

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Donner du sens et générer de
l'adhésion : le rôle du leadership dans
le cadre de la fusion des équipes de
recrutement chez HR Rail**

Auteure : Mathilde Carpreau
Promoteur : Stéphane Moyson
Lecteur : Bauduin Auquier
Année académique 2022-2023
Master en gestion des ressources humaines

Remerciements

Il me tient à cœur de remercier les personnes qui m'ont aidée et soutenue dans la réalisation de ce travail.

Tout d'abord, je tiens à remercier Monsieur Stéphane Moyson, mon promoteur, pour son aide, ses précieux conseils, sa disponibilité et son implication dans le suivi de ce mémoire.

Je remercie ensuite l'entreprise HR Rail pour m'avoir accueillie durant mon stage mais plus particulièrement Serafien et Phuong pour m'avoir aiguillée et soutenue dans ce projet ainsi que toute leur équipe pour leur confiance, leur aide et leur disponibilité.

Enfin, je tiens à remercier ma famille et mes amis et plus particulièrement Thierry, Anne-Françoise, Loïc et Paul-Antoine pour leur soutien, leurs conseils et leur précieuse relecture de ce travail.

Table des matières

1. Introduction.....	1
2. Revue de littérature	4
2.1 L'adhésion et la résistance au changement organisationnel	5
2.1.1 Types et modèles de changement organisationnel	6
2.1.2 Les facteurs d'adhésion et de résistance au changement	10
2.2 Le leadership.....	14
2.2.1 La notion de leadership	14
2.2.2 Les styles de leadership	16
2.2.3 Les effets du leadership	19
2.3 Cadre d'analyse : l'impact du leadership sur l'adhésion et la résistance au changement organisationnel	21
2.3.1 Représentation graphique des hypothèses	24
3. Contexte et méthodologie de recherche	25
3.1 Contexte de la recherche.....	26
3.1.1 Présentation de l'entreprise et de l'équipe étudiée	26
3.1.2 Présentation de la fusion étudiée dans cette recherche	27
3.2 La méthodologie	28
3.2.1 La méthode de collecte des données	28
3.2.2 La méthode d'analyse des résultats	35
4. Résultats	38
4.1 Présentation des équipes interrogées	38
4.2 La résistance et l'adhésion au changement.....	39
4.3 La construction de sens.....	45
4.4 Le leadership.....	47
4.5 La communication	50
4.6 La vision	52

5.	Discussion	54
5.1	L'impact du leadership positif sur le changement organisationnel	54
5.2	Des appréhensions suite à un manque de communication	55
5.3	Une vision claire de l'objectif du changement	57
5.4	Un leadership paternaliste ?	59
6.	Conclusion	61
7.	Bibliographie.....	65
8.	Annexes.....	73
8.1	Guide d'entretien	73

Liste des figures

Figure 1 : la courbe du changement Kübler Ross (Microdoing - Reinventing the way people learn and grow., s. d.)	7
Figure 2 : le modèle de Kotter (Autissier et al, 2019)	8
Figure 3: représentation schématique du cadre d'analyse de la recherche	24
Figure 4 : représentation de la fusion de la SNCB HOLDING (« Société nationale des chemins de fer belges », 2023).	26

Liste des tableaux

Tableau 1: opérationnalisation des variables de la recherche	34
Tableau 2: tableau récapitulatif des répondants	35

1. Introduction

Les organisations sont amenées à changer au cours de leur vie en fonction de leur évolution mais aussi de celle, constante, du monde qui nous entoure. La capacité à changer constitue désormais un enjeu de survie pour les entreprises (Guilmot & Vas, 2012). Lors d'un changement, la dimension psychologique s'avère être la principale cause de difficulté. En effet, le changement peut générer des angoisses, des peurs et inquiétudes mais aussi des incertitudes. Pour cette raison, la manière dont le changement est communiqué, soutenu et expliqué jouera un rôle déterminant dans son bon déroulement. Les dirigeants et managers jouent donc un rôle primordial à ce niveau puisqu'ils incarnent le message du changement (Marsan, 2008).

Nous désirons, dans le cadre de ce travail, comprendre comment les dirigeants, à travers leurs actions, peuvent favoriser le bon déroulement d'un changement organisationnel. Pour aborder cette thématique, nous nous concentrerons sur différents concepts théoriques au travers d'une revue de littérature.

