ce projet peuvent donc ne pas être généralisables à d'autres contextes ou populations. Conséquemment, il serait pertinent que des études complémentaires soient conduites pour valider cet instrument auprès d'autres pays ou cultures. Deuxièmement, les résultats de cette recherche proviennent d'un échantillon ayant été recruté à travers une stratégie d'échantillonnage en panel web. Cet échantillon était constitué de personnes qui ont exprimé leur volonté de participer à des projets de recherche en ligne. Par conséquent, il convient d'exercer une certaine prudence lors de l'interprétation de ces résultats, car ces derniers peuvent ne pas être représentatifs de l'ensemble des travailleurs. D'ailleurs, il serait particulièrement enrichissant d'entreprendre des recherches futures qui étudient la COC en élargissent la diversité des échantillons, soit en incluant des participants aux profils différents. Troisièmement, il importe de mentionner que les données de cette recherche ont été recueillies en utilisant une méthodologie transversale, ce qui implique que les données ont été collectées à des moments spécifiques dans le temps. Cette approche restreint la capacité à établir des relations de causalité entre les variables. Dans un même ordre d'idées, le choix d'une approche de recherche transversale a eu pour conséquence de ne pas permettre l'observation de l'évolution de la COC au sein d'une organisation afin d'obtenir une compréhension approfondie de la manière dont la COC se transforme sur une période prolongée. Afin de pallier cette limite méthodologique, il serait judicieux

d'entreprendre des études longitudinales. Ces études permettraient de suivre de manière continue l'évolution de la COC au sein d'une organisation, ce qui permettrait de fournir des informations cruciales sur les dynamiques organisationnelles. De telles études longitudinales constitueraient également une source importante d'informations pour approfondir notre compréhension des facteurs influençant la COC au fil du temps et pour éclairer les décisions en matière de gestion des ressources humaines. Enfin, le choix d'interroger plusieurs travailleurs issus de différentes organisations plutôt que de se concentrer sur une seule organisation comporte à la fois des avantages et des inconvénients. Cette approche offre la possibilité de disposer d'une variété d'expériences, ce qui permet de tester l'applicabilité de l'instrument de la COC dans une gamme variée de contextes organisationnels et de types d'emplois. En contrepartie, cette approche comporte le risque que la perception individuelle d'un travailleur ne reflète pas de manière exhaustive la réalité de la COC au sein de son organisation. Pour poursuivre cet effort de recherche, il serait envisageable de mener des études subséquentes qui se concentrent sur une seule organisation à la fois. Cette approche pourrait servir d'étude complémentaire pour valider l'outil de la COC dans un contexte plus spécifique, comme celui de la fonction publique, où la gestion du changement présente des particularités liées à sa formalisation et structure bureaucratiques.

Pour conclure, cette quête vers un examen approfondi de la capacité des organisations à gérer les changements n'a pas seulement mis en évidence les facettes jusqu'alors méconnues de ce construit, mais elle a également tracé la voie pour les recherches futures. En dévoilant les nuances de ce construit, cette thèse souligne à quel point il est crucial d'approfondir notre compréhension pour faire face aux défis changeants du monde organisationnel d'aujourd'hui. Dans l'espoir que ce travail, loin d'être une conclusion, agisse comme une invitation à d'autres chercheurs et praticiens à poursuivre et à enrichir cette réflexion.

Bibliographie

- Aaker, D. A., & Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *The Journal of Business Strategy*, 5(2), 74-82.
- Adna, B. E., & Sukoco, B. M. (2020). Managerial cognitive capabilities, organizational capacity for change, and performance: The moderating effect of social capital. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1843310.
- Adriansyah, A., & Afiff, A.Z. (2015). Organizational culture, absorptive capacity, innovation performance and competitive advantage: An integrated assessment in Indonesian banking industry. *South East Asian Journal of Management*, 9(1), 70-86.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Culpepper, S. A. (2013). Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling. *Journal of Management*, 39(6), 1490-1528.
- Albrecht, S. L., & Roughsedge, I. (2022). Organizational-change capability: Validation of a practice-research measure. *Consulting Psychology Journal*, 75(4), 391-415.
- Alonazi, W. B. (2021). Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: A national study. *BMC Health Services Research*, 21, 1-8.
- Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruza-Sanmartin, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177.
- Alshwayat, D. (2023). Innovation and change from a multi-level paradoxical perspective in a highly formalized organization. *Journal of Change Management*, 23(3), 294-322.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505.
- Atapattu, A. W. M. M., & Jayakody, J. A. S. K. (2014). The interaction effect of organizational practices and employee values on knowledge management (KM) success. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 307-328.

- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 217-231.
- Ayabakan, S., Bardhan, I. R., & Zheng, Z. (2017). A data envelopment analysis approach to estimate it-enabled production capability. *MIS Quarterly*, 41(1), 189-205.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190-196.
- Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5/6), 546-564.
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172-189.
- Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Gestion*, 34 (4), 32-38.
- Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4), 321-337.
- Blair, J., Czaja, R. F., & Blair, E. A. (2013). *Designing surveys. A guide to decisions and procedures*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Bobiak, S. N., Zyzanski, S. J., Ruhe, M. C., Carter, C. A., Ragan, B., Flocke, S. A., Litaker, D., & Stange, K. C. (2009). Measuring practice capacity for change: A tool for guiding quality improvement in primary care settings. *Quality Management in Health Care*, 18(4), 278-284.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3-31.
- Budhiraja, S. (2023). Continuous learning and employee performance: A moderated examination of managers' coaching behavior in India. *Personnel Review*, 52(1), 200-217.

- Budhiraja, S., & Rath, N. (2023). Continuous learning during crises: achieving change-efficacy, meaningful work and adaptive performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(8), 2317-2334.
- Bunea, A., Dinu, G., & Popescu, D. M. (2016). The perspective of change as an organizational learning factor. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(1), 83-88.
- Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2010). Intervention and organizational change: Building organizational change capacity. *EBS Review*, 27, 9-21.
- Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(3), 351-362.
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change—competitors or allies? *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886-902.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.
- Butler, M. J. (2003). Managing from the inside out: Drawing on 'receptivity' to explain variation in strategy implementation. *British Journal of Management*, 14, S47-S60.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- By, R. T., Michel, A., & Oreg, S. (2013). *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Cai, W. J., Loon, M., & Wong, P. H. K. (2018). Leadership, trust in management and acceptance of change in Hong Kong's Civil Service Bureau. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1054-1070.
- Calisir, F., Gumussoy, C. A., & Iskin, I. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review*, 40(4), 514-533.
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2022). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157-173.

- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- Chandler, J., Rosenzweig, C., Moss, A. J., Robinson, J., & Litman, L. (2019). Online panels in social science research: Expanding sampling methods beyond Mechanical Turk. *Behavior Research Methods*, 51(5), 2022-2038.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.
- Choi, T. Y. (1995). Conceptualizing continuous improvement: Implications for organizational change. *Omega*, 23(6), 607-624.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Chu, K. W. K., & Cheung, L. L. W. (2018). Incorporating sustainability in small health-care facilities: An integrated model. *Leadership in Health Services*, 31(4), 441-451.
- Chyung, S. Y., Barkin, J. R., & Shamsy, J. A. (2018). Evidence-based survey design: The use of negatively worded items in surveys. *Performance Improvement*, 57(3), 16-25.
- Cinner, J. E., Adger, W. N., Allison, E. H., Barnes, M. L., Brown, K., Cohen, P. J., Gelcich, S., Hicks, C. C., Hughes, T. P., Lau, J., Marshall, N. A., & Morrison, T. H. (2018). Building adaptive capacity to climate change in tropical coastal communities. *Nature Climate Change*, 8(2), 117-123.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. (2002). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3rd ed.). Routledge.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Sainte-Foy, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Conference Board of Canada. (2014). *Building capacity to manage change: An HR leader's perspective*. Ottawa, Canada.
- Conference Board of Canada. (2018). *24 Truths about change and transformation: Insights from the 16th annual change and transformation conference*. Ottawa, Canada.

- Cortina, J. M., Sheng, Z., Keener, S. K., Keeler, K. R., Grubb, L. K., Schmitt, N., ... & Banks, G. C. (2020). From alpha to omega and beyond! A look at the past, present, and (possible) future of psychometric soundness in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1351-1381.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. (2018). *Research design* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302.
- Crossan, M., Vera, D., & Pathak, S. (2021). Organizational learning. *Strategic Management: State of the Field and Its Future*, 467.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2001). *Organization development and change* (7th ed.). Mason, OH: South-Western College Publishing.
- Dąbrowska, J., Almpantopoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., Di Minin, A., Giones, F., Hakala, H., Marullo, C., Mention, A.L., & Mortara, L. (2022). Digital transformation, for better or worse: A critical multi-level research agenda. *R&D Management*, 52(5), 930-954.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Mitigating the negative effect of perceived organizational politics on organizational citizenship behavior: Moderating roles of contextual and personal resources. *Journal of Management & Organization*, 23(5), 689-708.
- Demers C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dempsey, M., Geitner, L., Brennan, A., & McAvoy, J. (2021). A review of the success and failure factors for change management. *IEEE Engineering Management Review*, 50(1), 85-93.
- Denison-Day, J., Appleton, K. M., Newell, C., & Muir, S. (2018). Improving motivation to change amongst individuals with eating disorders: A systematic review. *International Journal of Eating Disorders*, 51(9), 1033-1050.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C.T. (2021). *Scale development: Theory and applications* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Di Battista, A., Grayling, S., & Hasselaar, E. (2023). *Future of jobs report 2023*. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- Döring, M., Mikkelsen, K. S., Madsen, J. K., & Haug, K. B. (2024). Creating a workforce of fatigued cynics? A randomized controlled trial of implementing an algorithmic decision-making support tool. *Government Information Quarterly*, 41(1), 101911.

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8), 905-920.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Enders, C. K., & Bandalos, D. L. (2001). The relative performance of full information maximum likelihood estimation for missing data in structural equation models. *Structural Equation Modeling*, 8(3), 430-457.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
- Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: A conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 28(1), 69-89.
- Falkenberg, J., Stensaker, I. G., Meyer, C. B., & Haueng, A. C. (2005). When change becomes excessive. *Research in Organizational Change and Development*, 15, 31-62.
- Fang, Y., Qin, D., & Ding, Y. (2009). A review about the research on adaptability in climate change: Present situation and tendency. *Ganhanqu Yanjiu (Arid Zone Research)*, 26(3), 299-305.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631.
- Ferrari, F. (2024). Readiness to change and change recipients' reactions. An investigation of the beneficial effects of change cynicism. *Journal of Change Management*, 24(1), 25-49.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Fløvik, L., Knardahl, S., & Christensen, J. O. (2019). The effect of organizational changes on the psychosocial work environment: Changes in psychological and social working conditions following organizational changes. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-18.
- Fried, Y., & Tiegs, R. B. (1995). Supervisors' role conflict and role ambiguity differential relations with performance ratings of subordinates and the moderating effect of screening ability. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 282-291.

- Friedman, Y., Carmeli, A., & Tishler, A. (2016). How CEOs and TMTs build adaptive capacity in small entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies*, 53(6), 996-1018.
- Gallopín, G. C. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global Environmental Change*, 16(3), 293-303.
- Garcia-Dia, M. J., DiNapoli, J. M., Garcia-Ona, L., Jakubowski, R., & O'Flaherty, D. (2013). Concept analysis: Resilience. *Archives of Psychiatric Nursing*, 27(6), 264-270.
- Ghasemaghaei, M., Hassanein, K., & Turel, O. (2017). Increasing firm agility through the use of data analytics: The role of fit. *Decision Support Systems*, 101, 95-105.
- Gibson, A. M., & Bowling, N. A. (2019). The effects of questionnaire length and behavioral consequences on careless responding. *European Journal of Psychological Assessment*, 36(2), 410-420.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Giest, S. N., & Klievink, B. (2022). More than a digital system: How AI is changing the role of bureaucrats in different organizational contexts. *Public Management Review*, 26(2), 379-398.
- Gilson, L. L., & Goldberg, C. B. (2015). Editors' comment: So, what is a conceptual paper? *Group & Organization Management*, 40(2), 127-130.
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: Lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10(4), 216-227.
- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200-218.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Grobman, G. M. (2005). Complexity theory: A new way to look at organizational change. *Public Administration Quarterly*, 29(3/4), 350-382.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Gudykunst, W. B., & Mody, B. (2002). *Handbook of International and Intercultural Communication*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Ha, T. T., & Le, P. B. (2021). What are the sources of organizational change capability? The role of transformational leadership and organizational justice. *International Journal of Business Administration*, 12(2), 76-87.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. and Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959.
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. But.... *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1-24.
- Haynes, S. N., Richard, D., & Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment*, 7(3), 238-247.
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69(2), 777-784.
- Hernaus, T., Bach, M. P., & Vukšić, V. B. (2012). Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 376-396.
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). *Change management: The people side of change*. Loveland, CO: Prosci Inc.
- Hillson, D. (2003). Assessing organisational project management capability. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 298-311.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22-42.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Howell, D. C. (2008). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.

- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464.
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601-623.
- Jeong, S., Hsiao, Y. Y., Song, J. H., Kim, J., & Bae, S. H. (2016). The moderating role of transformational leadership on work engagement: The influences of professionalism and openness to change. *Human Resource Development Quarterly*, 27(4), 489-516.
- Jimmieson, N. L., Rafferty, A. E., & Allen, J. E. (2013). Quality change communication and employee responses to change: an investigation of the moderating effects of individual differences in an experimental setting. In S. Oreg, A. Michel & R. T. By (Eds), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective* (pp. 301-323). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Johnson, K. J. (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 445-459.
- Johnson, K. J., Autissier, D., & Gril, E. (2020). Faut-il avoir peur du changement organisationnel? *Gestion*, 45(2), 54-60.
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: The systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635-649.
- Kähkönen, T. (2020). Employee trust repair after organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1143-1161.
- Kanitz, R., Huy, Q. N., Backmann, J., & Hoegl, M. (2022). No change is an island: How interferences between change initiatives evoke inconsistencies that undermine implementation. *Academy of Management Journal*, 65(2), 683-710.
- Karanika-Murray, M., & Ipsen, C. (2022). Guest editorial: Reshaping work and workplaces: Learnings from the pandemic for workplace health management. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(3), 257-261.
- Karlsen, J. E. (2023). Reflections: Time and Temporality in Organizational Change—Why Bother Yet. *Journal of Change Management*, 23(4), 413-437.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: The mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333-347.
- Keen, C., & Etemad, H. (2012). Rapid growth and rapid internationalization: The case of smaller enterprises from Canada. *Management Decision*, 50(4), 569-590.

- Kelley, K., & Pornprasertmanit, S. (2016). Confidence intervals for population reliability coefficients: Evaluation of methods, recommendations, and software for composite measures. *Psychological Methods*, 21(1), 69-92.
- Kim, J. H. (2019). Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean Journal of Anesthesiology*, 72(6), 558-569.
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506-521.
- Klarner, P., Probst, G., & Soparnot, R. (2008). Organizational change capacity in public services: The case of the World Health Organization. *Journal of Change Management*, 8(1), 57-72.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York, NY: Guilford publications.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kubler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York, NY: Macmillan.
- Kumar, R. R., & Kamalanabhan, T. J. (2005). The role of personality factors in coping with organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(2), 175-192.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lawler, E.E., & Worley, C. (2006). *Build to change*. Palo Alto, CA: Kantola Productions, Stanford Executive Briefings.
- Le, T. T., & Le, B. P. (2021). Mediating role of change capability in the relationship between transformational leadership and organizational performance: An empirical research. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1747-1759.
- Léger Opinion (2023, 6 octobre). Léger Opinion LEO. <https://leger360.com/fr/services/legeropinion-leo/>.
- Lee, E. S., & Song, D. W. (2015). The effect of shipping knowledge and absorptive capacity on organizational innovation and logistics value. *International Journal of Logistics Management*, 26(2), 218-237.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lenox, M., & King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4), 331-345.

- Lewin K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper and Row, New York.
- Li, Z., Liao, G., & Albitar, K. (2020). Does corporate environmental responsibility engagement affect firm value? The mediating role of corporate innovation. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1045-1055.
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Liozu, S., Hinterhuber, A., & Somers, T. (2014). Organizational design and pricing capabilities for superior firm performance. *Management Decision*, 52(1), 54-78.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1), 3-15.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954.
- Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. (2022). Consequences of managers' laissez-faire leadership during organizational restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40-58.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Ma, X. (2020). How can the link between corporate entrepreneurship and organizational receptivity for change (ORC) affect departmental performance? Evidence from a Chinese state-owned enterprise (thèse de doctorat). https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/43030/6/MA_XUEER_2020.pdf
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293-334.
- Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D., & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120, 262-273.

- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B.Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.
- Matsumoto, D., & Hee Yoo, S. (2006). Toward a new generation of cross-cultural research. *Perspectives on Psychological Science*, 1(3), 234-250.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
- McGregor, S. L. (2018). *Understanding and evaluating research: A critical guide*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- McGuinness, T., & Morgan, R. E. (2005). The effect of market and learning orientation on strategy dynamics. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1306-1326.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Michel, A., By, R. T., & Burnes, B. (2022). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 1-28.
- Miller, D. (2004). Building sustainable change capability. *Industrial and Commercial Training*, 36(1), 9-12.
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 670-682.
- Mitra, A., Gaur, S. S., & Giacosa, E. (2019). Combining organizational change management and organizational ambidexterity using data transformation. *Management Decision*, 57(8), 2069-209.
- Molden, D. C. (2014). Understanding priming effects in social psychology: An overview and integration. *Social Cognition*, 32(Supplement), 243-249.
- Morain C. O., & Aykens. P. (2023, May 9). Employees are losing patience with change initiatives. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/05/employees-are-losing-patience-with-change-initiatives>.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74.

- Morgado, F. F., Meireles, J. F., Neves, C. M., Amaral, A., & Ferreira, M. E. (2017). Scale development: Ten main limitations and recommendations to improve future research practices. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 30(3), doi: 10.1186/s41155-016-0057-1.
- Mowery, D. C., & Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 67-93.
- Muthén, L. K., & Muthén B. O. (2017). *Mplus user's guide* (8th ed.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Naqshbandi, M. M. & Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156-167.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Oke, A., Prajogo, D., Idiagbon-Oke, M., & Cheng, T. E. (2022). Linking environmental forces, absorptive capacity, information sharing and innovation performance. *Industrial Management & Data Systems*, 122(7), 1738-1755.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65-86.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-521.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.
- Ouedraogo, N., & Ouakouak, M. L. (2018). Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 676-696.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Packard, T. (2013). Organizational change: A conceptual framework to advance the evidence base. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 23(1), 75-90.
- Pailliant, J. (2016). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

- Park, J., Lee, K. H., & Kim, P. S. (2015). Participative management and perceived organizational performance: The moderating effects of innovative organizational culture. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 316-336.
- Parry, W., Kirsch, C., Carey, P., & Shaw, D. (2014). Empirical development of a model of performance drivers in organizational change projects. *Journal of Change Management*, 14(1), 99-125.
- Pasmore, W., Woodman, R., & Shani, A. (2010). *Preface*. In W. Pasmore, R. Woodman & A. Shani (Eds), *Research in organizational change and development* (vol. 18, pp. ix–xii). Oxford, UK: JAI Press.
- Paterson, T. A., Harms, P. D., Steel, P., & Credé, M. (2016). An assessment of the magnitude of effect sizes: Evidence from 30 years of meta-analysis in management. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 66-81.
- Peters, C. L. O., & Enders, C. (2002). A primer for the estimation of structural equation models in the presence of missing data. *Journal of Targeting. Measurement and Analysis for Marketing*, 11(1), 81-95.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The awakening giant*. Oxford, UK: Blackwell.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Organizational Research Methods*, 19(2), 159-203.
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. (2007). Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 30(4), 459-467.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289-1326.
- Prochaska, J. M., Prochaska, J. O., & Levesque, D. A. (2001). A transtheoretical approach to changing organizations. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 28(4), 247-261.
- Prosci. (2018). *Best Practices in Change Management – Prosci Beachmarking Report*. Fort Collins, CO: Prosci.
- Prosci. (2023). *Best Practices in Change Management – Prosci Beachmarking Report*. Fort Collins, CO: Prosci.
- Purser, R. E., & Petranker, K. (2004). Unfreezing the future: Exploring the dynamic of time in organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 182–203.