Tout d'abord, nous nous concentrerons sur le changement organisationnel. Celui-ci peut être défini comme « un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel » (Foudriat, 2015, p. 9). Le changement organisationnel peut concerner divers éléments : la stratégie, les conditions de travail, les outils, les pratiques, l'organisation, le métier et la culture organisationnelle (Autissier & Moulot, 2013). Tout changement entraîne des modifications dans les finalités, les règles formelles et les méthodes de travail de l'organisation. Cela entraîne des conséquences plus ou moins importantes pour les acteurs concernés qui ne seront pas tous sujets aux mêmes difficultés et n'accorderont pas tous les mêmes significations au changement (Soparnot, 2013). Nous étudierons le changement organisationnel sous l'angle de l'adhésion et de la résistance. La résistance peut être définie comme « un phénomène qui affecte le processus de changement, en retardant ou en ralentissant son démarrage, en obstruant ou en entravant sa mise en œuvre et en augmentant ses coûts » (Ansoff, 1990 cité dans Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003, pp. 148-149). La résistance est donc une entrave, concevoir une stratégie de changement afin de la minimiser ou l'éliminer générera de l'adhésion. En effet, les individus ont besoin de comprendre les changements qui les concernent de sorte à y adhérer. (Alas & Sharifi, 2010 ; Poujol, 2015). Les leaders ont donc un rôle à jouer dans l'identification des résistances.

Nous mobiliserons ensuite la littérature sur le leadership. En effet, le leadership a été mis en évidence comme facteur de changement organisationnel. Selon Senge et al (1999) le leadership est défini comme « la capacité d'une communauté humaine à se forger un destin et plus particulièrement à alimenter les processus de changements nécessaires pour le faire » (Masmoudi, 2020, p. 100). Le leadership peut être basé sur des traits physiques, des compétences, la personnalité (Stogdill, 1974) mais aussi sur le comportement et sera alors défini comme le comportement d'un individu lorsqu'il est impliqué dans la direction des activités du groupe (Hemphill & Coons, 1957, cité dans Bratton, 2020).

« Comment le style de leadership peut-il influencer l'adhésion ou la résistance des équipes concernées par un changement organisationnel ? ». Nous tenterons de répondre à cette question de recherche en l'appliquant à un cas pratique. En effet, au sein de l'entreprise HR Rail, une fusion de deux équipes a eu lieu récemment. HR Rail est l'employeur juridique des collaborateurs des chemins de fers belges et a pour mission d'assurer le service RH de la SNCB et d'Infrabel. L'entreprise exerce de nombreuses activités comme la rémunération, la gestion des formations mais aussi le recrutement. La fusion a consisté à rassembler l'équipe du recrutement externe avec l'équipe du recrutement interne afin de rendre l'ensemble du personnel polyvalent pour les deux types de recrutement. Un tel changement organisationnel est particulièrement intéressant dans le cadre de cette recherche car il comporte une dimension psychologique et génère beaucoup d'incertitudes possibles. Pour l'étudier, nous optons pour une approche qualitative. En effet, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec des membres de l'équipe étudiée afin de les interroger sur l'impact qu'a eu le style de leadership sur la fusion qu'ils ont vécue (Romelaer, 2005). Nous avons ensuite réalisé une analyse thématique des données récoltées (Paillé & Mucchielli, 2021).

Cette recherche permet des contributions tant théoriques que pratiques. D'un point de vue théorique, elle permet d'établir une relation entre le leadership et le changement organisationnel. Cette relation est caractérisée par l'adhésion ou la résistance des équipes concernées. Il est utile de mettre en lien ces concepts théoriques qui sont étroitement liés puisque les managers se retrouvent en première ligne lors de l'implémentation d'un changement organisationnel. D'un point de vue pratique, cette recherche permet de mettre en évidence les éléments qui ont généré de l'adhésion et de la résistance lors de la fusion des deux équipes. Ces constations peuvent s'avérer utile pour plusieurs raisons. En effet, tant l'équipe étudiée que les managers pourront les consulter afin d'opter pour des améliorations ou s'y référer lors d'autres changements futurs qui pourraient avoir lieu.

Pour ce faire, notre travail sera composé de différentes parties. Nous commencerons par une revue de littérature consacrée au changement organisationnel et au leadership. Nous y exposerons ensuite notre cadre d'analyse, dans lequel figureront nos hypothèses. Nous détaillerons ensuite la méthodologie utilisée en commençant par présenter l'entreprise et le contexte dans lequel le changement étudié s'est déroulé. Nous présenterons ensuite notre méthode de collecte des données dans laquelle nous présenterons le guide d'entretien. Ensuite, nous exposerons la méthode d'analyse des données. Après cela, nous formulerons les résultats récoltés à la suite de nos interviews. Enfin, nous terminerons par discuter ces résultats avant de conclure ce travail.

2. Revue de littérature

« Le changement, sous quelque forme que ce soit, est intimidant pour l'individu, son entourage, l'organisation, les personnes dirigeant l'organisation ainsi que les personnes dirigeant le changement. En effet, le changement entraîne une quantité importante de stress, de préoccupations et d'émotions » (Alaimo, 2022, p. 39). Cette citation laisse entendre que le changement a un impact important sur l'organisation, les individus concernés et que ce changement peut générer diverses réactions, qu'elles soient positives ou négatives. Afin de mieux appréhender ce phénomène, nous allons, dans la première partie de cette revue de littérature, décrire quels sont les différents types de changements et quels sont les facteurs qui peuvent générer de l'adhésion ou de la résistance à celui-ci.