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, 72(10), 1623-1650.
- Ramezan, M., Sanjaghi, M. E., & Baly, H. R. K. (2013). Organizational change capacity and organizational performance: An empirical analysis on an innovative industry. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5(3), 188-212.
- Rees, C. S., Breen, L. J., Cusack, L., & Hegney, D. (2015). Understanding individual resilience in the workplace: The international collaboration of workforce resilience model. *Frontiers in Psychology*, 6, 73.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48-59.
- Renard, L., & Saint-Amant, G. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: Une proposition de définitions. *Les cahiers du Management Technologique*, 13(1), 43-56.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Robinson, M. A. (2018). Using multi-item psychometric scales for research and practice in human resource management. *Human Resource Management*, 57(3), 739-750.
- Rodrigues, I. B., Adachi, J. D., Beattie, K. A., & MacDermid, J. C. (2017). Development and validation of a new tool to measure the facilitators, barriers and preferences to exercise in people with osteoporosis. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 18(1), 1-9.
- Romanelli, E., & Tushman, M.L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-166.
- Ruel, E., Wagner, W., & Gillespie, B. (2016). *The practice of survey research: Theory and applications*. Thousand Oaks: CA, SAGE Publications.
- Sax, L. J., Gilmartin, S. K., & Bryant, A. N. (2003). Assessing response rates and nonresponse bias in web and paper surveys. *Research in Higher Education*, 44(4), 409-432.
- Sghari, A. (2020). Participation of external consultants and management of an organizational change project: Longitudinal case study. *Recherches en Sciences de Gestion*, (138), 157-181.
- Sánchez-Medina, P. S. (2020). Organizational capability for change and performance in artisanal businesses in Mexico. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 415-431.

- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44-59.
- 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.
- Smit, B., & Wandel, J. (2006). Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change*, 16(3), 282-292.
- Smits, S. J., & Bowden, D. E. (2015). A perspective on leading and managing organizational change. *Economics and Business Review*, 1(2), 3-21.
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640-661.
- Spaulding, A., Kash, B. A., Johnson, C. E., & Gamm, L. (2017). Organizational capacity for change in health care: Development and validation of a scale. *Health Care Management Review*, 42(2), 151-161.
- Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: A structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408-424.
- Statistique Canada (2021). Les statistiques : le pouvoir des données! Catalogue n° 12-004-X. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/edu/power-pouvoir/toc-tdm/5214718-fra.pdf?st=HI4R8Jnc>
- Steckler, N. A., Rawlins, D. B., Williamson, P. R., & Suchman, A. L. (2016). Preparing to lead change: An innovative curriculum integrating theory, group skills and authentic presence. *Healthcare*, 4(4), 247-251.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Dextras-Gauthier, J. (2021). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (6^e éd.). Montréal, Québec: Chenelière Éducation.
- Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review*, 35(3), 346-357.
- Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2022). Organizational change capability: A systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46-81.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Boston, MA: Pearson.

- Taha, A. (2014). Organisational receptivity for change: combining context and capability to explain competitive advantage (thèse de doctorat). <https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/21408/1/Studentthesis-2014.pdf>
- Teece, D. J. (2023). *The evolution of the dynamic capabilities framework*. In R. Adams, D. Grichnik, A. Pundziene, & C. Volkmann (Eds), *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship: Exploring the unforeseen, and paving the way to a sustainable future* (pp. 113-129). Springer International Publishing.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Turner, J. (2022, October 4). What Will HR Focus on in 2023? Report. <https://www.gartner.ca/en/articles/what-will-hr-focus-on-in-2023>
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Vallerand, R. J., & Hess, U. (2000). *Méthodes de recherche en psychologie*. Montréal, Canada : Gaëtan Morin.
- Verdu-Jover, A. J., Alos-Simo, L., & Gomez-Gras, J. M. (2018). Adaptive culture and product/service innovation outcomes. *European Management Journal*, 36(3), 330-340.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, J., & Wang, X. (2012). *Structural equation modeling: Applications using Mplus*. United Kingdom, UK: John Wiley & Sons.
- Wedawatta, G., & Ingirige, B. (2012). Resilience and adaptation of small and medium-sized enterprises to flood risk. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 21(4), 474-488.
- Wee, E. X., & Taylor, M. S. (2018). Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 1-13.
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(1), 7-17.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.

- Weijters, B., Cabooter, E., & Schillewaert, N. (2010). The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 236-247.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67), 1-9.
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., & Hinings, C. R. (2003). Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multilevel analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 186-207.
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193.
- Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Will, M.G., & Mueller, J. (2019). *Change management: The organization as a micro–macro system*. In R. B. Mellor (Ed.), *Management for Scientists* (pp. 99-111). Emerald Publishing Limited.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Woods, C. M. (2006). Careless responding to reverse-worded items: Implications for confirmatory factor analysis. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 28(3), 189-194.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357.
- Xue, C., & Wang, J. (2024). Proactive boundary-spanning search, organizational resilience, and radical green innovation. *Business Strategy and the Environment*, 33(3), 1834-1852.
- Yilmaz, S., Ozgen, H., & Akyel, R. (2013). The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 117-138.
- 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.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779.
- Yusoff, M. S. B. (2019). ABC of content validation and content validity index calculation. *Educational Resource*, 11(2), 49-54.

- Zablocka-Kluczka, A., & Sałamacha, A. K. (2023). Organizational resilience as the mediator of relation between brand performance and organizational performance—reflections from the perspective of crisis times. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 932-949.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Ziegert, J. C., & Dust, S. B. (2020). Integrating formal and shared leadership: The moderating influence of role ambiguity on innovation. *Journal of Business and Psychology*, 1-16.

Annexe A: Statut de publication - Article #1

31-Oct-2022

Dear Montreuil, Véra-Line

It is a pleasure to accept your manuscript MD-01-2022-0051.R1, entitled "Organizational change capability: A scoping literature review and agenda for future research" in its current form for publication in Management Decision. Please note, no further changes can be made to your manuscript.

This email will be followed by a second message containing a copy of your author accepted manuscript (AAM) which is the version that we will typeset and publish in the journal.

Your article will now go through editorial checks by Emerald's editorial team to ensure it meets our publication standards. These checks can take up to five days; we'll be in touch if we have any queries at this stage. Once this step has been completed you will receive an email directing you to Emerald Submit to select your publishing licence and submit your article to production. If you are publishing in one of our subscription journals and wish to make your article open access you can choose this option in Emerald Submit.

If you have not received an email with editorial queries or an invitation to complete licensing on Emerald Submit within 10 working days of acceptance, please do contact the JEO (Journal Editorial Office), you can find their details on the journal homepage: <https://emeraldgroupublishing.com/journal/md?id=md>

Please note that it is the corresponding author who must sign the publishing licence on behalf of all authors of your article. Once you have completed licensing on Emerald Submit, your article will enter the production process and you'll be provided with a proof. You will need to approve your proof before your article is published. If you have any queries about the proofing system you can contact the journal's Supplier Project Manager (SPM) whose contact details are on the journal homepage: <https://emeraldgroupublishing.com/journal/md?id=md>.

By publishing in this journal your work will benefit from Emerald EarlyCite. Once the above steps are completed your article will be published online in EarlyCite. EarlyCite is the author proofed, typeset version of record, fully citable by DOI. The EarlyCite article sits outside of a journal issue and is paginated in isolation. The EarlyCite article will later be collated into a journal issue according to the journals' publication schedule.

Thank you for your contribution. On behalf of the Editors of Management Decision, we look forward to your continued contributions to the Journal.

As an accepted author you will be automatically added to the reviewer panel of MD. Please log into your account (<https://mc.manuscriptcentral.com/md>) and update your areas of expertise so we can invite you to review appropriate papers. There is no obligation to review, however for every review you do complete, you will receive a period of free online access to the journal.

Sincerely,

Brandon Randolph-Seng
Editor-in-Chief, Management Decision

Annexe B: Statut de publication - Article #2

21-Jan-2024

Dear Ms. Montreuil,

Congratulations! It is a pleasure to accept your manuscript JOCM-01-2023-0010.R1, entitled "Developing organizational change capability: Towards a dynamic, multi-faceted, and multi-temporal model" in its current form for publication in Journal of Organizational Change Management. Please note, no further changes can be made to your manuscript.

This email will be followed by a second message containing a copy of your author accepted manuscript (AAM) which is the version that we will typeset and publish in the journal. Your article will now go through editorial checks by Emerald's editorial team to ensure it meets our publication standards. These checks can take up to five days; we'll be in touch if we have any queries at this stage. Once this step has been completed you will receive an email directing you to Emerald Submit to select your publishing licence and submit your article to production. If you are publishing in one of our subscription journals and wish to make your article open access you can choose this option in Emerald Submit.

If you have not received an email with editorial queries or an invitation to complete licensing on Emerald Submit within 10 working days of acceptance, please do contact the JEO (Journal Managing Editor), you can find their details on the journal homepage: <https://www.emeraldgrouppublishing.com/journal/jocm>

Please note that it is the corresponding author who must sign the publishing licence on behalf of all authors of your article. Once you have completed licensing on Emerald Submit, your article will enter the production process and you'll be provided with a proof. You will need to approve your proof before your article is published. If you have any queries about the proofing system you can contact the journal's Supplier Project Manager (SPM) whose contact details are on the journal homepage: <https://www.emeraldgrouppublishing.com/journal/jocm>.

By publishing in this journal your work will benefit from Emerald EarlyCite. Once the above steps are completed your article will be published online in EarlyCite. EarlyCite is the author proofed, typeset version of record, fully citable by DOI. The EarlyCite article sits outside of a journal issue and is paginated in isolation. The EarlyCite article will later be collated into a journal issue according to the journals' publication schedule.

Thank you for your contribution. On behalf of the Editors of Journal of Organizational Change Management, we look forward to your continued contributions to the Journal.

Sincerely,

Prof. Dr. Slawomir Magala, Editor
Prof. Dr Beata Glinka, Managing Editor
Journal of Organizational Change Management

Annexe C : Statut de publication - Article #3

24-Oct-2024

Dear Ms Montreuil:

Your manuscript entitled "What makes organizations capable of change? An expanded conceptualization, scale development and validation of organizational change capability" has been successfully submitted online and is presently being given full consideration for publication in The Journal of Applied Behavioral Science.

Your manuscript ID is JABS-2024-10-22.

You have listed the following individuals as authors of this manuscript:

Montreuil, Véra-Line; Dextras-Gauthier, Julie

Please mention the above manuscript ID in all future correspondence or when calling the office for questions. If there are any changes in your street address or e-mail address, please log in to ScholarOne Manuscripts at <https://mc.manuscriptcentral.com/jabs> and edit your user information as appropriate.

You can also view the status of your manuscript at any time by checking your Author Center after logging in to <https://mc.manuscriptcentral.com/jabs>.

As part of our commitment to ensuring an ethical, transparent and fair peer review process Sage is a supporting member of ORCID, the Open Researcher and Contributor ID (<https://orcid.org/>). We encourage all authors and co-authors to use ORCID iDs during the peer review process. If you have not already logged in to your account on this journal's ScholarOne Manuscripts submission site in order to update your account information and provide your ORCID identifier, we recommend that you do so at this time by logging in and editing your account information. In the event that your manuscript is accepted, only ORCID iDs validated within your account prior to acceptance will be considered for publication alongside your name in the published paper as we cannot add ORCID iDs during the Production steps. If you do not already have an ORCID iD you may login to your ScholarOne account to create your unique identifier and automatically add it to your profile.

Thank you for submitting your manuscript to The Journal of Applied Behavioral Science.

Sincerely,

Vicki Anderson

The Journal of Applied Behavioral Science

Annexe D : Matrice d'évaluation par les experts

Dear expert,

Thank you for accepting our invitation to participate as an expert in the content validation stage of this research study. This content validation is part of the thesis of Véra-Line Montreuil, doctoral student in industrial relations under the supervision of Prof. Julie Dextras-Gauthier.

As part of this thesis, we have developed a new scale designed to measure the construct of organizational change capability (OCC), which is defined as the ability of an organization to use its resources appropriately, strategically and dynamically to achieve change effectiveness. This scale assesses OCC along five dimensions: (1) learning from past change experience, (2) managing continuous change, (3) managing episodic change, (4) managing change without compromising core organizational activities, and (5) anticipating future change. In total, the scale includes 60 items, namely 12 items per dimension. This newly developed scale seeks to equip practitioners with a comprehensive diagnostic tool and provide to the research community a valid and reliable scale which can be used to conduct future empirical studies.

Your expertise and judgement will help us greatly in shaping the version of the scale that will be administered. Completion of this content validation should take no longer than 20 minutes.

Instructions are as follows:

1. The objective of your expert judgment is to assess whether the items developed are representative of each OCC dimension.
2. Please consider each item individually and indicate the degree of relevance of each item to the measured dimension. Your review should be based on the definition of dimensions that is provided to you. We ask you to be as objective as possible and use the following scale:

Degree of relevance:

- 1 = The item is not relevant to the measured dimension
- 2 = The item is somewhat relevant to the measured dimension
- 3 = The item is quite relevant to the measured dimension
- 4 = The item is highly relevant to the measured dimension

3. At the end of each dimension in the space provided, please write your comments and recommended changes, if any, to the wording. Please also indicate the items which seem to you confusing, unclear or redundant. If you believe that items should be added or removed, you are also invited to write your recommendations.
4. If you feel that other elements should be considered, you are invited to write them down in the last section for additional observations.

It is important to complete the questionnaire in its entirety, if you are unsure about an item, please take the time to explain it in the space provided at the end of each dimension.

Dimension #1: Learning from past change experience

Learning from past change experience is defined as organizations' ability to reflect on their history to draw the best lessons from it, recognize what works and what does not work to adjust the method of functioning, question entrenched practices to improve ways of doing things, and reflect on past changes to avoid repeating the same mistakes. Through the learning process, organizations acquire, develop, and strengthen their knowledge from past change successes and failures.

Preliminary items	Degree of relevance			
	1	2	3	4
1. My organization draws on its past experiences to improve the way changes are managed.	☐	☐	☐	☐
2. Changes are managed without repeating past mistakes.	☐	☐	☐	☐
3. Well-established change management habits are challenged.	☐	☐	☐	☐
4. We reflect on what works and what doesn't to draw the best lessons about change.	☐	☐	☐	☐
5. Successes are sources of inspiration for implementing winning change strategies.	☐	☐	☐	☐
6. Assessments of the change projects are carried out.	☐	☐	☐	☐
7. Corrections are made to address errors made in past changes.	☐	☐	☐	☐
8. Lessons learned are used to improve our change practices.	☐	☐	☐	☐
9. The knowledge gained over the years is leveraged to refine strategies for change.	☐	☐	☐	☐
10. Sharing experiences of change is encouraged within my organization.	☐	☐	☐	☐
11. Change failures are considered valuable lessons.	☐	☐	☐	☐
12. The history of the organization is taken into account before implementing changes.	☐	☐	☐	☐

Comments (wording, repetitions, and/or adding items, etc.):

Dimension #2: Managing continuous change

Managing continuous change is defined as organizations' ability to implement a series of recurring alterations in ways of operating so that organizations develop an adaptive response by avoiding excessive discrepancies with their environment. It is the ability to make incessant changes to work processes so that they are constantly aligned with business objectives. Through this continuous renewal, organizations keep themselves updated to reach an optimal level of efficiency.

Preliminary items	Degree of relevance			
	1	2	3	4
13. My organization is constantly improving our working methods.	☐	☐	☐	☐
14. Continuous efforts are made to optimize our operations.	☐	☐	☐	☐
15. We quickly reconfigure to meet ongoing demands.	☐	☐	☐	☐
16. Working methods are revised without too much delay.	☐	☐	☐	☐
17. Measures are put in place to facilitate the daily life of the organization.	☐	☐	☐	☐
18. Adjustments are made to work processes to evolve gradually.	☐	☐	☐	☐
19. There is a constant improvement of our work organization.	☐	☐	☐	☐
20. Changes are regularly made to ensure an alignment with our goals.	☐	☐	☐	☐
21. There is a constant concern to improve our efficiency.	☐	☐	☐	☐
22. Our systems and processes are continually updated to remain efficient.	☐	☐	☐	☐
23. Organizational practices are reviewed based on changing needs.	☐	☐	☐	☐
24. My organization is willing to make adjustments on a daily basis.	☐	☐	☐	☐

Comments (wording, repetitions, and/or adding items, etc.):

Dimension #3: Managing episodic change

Managing episodic change is defined as organizations' ability to implement major changes in a coordinated and successful manner and to create the conditions conducive to a harmonious radical transformation. It is the ability to cohesively orchestrate large-scale changes so that the organization can move from a lesser to a better state and reach a specific desired goal.

Preliminary items	Degree of relevance			
	1	2	3	4
25. My organization clearly articulates the rationale for change.	☐	☐	☐	☐
26. A vision is established to guide change.	☐	☐	☐	☐
27. Plans are developed to manage change.	☐	☐	☐	☐
28. My organization ensures that changes are welcomed by employees.	☐	☐	☐	☐
29. My organization keeps employees in the momentum of change.	☐	☐	☐	☐
30. The pace at which changes are implemented is adequate.	☐	☐	☐	☐
31. Support is provided to reduce employee change concerns.	☐	☐	☐	☐
32. My organization creates a climate conducive to change.	☐	☐	☐	☐
33. The tools needed to make changes happen are made available to employees.	☐	☐	☐	☐
34. We involve people in the changes.	☐	☐	☐	☐
35. Employees are mobilized around change initiatives.	☐	☐	☐	☐
36. Efforts are made to ensure that changes are implemented easily.	☐	☐	☐	☐

Comments (wording, repetitions, and/or adding items, etc.):

Dimension #4: Managing change without compromising core organizational activities

Managing change without compromising core organizational activities change is defined as organizations' ability to balance the resources devoted to change and those devoted to daily activities to ensure that changes do not absorb all the production capacity and paralyze the smooth running of operations. It is the ability to implement changes without causing an unduly negative impact on organizational processes and employees.

Preliminary items	Degree of relevance			
	1	2	3	4
37. My organization ensures that essential activities are maintained while making changes.	☐	☐	☐	☐
38. Changes are managed without losing control.	☐	☐	☐	☐
39. There is a smooth integration of changes into existing organizational structures.	☐	☐	☐	☐
40. My organization is making changes with an awareness of its resources.	☐	☐	☐	☐
41. Changes are made without putting too much strain on employees.	☐	☐	☐	☐
42. The resources dedicated to change and those dedicated to ongoing operations are distributed appropriately.	☐	☐	☐	☐
43. It is possible to balance the workload associated with regular tasks and that associated with changes.	☐	☐	☐	☐
44. Changes are implemented while minimizing negative impacts on employees.	☐	☐	☐	☐
45. Changes are driven by taking into account possible conflicting demands.	☐	☐	☐	☐
46. My organization is mindful of its limitations when implementing change.	☐	☐	☐	☐
47. There is a balance between the need to continue activities and to change them simultaneously.	☐	☐	☐	☐
48. Changes are managed without compromising business continuity.	☐	☐	☐	☐

Comments (wording, repetitions, and/or adding items, etc.):

Dimension #5: Anticipating future change

Anticipating future change is defined as organizations' ability to monitor what is happening in their environment to anticipate and proactively initiate change. It is the ability to analyze the business ecosystem to detect risks and identify favorable opportunities while acting on them. It is the ability to be aware of future trends by keeping an eye on what their peers are doing and the latest management trends to intentionally adopt changes of potential value.

Preliminary items	Degree of relevance			
	1	2	3	4
49. My organization scans its environment for risks that may change our future business.	☐	☐	☐	☐
50. We carry out strategic monitoring to predict changes before they occur.	☐	☐	☐	☐
51. My organization keeps abreast of the changes adopted by its competitors.	☐	☐	☐	☐
52. We stay informed of the latest change management trends.	☐	☐	☐	☐
53. Opportunities for renewal are seized before it is too late.	☐	☐	☐	☐
54. Strategies are developed to prepare for possible changes.	☐	☐	☐	☐
55. We maintain an openness to novelty to adjust if necessary.	☐	☐	☐	☐
56. We take proactive actions to be ready to meet the needs of tomorrow.	☐	☐	☐	☐
57. Forecasts are made to plan for the future.	☐	☐	☐	☐
58. We identify in advance the possible challenges that we may encounter.	☐	☐	☐	☐
59. My organization quickly recognizes what could potentially disrupt our organization.	☐	☐	☐	☐
60. There is a search for new opportunities to grow as an organization.	☐	☐	☐	☐

Comments (wording, repetitions, and/or adding items, etc.):

Please indicate if you have any additional observations.

Thank you for participating in this content validation.
If you have any questions, please do not hesitate to contact us.

Véra-Line Montreuil, Ph. D. Candidate
Department of Industrial Relations
University of Quebec in Outaouais
[REDACTED]

Julie Dextras-Gauthier, Ph. D.
Department of Management
Laval University
[REDACTED]

Annexe E : Instructions pour le pré-test de l'instrumentation

Dear participant,

Thank you for accepting our invitation to participate in the pre-test stage of this research study. This pre-test is part of the thesis of Véra-Line Montreuil, doctoral student in industrial relations under the supervision of Prof. Julie Dextras-Gauthier.

Your participation will greatly help us to ensure that the survey serving as a data collection tool is sufficiently robust before proceeding with data collection.

Instructions are as follows:

1. The purpose of your participation is to complete the survey as if you were a research participant.
2. We ask you to complete the survey using a computer or a mobile phone.
3. Throughout the completion of the survey, we invite you to raise any elements that may have affected your responses and share your comments with us.
4. Please be as specific as possible in your comments and be as objective and constructive as possible.
5. To help you in your task, we suggest you consider the following questions:
 - a. Are instructions clearly articulated and unambiguous?
 - b. Did you encounter any technical issues while completing the survey?
 - c. Are the questions/items being too complex, require too much thought or must be read multiple times to understand it?
 - d. Are the questions/items clear, direct, and concise?
 - e. Are there questions/items that make you feel uncomfortable, embarrassed, annoyed, or confused? If so, can these be worded differently to avoid doing so?
 - f. Was the survey too long, too short, or about right?

Thank you for your time and consideration.

If you have any questions, please do not hesitate to contact us.

Véra-Line Montreuil, Ph. D. Candidate
Department of Industrial Relations
University of Quebec in Outaouais
[REDACTED]

Julie Dextras-Gauthier, Ph. D.
Department of Management
Laval University
[REDACTED]

Annexe F : Questionnaire de collecte de données pour l'étude #1

Change Management: How do organizations go about it?

Phase 1

Dear participant,

We appreciate your interest in participating in this research study.

Before proceeding, we kindly ask you to read the consent form and answer the screening questions on the following pages to determine your eligibility to participate in the study.

If you have any questions, please do not hesitate to contact us.

Sincerely,

Véra-Line Montreuil, PhD Candidate
Department of Industrial Relations
University of Quebec in Outaouais

Julie Dextras-Gauthier, PhD
Department of Management
Laval University

SCREENING QUESTIONS

1. What is your primary occupation?
 - ☐ Working at a paid job
 - ☐ Self-employed
 - ☐ Job seeking
 - ☐ Studying
 - ☐ Childcare
 - ☐ Doing housework
 - ☐ Retired
 - ☐ On maternity/paternity or parental leave
 - ☐ On long-term medical leave
 - ☐ Volunteering or providing care for someone
2. Are you 18 years old or older?
 - ☐ Yes
 - ☐ No
3. In recent years, has your organization implemented any organizational changes⁵?
 - ☐ Yes
 - ☐ No
 - ☐ I don't know / I prefer not to answer
4. How long have you been with your current organization?
 - ☐ Less than 2 years
 - ☐ Between 3 and 5 years
 - ☐ Between 6 and 8 years
 - ☐ Between 9 and 11 years
 - ☐ Between 12 and 14 years
 - ☐ 15 years and more
 - ☐ I don't know / I prefer not to answer

⁵ By organizational changes, we mean any shifts that happen at work, such as mergers, structural reorganizations, workforce downsizings, the integration of digital tools, updates to operational processes, alterations to team configurations, shifts in corporate culture, updates to business strategies, redesigns of workspaces or office layouts, or the revision of workplace policies, practices, and procedures that shape the workplace.

DEMOGRAPHIC INFORMATION

5. What gender do you identify with?
- ☐ Female
 - ☐ Male
 - ☐ I don't know / I prefer not to answer
 - ☐ Other: _____
6. What is your age? Please write down the number corresponding to your age:
- _____
7. What province or territory of Canada are you currently residing in?
- ☐ Alberta
 - ☐ British Columbia
 - ☐ Manitoba
 - ☐ New Brunswick
 - ☐ Newfoundland and Labrador
 - ☐ Northwest Territories
 - ☐ Nova Scotia
 - ☐ Nunavut
 - ☐ Ontario
 - ☐ Prince Edward Island
 - ☐ Quebec
 - ☐ Saskatchewan
 - ☐ Yukon
8. What is the size of your organization?
- ☐ Small (1 to 99 employees)
 - ☐ Medium (100 to 499 employees)
 - ☐ Large (500 employees and more)
 - ☐ I don't know / I prefer not to answer
9. Do you work in the public or private sector?
- ☐ Public sector
 - ☐ Private sector
 - ☐ Other: _____

10. In which sector of activity does your organization operate?

- ☐ Agriculture, forestry, fishing and hunting
- ☐ Mining, quarrying, and oil and gas extraction
- ☐ Utilities
- ☐ Construction
- ☐ Manufacturing
- ☐ Wholesale trade
- ☐ Retail trade
- ☐ Transportation and warehousing
- ☐ Information and cultural industries
- ☐ Finance and insurance
- ☐ Real estate and rental and leasing
- ☐ Professional, scientific and technical services
- ☐ Management of companies and enterprises
- ☐ Administrative and support, waste management and remediation services
- ☐ Educational services
- ☐ Health care and social assistance
- ☐ Arts, entertainment and recreation
- ☐ Accommodation and food services
- ☐ Public administration
- ☐ I don't know / I prefer not to answer
- ☐ Other: _____

11. What is your type of job?

- ☐ Top-level (senior) manager
- ☐ Middle-level manager
- ☐ First-level manager
- ☐ Professional
- ☐ Semi-professional or technician
- ☐ Administrative or clerical staff
- ☐ Blue-collar workers
- ☐ I don't know / I prefer not to answer
- ☐ Other: _____

12. What is your highest level of education completed?

- ☐ High school diploma or professional diploma
- ☐ College diploma
- ☐ Bachelor's degree
- ☐ Master's degree
- ☐ Doctoral degree
- ☐ I don't know / I prefer not to answer
- ☐ Other: _____

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT PRACTICES

This section aims to gain insights into your organization's functioning.

13. Thinking about how your organization manages changes, whether they are small change projects (e.g., implementing new software in a specific work unit, a new initiative in a specific team, adjustments to a team structure) or large-scale transformations (e.g., restructuring the entire organization, a change in leadership at the top of the organization, redesigning workspaces or office layouts, modifying company policies such as office attendance policies, implementing new training programs, workforce reduction, a shift in organizational culture, or a change in company's brand identity). Please indicate the extent to which you agree or disagree with each of the following statements.

From what I have observed during my time here, in my organization...

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. Changes are implemented at an appropriate pace.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Changes are made without overburdening people.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. People often use lessons from past experiences to tackle new change initiatives.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. There is a willingness to adapt and embrace new approaches.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Adapting to change takes precedence over sticking to old ways.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. People receive clear guidance on how to proceed during change implementation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Changes are carefully coordinated to ensure that they do not lead to disruptions in our operations.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Organizational practices are periodically reviewed to meet evolving demands.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Mistakes made during past change initiatives are easily admitted.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. There is a structured approach for implementing changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. There is an openness to seize new opportunities for change.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. The resources dedicated to change and those dedicated to operations are distributed appropriately.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Processes are consistently improved to prevent rigidity in our ways of doing things.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. It is a common practice to assess what worked and what didn't at the end of a change project.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. There is a clear understanding of the factors that might shape our future business trajectory.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. People affected by changes are given a plan explaining what happens next.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Changes are managed with a clear understanding of the available resources (e.g., human, financial).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Systems and processes are continually updated to remain current.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. People prioritize learning from past change experiences over assigning blame.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Discussions about future challenges and ways to address them are common.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Balancing the workload associated with regular tasks and that associated with changes is achievable.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. Efforts are made to engage everyone in the changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. Regular process improvements are made to prevent us from becoming outdated.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24. Past change failures are seen as learning opportunities rather than setbacks.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25. There is clear preparedness for unexpected changes or events that may occur in the future.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

26. People are provided with the necessary tools (e.g., training) for implementing changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27. Ongoing adaptation to change is prioritized, rather than adhering strictly to established methods.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28. People reflect on past change experiences to make better decisions in the present.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29. Changes are smoothly integrated into existing organizational structures.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30. There is awareness of potential risks that could change our future business operations.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31. Communication regarding change initiatives is clear.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32. People actively work to avoid repeating past mistakes in new change initiatives.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33. A constant focus on process improvement prevents us from getting stuck in rigid routines.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34. Core activities are maintained while making changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35. There is a noticeable emphasis on preparing for future business adjustments.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36. People are kept in the loop with consistent updates on the status of change implementation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37. Continuous improvement in all aspects of processes is emphasized to avoid stagnation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38. People draw on past experiences to replicate successful practices in new change projects.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39. Changes are managed without compromising business continuity.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

40. There is a focus on being ready to meet future needs and demands.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41. Change actions seem in line with the overarching vision set for the changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
42. Feedback from people regarding changes is taken seriously to make the next change initiative better.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
43. Ongoing process enhancements are a natural part of our organizational culture.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
44. Changes are driven by taking into account potential overlapping demands.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
45. There is a clear inclination to anticipate future changes before they occur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
46. There is a feedback mechanism in place for people to report any concerns during implementation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
47. An equilibrium is maintained between the need to continue activities and to change them simultaneously.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
48. There is encouragement to use knowledge from past change projects when starting new ones.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
49. There is an emphasis on continuously seeking improvement and avoiding stagnation in processes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
50. There is a focus on gaining insights into emerging trends that may shift our business future.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
51. The progress of change implementation is monitored to ensure alignment with the plan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
52. Reflection on past change experiences precedes the initiation of new projects.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
53. Changes are implemented while minimizing negative impacts on people.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

54. Modifications to processes are made to stay aligned with our business goals.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
55. There seems to be a concern for developing people with the skills anticipated for the future.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
56. Achievements in the change implementation process are celebrated.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
57. People make corrections following feedback or errors made during past change projects.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
58. Refinements in processes are implemented to ensure steady progress.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
59. Capacity constraints are taken into consideration when implementing changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
60. There is an emphasis on being proactive about future changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. This concludes the survey. Thank you for participating!
Please let us know if you have any comments.

Annexe G : Questionnaire de collecte de données pour l'étude #2

Change Management: How do organizations go about it? Phase 2

Dear participant,

We appreciate your interest in participating in this research study.

Before proceeding, we kindly ask you to read the consent form and answer the screening questions on the following pages to determine your eligibility to participate in the study.

If you have any questions, please do not hesitate to contact us.

Sincerely,

Véra-Line Montreuil, PhD Candidate
Department of Industrial Relations
University of Quebec in Outaouais
[REDACTED]

Julie Dextras-Gauthier, PhD
Department of Management
Laval University
[REDACTED]

SCREENING QUESTIONS

1. Did you participate in the first phase of this study in December 2023?
☐ Yes
☐ No
2. What is your primary occupation?
☐ Working at a paid job
☐ Self-employed
☐ Job seeking
☐ Studying
☐ Childcare
☐ Doing housework
☐ Retired
☐ On maternity/paternity or parental leave
☐ On long-term medical leave
☐ Volunteering or providing care for someone
3. Are you 18 years old or older?
☐ Yes
☐ No
4. In recent years, has your organization implemented any organizational changes⁶?
☐ Yes
☐ No
☐ I don't know / I prefer not to answer
5. How long have you been with your current organization?
☐ Less than 2 years
☐ Between 3 and 5 years
☐ Between 6 and 8 years
☐ Between 9 and 11 years
☐ Between 12 and 14 years
☐ 15 years and more
☐ I don't know / I prefer not to answer

⁶ By organizational changes, we mean any shifts that happen at work, such as mergers, structural reorganizations, workforce downsizings, the integration of digital tools, updates to operational processes, alterations to team configurations, shifts in corporate culture, updates to business strategies, redesigns of workspaces or office layouts, or the revision of workplace policies, practices, and procedures that shape the workplace.

DEMOGRAPHIC INFORMATION

6. What gender do you identify with?
- ☐ Female
 - ☐ Male
 - ☐ I don't know / I prefer not to answer
 - ☐ Other: _____
7. What is your age? Please write down the number corresponding to your age:
- _____
8. What province or territory of Canada are you currently residing in?
- ☐ Alberta
 - ☐ British Columbia
 - ☐ Manitoba
 - ☐ New Brunswick
 - ☐ Newfoundland and Labrador
 - ☐ Northwest Territories
 - ☐ Nova Scotia
 - ☐ Nunavut
 - ☐ Ontario
 - ☐ Prince Edward Island
 - ☐ Quebec
 - ☐ Saskatchewan
 - ☐ Yukon
9. What is the size of your organization?
- ☐ Small (1 to 99 employees)
 - ☐ Medium (100 to 499 employees)
 - ☐ Large (500 employees and more)
 - ☐ I don't know / I prefer not to answer
10. Do you work in the public or private sector?
- ☐ Public sector
 - ☐ Private sector
 - ☐ Other: _____

11. In which sector of activity does your organization operate?

- ☐ Agriculture, forestry, fishing and hunting
- ☐ Mining, quarrying, and oil and gas extraction
- ☐ Utilities
- ☐ Construction
- ☐ Manufacturing
- ☐ Wholesale trade
- ☐ Retail trade
- ☐ Transportation and warehousing
- ☐ Information and cultural industries
- ☐ Finance and insurance
- ☐ Real estate and rental and leasing
- ☐ Professional, scientific and technical services
- ☐ Management of companies and enterprises
- ☐ Administrative and support, waste management and remediation services
- ☐ Educational services
- ☐ Health care and social assistance
- ☐ Arts, entertainment and recreation
- ☐ Accommodation and food services
- ☐ Public administration
- ☐ I don't know / I prefer not to answer
- ☐ Other: _____

12. What is your type of job?

- ☐ Top-level (senior) manager
- ☐ Middle-level manager
- ☐ First-level manager
- ☐ Professional
- ☐ Semi-professional or technician
- ☐ Administrative or clerical staff
- ☐ Blue-collar workers
- ☐ I don't know / I prefer not to answer
- ☐ Other: _____

13. What is your highest level of education completed?

- ☐ High school diploma or professional diploma
- ☐ College diploma
- ☐ Bachelor's degree
- ☐ Master's degree
- ☐ Doctoral degree
- ☐ I don't know / I prefer not to answer
- ☐ Other: _____

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT PRACTICES

This section aims to gain insights into your organization's functioning.

14. Thinking about how your organization manages changes, whether they are small change projects (e.g., implementing new software in a specific work unit, a new initiative in a specific team, adjustments to a team structure) or large-scale transformations (e.g., restructuring the entire organization, a change in leadership at the top of the organization, redesigning workspaces or office layouts, modifying company policies such as office attendance policies, implementing new training programs, workforce reduction, a shift in organizational culture, or a change in company's brand identity). Please indicate the extent to which you agree or disagree with each of the following statements.

From what I have observed during my time here, in my organization...

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. People receive clear guidance on how to proceed during change implementation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. People are provided with the necessary tools (e.g., training) for implementing changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. People affected by changes are given a plan explaining what happens next.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. People are informed of the progress made relative to the initial implementation plans.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Thoughtful strategies are applied to preserve people's morale during transitions.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. A conscious effort is made to avoid repeating past mistakes in new change initiatives.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Mistakes made during past change initiatives are openly discussed.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Success stories from past changes are shared among staff.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Learning from experiences is prioritized over assigning blame.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. Decisions for change are informed by lessons learned from the past.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Continuous improvement is a natural part of our workplace culture.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Work process adjustments occur promptly to meet current demands.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Procedures undergo regular updates to enhance work quality.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Adapting to change takes precedence over sticking to old ways.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Work practices continuously adapt to respond to evolving needs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Changes are executed without compromising daily operations' integrity and efficiency.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Changes are made based on a realistic assessment of resources, including staff and time.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Changes are designed to complement, rather than compete with, the ongoing product and service delivery.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. Changes are made while minimizing negative impacts on people.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Careful consideration is given to how changes might conflict with existing priorities or expectations.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. There is a high level of preparedness to manage unforeseen future changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. There is a focus on anticipating changes rather than merely reacting to situations.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. There is a clear understanding of the impending changes that will affect our work.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24. Staying ahead of the curve through constant monitoring	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

of future trends is
prioritized.

25. Attention is given to
assessing risks and
opportunities associated
with future changes.

☐☐☐☐☐☐☐

15. This concludes the survey. Thank you for participating!
Please let us know if you have any comments.

Annexe H : Questionnaire de collecte de données pour l'étude #3

Change Management: How do organizations go about it? Phase 3

Dear participant,

We appreciate your interest in participating in this research study.

Before proceeding, we kindly ask you to read the consent form and answer the screening questions on the following pages to determine your eligibility to participate in the study.

If you have any questions, please do not hesitate to contact us.

Sincerely,

Véra-Line Montreuil, PhD Candidate
Department of Industrial Relations
University of Quebec in Outaouais
[REDACTED]

Julie Dextras-Gauthier, PhD
Department of Management
Laval University
[REDACTED]

SCREENING QUESTIONS

1. Did you participate in the first phase or second phase of this study in December 2023 or February 2024?
☐ Yes
☐ No
2. What is your primary occupation?
☐ Working at a paid job
☐ Self-employed
☐ Job seeking
☐ Studying
☐ Childcare
☐ Doing housework
☐ Retired
☐ On maternity/paternity or parental leave
☐ On long-term medical leave
☐ Volunteering or providing care for someone
3. Are you 18 years old or older?
☐ Yes
☐ No
4. In recent years, has your organization implemented any organizational changes⁷?
☐ Yes
☐ No
☐ I don't know / I prefer not to answer
5. How long have you been with your current organization?
☐ Less than 2 years
☐ Between 3 and 5 years
☐ Between 6 and 8 years
☐ Between 9 and 11 years
☐ Between 12 and 14 years
☐ 15 years and more
☐ I don't know / I prefer not to answer

⁷ By organizational changes, we mean any shifts that happen at work, such as mergers, structural reorganizations, workforce downsizings, the integration of digital tools, updates to operational processes, alterations to team configurations, shifts in corporate culture, updates to business strategies, redesigns of workspaces or office layouts, or the revision of workplace policies, practices, and procedures that shape the workplace.

DEMOGRAPHIC INFORMATION

6. What gender do you identify with?
- ☐ Female
 - ☐ Male
 - ☐ I don't know / I prefer not to answer
 - ☐ Other: _____
7. What is your age? Please write down the number corresponding to your age:
- _____
8. What province or territory of Canada are you currently residing in?
- ☐ Alberta
 - ☐ British Columbia
 - ☐ Manitoba
 - ☐ New Brunswick
 - ☐ Newfoundland and Labrador
 - ☐ Northwest Territories
 - ☐ Nova Scotia
 - ☐ Nunavut
 - ☐ Ontario
 - ☐ Prince Edward Island
 - ☐ Quebec
 - ☐ Saskatchewan
 - ☐ Yukon
9. What is the size of your organization?
- ☐ Small (1 to 99 employees)
 - ☐ Medium (100 to 499 employees)
 - ☐ Large (500 employees and more)
 - ☐ I don't know / I prefer not to answer
10. Do you work in the public or private sector?
- ☐ Public sector
 - ☐ Private sector
 - ☐ Other: _____

11. In which sector of activity does your organization operate?

- ☐ Agriculture, forestry, fishing and hunting
- ☐ Mining, quarrying, and oil and gas extraction
- ☐ Utilities
- ☐ Construction
- ☐ Manufacturing
- ☐ Wholesale trade
- ☐ Retail trade
- ☐ Transportation and warehousing
- ☐ Information and cultural industries
- ☐ Finance and insurance
- ☐ Real estate and rental and leasing
- ☐ Professional, scientific and technical services
- ☐ Management of companies and enterprises
- ☐ Administrative and support, waste management and remediation services
- ☐ Educational services
- ☐ Health care and social assistance
- ☐ Arts, entertainment and recreation
- ☐ Accommodation and food services
- ☐ Public administration
- ☐ I don't know / I prefer not to answer
- ☐ Other: _____

12. What is your type of job?

- ☐ Top-level (senior) manager
- ☐ Middle-level manager
- ☐ First-level manager
- ☐ Professional
- ☐ Semi-professional or technician
- ☐ Administrative or clerical staff
- ☐ Blue-collar workers
- ☐ I don't know / I prefer not to answer
- ☐ Other: _____

13. What is your highest level of education completed?

- ☐ High school diploma or professional diploma
- ☐ College diploma
- ☐ Bachelor's degree
- ☐ Master's degree
- ☐ Doctoral degree
- ☐ I don't know / I prefer not to answer
- ☐ Other: _____

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT PRACTICES

This section aims to gain insights into your organization's functioning.

14. Thinking about how your organization manages changes, whether they are small change projects (e.g., implementing new software in a specific work unit, a new initiative in a specific team, adjustments to a team structure) or large-scale transformations (e.g., restructuring the entire organization, a change in leadership at the top of the organization, redesigning workspaces or office layouts, modifying company policies such as office attendance policies, implementing new training programs, workforce reduction, a shift in organizational culture, or a change in company's brand identity). Please indicate the extent to which you agree or disagree with each of the following statements.

From what I have observed during my time here, in my organization...

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. People receive clear guidance on how to proceed during change implementation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. People are provided with the necessary tools (e.g., training) for implementing changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. People affected by changes are given a plan explaining what happens next.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. People are informed of the progress made relative to the initial implementation plans.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. A conscious effort is made to avoid repeating past mistakes in new change initiatives.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Mistakes made during past change initiatives are openly discussed.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Success stories from past changes are shared among staff.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Decisions for change are informed by lessons learned from the past.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Continuous improvement is a natural part of our workplace culture.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Work process adjustments occur promptly to meet current demands.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Procedures undergo regular updates to enhance work quality.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Adapting to change takes precedence over sticking to old ways.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Work practices continuously adapt to respond to evolving needs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Changes are executed without compromising daily operations' integrity and efficiency.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Changes are made based on a realistic assessment of resources, including staff and time.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Changes are made while minimizing negative impacts on people.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Careful consideration is given to how changes might conflict with existing priorities or expectations.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. There is a high level of preparedness to manage unforeseen future changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. There is a focus on anticipating changes rather than merely reacting to situations.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. There is a clear understanding of the impending changes that will affect our work.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Staying ahead of the curve through constant monitoring of future trends is prioritized.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. Attention is given to assessing risks and opportunities associated with future changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

FEELINGS AND BEHAVIORS

This section aims to gain insights into your feelings and behaviors towards changes and in general.

15. The following questions ask you about your change fatigue or change overburden. Please indicate the extent to which you agree or disagree with each of the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. Too many change initiatives are introduced in my organization.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. I am tired of all the changes in my organization.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. The amount of change that takes place in my organization is overwhelming.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. We are asked to change too many things in my organization.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. It feels like we are always being asking to change something around here.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. I would like to see a period of stability before we change anything else in my organization.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. The following questions ask you about your belief in your ability and that of your organization to effectively implement changes. Please indicate your level of agreement or disagreement with the statements provided below.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. I have the capability to implement changes that are initiated.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. I can implement changes in my job.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. I am capable of successfully performing my job duties with the proposed organizational changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. I believe we can successfully implement the changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. We have the capability to successfully implement the changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

17. For this question, please select “no” to demonstrate your attention.

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ I don't know / I prefer not to answer

18. The following questions ask you about your belief that by changing things in your organization, it will get better. Please indicate the extent to which you agree or disagree with each of the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. Most of the programs that are supposed to solve problems in my organization won't do much good.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. The people who are responsible for solving problems in my organization don't try hard enough to solve them.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Attempts to make things better in my organization won't produce good results.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. The people who are responsible for making improvements in my organization don't know enough about what they are doing.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Suggestions on how to solve problems won't produce much real change.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. The people who are responsible for making things better in my organization don't care enough about their jobs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Plans for future improvement won't amount to much.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. The people who are responsible for solving problems around here don't have the skills that are needed to do their jobs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

This section aims to gain insights into your organization's performance.

19. Relative to competitors, please indicate on a scale (very untrue to very true) how well your organization performs or is positioned to perform the following activities.

	Very untrue	Untrue	Somewhat untrue	Neutral	Somewhat true	True	Very true
1. We fulfill demands for rapid-response, special requests of our clients whenever such demands arise, and our clients have confidence in our ability.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. We can quickly scale up or scale down our production/service levels to support fluctuations in demand from the market.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Whenever there is a disruption in supply from our suppliers we can quickly make necessary alternative arrangements and internal adjustments.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. We are quick to make and implement appropriate decisions in the face of market/clients-changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. We constantly look for ways to reinvent/reengineer our organization to better serve our market place.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. We treat market-related changes and apparent chaos as opportunities to capitalize quickly.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20. When responding to the following items, consider the resilience of your organization. To the best of your knowledge, please indicate the extent to which you agree or disagree with each of the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. Our organization can actively pay attention to the changes of current industry situation and external environment.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Our organization can flexibly adapt to crisis.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Our organization can quickly take actions to cope with crisis.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Our organization can easily recover operation status from crisis.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21. This concludes the survey. Thank you for participating!
Please let us know if you have any comments.

Annexe I : Questionnaire de collecte de données pour l'étude #4

Change Management: How do organizations go about it? Phase 4

Dear participant,

We appreciate your interest in participating in this research study.

Before proceeding, we kindly ask you to read the consent form and answer the screening questions on the following pages to determine your eligibility to participate in the study.

If you have any questions, please do not hesitate to contact us.

Sincerely,

Véra-Line Montreuil, PhD Candidate
Department of Industrial Relations
University of Quebec in Outaouais

[Redacted]

Julie Dextras-Gauthier, PhD
Department of Management
Laval University

[Redacted]

SCREENING QUESTIONS

1. Did you participate in the first, second or third phase of this study in December 2023, February 2024 or April 2024?
☐ Yes
☐ No
2. What is your primary occupation?
☐ Working at a paid job
☐ Self-employed
☐ Job seeking
☐ Studying
☐ Childcare
☐ Doing housework
☐ Retired
☐ On maternity/paternity or parental leave
☐ On long-term medical leave
☐ Volunteering or providing care for someone
3. Are you 18 years old or older?
☐ Yes
☐ No
4. In recent years, has your organization implemented any organizational changes⁸?
☐ Yes
☐ No
☐ I don't know / I prefer not to answer
5. How long have you been with your current organization?
☐ Less than 2 years
☐ Between 3 and 5 years
☐ Between 6 and 8 years
☐ Between 9 and 11 years
☐ Between 12 and 14 years
☐ 15 years and more
☐ I don't know / I prefer not to answer

⁸ By organizational changes, we mean any shifts that happen at work, such as mergers, structural reorganizations, workforce downsizings, the integration of digital tools, updates to operational processes, alterations to team configurations, shifts in corporate culture, updates to business strategies, redesigns of workspaces or office layouts, or the revision of workplace policies, practices, and procedures that shape the workplace.

DEMOGRAPHIC INFORMATION

6. What gender do you identify with?
- ☐ Female
 - ☐ Male
 - ☐ I don't know / I prefer not to answer
 - ☐ Other: _____
7. What is your age? Please write down the number corresponding to your age:
- _____
8. What province or territory of Canada are you currently residing in?
- ☐ Alberta
 - ☐ British Columbia
 - ☐ Manitoba
 - ☐ New Brunswick
 - ☐ Newfoundland and Labrador
 - ☐ Northwest Territories
 - ☐ Nova Scotia
 - ☐ Nunavut
 - ☐ Ontario
 - ☐ Prince Edward Island
 - ☐ Quebec
 - ☐ Saskatchewan
 - ☐ Yukon
9. What is the size of your organization?
- ☐ Small (1 to 99 employees)
 - ☐ Medium (100 to 499 employees)
 - ☐ Large (500 employees and more)
 - ☐ I don't know / I prefer not to answer
10. Do you work in the public or private sector?
- ☐ Public sector
 - ☐ Private sector
 - ☐ Other: _____

11. In which sector of activity does your organization operate?

- ☐ Agriculture, forestry, fishing and hunting
- ☐ Mining, quarrying, and oil and gas extraction
- ☐ Utilities
- ☐ Construction
- ☐ Manufacturing
- ☐ Wholesale trade
- ☐ Retail trade
- ☐ Transportation and warehousing
- ☐ Information and cultural industries
- ☐ Finance and insurance
- ☐ Real estate and rental and leasing
- ☐ Professional, scientific and technical services
- ☐ Management of companies and enterprises
- ☐ Administrative and support, waste management and remediation services
- ☐ Educational services
- ☐ Health care and social assistance
- ☐ Arts, entertainment and recreation
- ☐ Accommodation and food services
- ☐ Public administration
- ☐ I don't know / I prefer not to answer
- ☐ Other: _____

12. What is your type of job?

- ☐ Top-level (senior) manager
- ☐ Middle-level manager
- ☐ First-level manager
- ☐ Professional
- ☐ Semi-professional or technician
- ☐ Administrative or clerical staff
- ☐ Blue-collar workers
- ☐ I don't know / I prefer not to answer
- ☐ Other: _____

13. What is your highest level of education completed?

- ☐ High school diploma or professional diploma
- ☐ College diploma
- ☐ Bachelor's degree
- ☐ Master's degree
- ☐ Doctoral degree
- ☐ I don't know / I prefer not to answer
- ☐ Other: _____

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT PRACTICES

This section aims to gain insights into your organization's functioning.

14. Thinking about how your organization manages changes, whether they are small change projects (e.g., implementing new software in a specific work unit, a new initiative in a specific team, adjustments to a team structure) or large-scale transformations (e.g., restructuring the entire organization, a change in leadership at the top of the organization, redesigning workspaces or office layouts, modifying company policies such as office attendance policies, implementing new training programs, workforce reduction, a shift in organizational culture, or a change in company's brand identity). Please indicate the extent to which you agree or disagree with each of the following statements.

From what I have observed during my time here, in my organization...

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. People receive clear guidance on how to proceed during change implementation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. People are provided with the necessary tools (e.g., training) for implementing changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. People affected by changes are given a plan explaining what happens next.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. People are informed of the progress made relative to the initial implementation plans.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. A conscious effort is made to avoid repeating past mistakes in new change initiatives.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Mistakes made during past change initiatives are openly discussed.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Success stories from past changes are shared among staff.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Decisions for change are informed by lessons learned from the past.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Continuous improvement is a natural part of our workplace culture.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Work process adjustments occur	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

promptly to meet current demands.								
11. Procedures undergo regular updates to enhance work quality.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Adapting to change takes precedence over sticking to old ways.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Work practices continuously adapt to respond to evolving needs.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Changes are executed without compromising daily operations' integrity and efficiency.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Changes are made based on a realistic assessment of resources, including staff and time.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Changes are made while minimizing negative impacts on people.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Careful consideration is given to how changes might conflict with existing priorities or expectations.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. There is a high level of preparedness to manage unforeseen future changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. There is a focus on anticipating changes rather than merely reacting to situations.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. There is a clear understanding of the impending changes that will affect our work.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Staying ahead of the curve through constant monitoring of future trends is prioritized.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. Attention is given to assessing risks and opportunities associated with future changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. Thinking about change communication throughout your organization, please indicate the extent to which you agree or disagree with each of the following statements.

The official information provided about the changes...

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. Kept you informed throughout the changes processes, even after official announcements.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Included information about changes to the organization's structure.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Addressed your personal concerns regarding the changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Was accurate.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Gave as much information as possible.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Involved employees in the changes processes and decisions made.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Communicated the reasons for the changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. Please respond to the following statements with consideration of your direct manager's approach to handling changes (their change leadership).

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. My direct manager has a clear understanding of where we are going during the change.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. My direct manager has a clear sense of where he/she wants our unit to be during the change.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. My direct manager challenges us to think about old problems in new ways during the change.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. My direct manager has ideas that have forced us to rethink some things that we have never	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	questioned before during the change.							
5.	My direct manager has challenged us to rethink some of basic assumptions about our work during the change.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.	My direct manager says things that make employees proud to be a part of this organization during the change.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.	My direct manager says positive things about the work unit during the change.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.	My direct manager encourages people to see changes as situations full of opportunities.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.	My direct manager considers employees' feelings before acting during the change.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.	My direct manager behaves in a manner which is thoughtful of employees' needs during the change.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.	My direct manager sees that the interests of employees are given due consideration during the change.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

FEELINGS AND BEHAVIORS

This section aims to gain insights into your feelings and behaviors towards changes and in general.

17. As you reflect on your trust in your organization, please indicate the extent to which you agree or disagree with each of the following statements.

	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1. I'm willing to let my organization make decisions for people like me during changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2.	I trust my organization to take care of people like me during changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Whenever my organization makes an important decision during changes, I know it will be concerned about people like me.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.	My organization can be relied on to keep its promises during changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.	I believe that my organization takes the opinions of people like me into account when making change-related decisions.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.	My organization has the ability to accomplish what it says it will do during changes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. For this question, please select “no” to demonstrate your attention.

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ I don't know / I prefer not to answer

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

This section aims to gain insights into your organization's performance.

19. When responding to the following items, consider the performance of your organization. To the best of your knowledge, please indicate the extent to which you agree or disagree with each of the following statements.

		Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1.	We retain existing clients and manage to attract new ones.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.	The number of client's complaints within the last period has increased strongly. (reverse-coded)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Reputation of our organization in eyes of the clients has improved.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.	We consider our relations with suppliers/stakeholders to be excellent because we	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

maintain genuine
partnerships with them.

5. There is a mutual trust between our organization and our suppliers/stakeholders.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Quality of our products/services is well above the industry average.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. The net fluctuation of employees is very high within our organization. (reverse-coded)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Productivity of employees is much higher than industry average.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Employees do not feel special commitment to the organization. (reverse-coded)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Absenteeism is in our organization (relative to competition) very high. (reverse-coded)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Response time to client's complaints is well above industry average. (reverse-coded)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Service error level (waste level) is much lower than our competitors.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20. This concludes the survey. Thank you for participating!
Please let us know if you have any comments.

Annexe J : Certificat d'éthique



CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2023-2704

Titre du projet de recherche : La gestion du changement: comment les organisations s'y prennent-elles?

Niveau de risque: Risque minimal

Type d'évaluation: Évaluation déléguée

Chercheuse principale :

Véra-Line Montreuil

Étudiante, Université du Québec en Outaouais

Directrice de recherche :

Julie Dextras-Gauthier

Professeure, Université du Québec en Outaouais

Date d'approbation du projet : 13 juin 2023

Date d'entrée en vigueur du certificat : 13 juin 2023

Date d'échéance du certificat : 13 juin 2024

Caroline Tardif

Attachée d'administration, CÉR

pour André Durivage, Président du CÉR

Signé le 2023-06-13 à 10:49



Approbation du projet par le comité d'éthique - 3
Comité d'éthique de la recherche - UQO

2 / 2

Annexe K : Formulaire de consentement des participants pour chaque étude

We kindly request that you carefully review this consent form to gain a clear understanding of the nature of your participation. Prior to providing your consent, please feel free to ask any questions you may have.

Purpose of the study: You are invited to participate in this research project, which has multiple objectives. Firstly, it seeks to develop and validate a measurement instrument to assess the change capability of organizations. Secondly, the research aims to identify the relationships between this change capability and other organizational variables. Thirdly, this project aims to understand the underlying mechanisms of organizations' capability to change and their impact on individuals.

Participation: Your participation consists of answering an electronic questionnaire through LimeSurvey software. The time to complete the survey is estimated at 10 minutes.

Risks: The risks associated with your participation are minimal.

Benefits: The information provided by your participation in this study, and the data that it produces, will help advance change management knowledge as organizations grapple with increasingly complex and frequent change. Your participation will support the improvement of organizational practices and advance research toward a better understanding of a set of theoretical constructs in change management.

Confidentiality, anonymity, and data retention: The confidentiality of the data collected as part of this research project will be ensured in accordance with the laws and regulations applicable in the province of Quebec and the regulations and policies of the University of Quebec in Outaouais*. Both the data collected and the results of the research can in no way lead to your identification: the link on which you clicked to reach this page is entirely anonymous, and your IP address will not be tracked or recorded in our database. Unless you consent to secondary use as more fully described below, the data collected will not be used for purposes other than those described in this consent form. The results will be disseminated through a doctoral thesis, articles, and communications held on the occasion of national and international congresses. In no way will the identity of the participants be revealed through the dissemination of the study results. The data collected will be stored on a password-protected computer. The data collected will be destroyed ten years after the end of the project using specialized data destruction software to erase all traces of them.

Voluntary participation and right of withdrawal: Your participation in this research project is on a voluntary basis. You are entirely free to participate or not, and to withdraw at any time without prejudice. Please note that there are no right or wrong answers, and we ask you to be as honest as possible while completing this questionnaire.

Compensation: No monetary compensation is granted.

Research ethics approval: This research project has received ethics committee approval (number #2023-2704). If you have any questions regarding this research project and/or if you wish to withdraw your data, please contact the lead researcher, Véronique Montreuil, [REDACTED] or the research director, Julie Dextras-Gauthier, [REDACTED]. If you have any questions regarding the ethical aspects of this project, please contact André Durivage at [REDACTED] [REDACTED] President of the Research Ethics Committee of the University of Quebec in Outaouais.

Acceptance: Your electronic signature certifies that you have clearly understood the information concerning your participation in the research project and indicates that you agree to participate. It does not mean that you agree to alienate your rights and release researchers from their legal or professional responsibilities. Since your participation should be as informed as your initial decision to participate in the project, you should know all the ins and outs as the research project unfolds. As a result, you should never hesitate to ask for clarifications or new information during the course of the project.

After having read the information concerning my participation in this research project, I affix my electronic signature signifying that I freely agree to participate.

- ☐ I agree to participate
- ☐ I refuse to participate

Secondary use of data: With your permission, we would like to keep the data collected at the end of this project for other research activities in the field of change management, work psychology, and organizational behavior, under the responsibility of Véronique Montreuil for which you are invited to participate today. In order to preserve your personal data and your identity, the data will be anonymized, that is to say, it will no longer be possible for anyone to be able to link them to your identity. We are committed to respecting the same ethical rules as for this project.

You do not need to consent to this component to participate in this research project. If you agree, your data will be kept for a period of ten years after the end of this project and then destroyed.

- ☐ I agree that my data will be kept for secondary use.
- ☐ I refuse a secondary use of the data that I will provide.

*For control and verification purposes, your research data may be consulted by authorized staff of UQO, in accordance with the Regulations relating to the use of computer resources and telecommunications.