De plus, « en matière de changement stratégique, la qualité du leadership des gestionnaires qui mènent une entreprise déterminera le succès ou l'échec d'une nouvelle stratégie » (Dessler et al., 2004, cité dans Masmoudi, 2020, p. 100). Le leadership ayant un impact sur le changement, nous allons nous pencher sur cette notion dans la deuxième partie de cette revue de littérature. Nous y étudierons les différents styles de leadership ainsi que l'impact que peut avoir un leader sur ses équipes afin de mieux comprendre, de façon générale, son rôle dans le changement organisationnel.

Enfin, nous établirons le cadre d'analyse en identifiant les éléments théoriques que nous désirons prendre en considération lors de notre recherche empirique concernant, de façon plus spécifique, l'impact du leadership sur l'adhésion et la résistance au changement organisationnel.

2.1 L'adhésion et la résistance au changement organisationnel

Nous vivons dans une période où les changements sont constants. Qu'il s'agisse de l'évolution des technologies, du climat, de l'augmentation de la compétition, du changement des demandes des clients ainsi que de l'impact de la globalisation, le changement est omniprésent de nos jours (Saunders, 2020). Les entreprises sont constamment appelées à s'adapter à la dynamique, à l'incertitude et à la complexité de l'environnement dans lequel elles se situent, rendant le changement organisationnel inévitable : « toute entreprise est amenée, à un moment de son histoire, à faire face à des transformations plus ou moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements plus ou moins drastiques de ses caractéristiques » (Soparnot, 2013, p. 23).

Le changement organisationnel est défini comme « un processus qui change la direction de l'histoire ou le développement et qui peut influencer le système ou le fonctionnement d'une organisation » (Abraham, 2000 , cité dans Darmawan & Azizah, 2020, p. 49) ou encore comme « un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel. De tels processus peuvent être volontaires, dirigés et planifiés ou, au contraire, spontanés et continus » (Foudriat, 2015, p. 9). Le changement peut concerner divers éléments : la stratégie, les conditions de travail, les outils, les pratiques, l'organisation, le métier et la culture organisationnelle (Autissier & Moulot, 2013).

Tout changement entraîne des conséquences plus ou moins importantes pour les acteurs concernés, car ceux-ci ne disposent pas des mêmes ressources. Ils ne seront pas tous sujets aux mêmes difficultés et n'accorderont pas les mêmes significations au changement. Les acteurs s'engagent dans le but d'influencer la finalité du changement projeté, les choix méthodologiques caractérisant le dispositif d'intervention, les analyses sur les situations-problèmes, les réflexions sur les pistes d'amélioration et la mise en œuvre du changement (Soparnot, 2013).

Nous pouvons remarquer que le changement organisationnel est mieux accepté s'il repose sur la convergence des perceptions concernant sa nature, son intérêt et ses conséquences pour les personnes concernées et l'entreprise (Barbaroux & Gautier, 2017, cité dans Masmoudi, 2020).

L'acceptation du changement dépend de la manière dont les individus accordent du sens au changement (Ford et al, 2008), la gestion du changement dépend donc de sa légitimité (Rocha & Granerud, 2011).

2.1.1 Types et modèles de changement organisationnel

Deux types de changements peuvent être identifiés selon Alaimo (2022). Il s'agit des changements adaptatifs et des changements transformationnels. Les changements adaptatifs sont des petits changements qui sont graduels, ils permettent une évolution au sein de l'organisation. Par exemple, une évolution des produits, un changement graduel des procédures... Quant aux changements transformationnels, ce sont des changements avec une ampleur plus importante, des changements radicaux. Par exemple, l'expansion des activités de l'entreprise dans une nouvelle région, une fusion ou une acquisition d'une autre entreprise...

Burke (2018) distingue les types de changements sous un autre angle et les classifie de façon dualistique. Le changement peut être révolutionnaire ou évolutionnaire. Le changement révolutionnaire est basé sur une structure profonde, des périodes d'équilibre, des périodes révolutionnaires tandis que le changement évolutionnaire n'affecte pas l'ensemble de l'entreprise ou la structure, l'organisation n'est pas fondamentalement modifiée mais elle a subi une évolution. Le changement peut également être discontinu ou continu. Lorsqu'il est discontinu, le changement est vu comme un phénomène brutal qui apparaît entre des phases de stabilité alors que quand il est continu, l'organisation vit en permanence des micro changements et s'adapte en continu aux circonstances (Foudriat, 2013). Il peut également être transformationnel ou transactionnel. Le changement transactionnel fait référence à la modification des systèmes et des processus dans lesquels les individus interagissent. Le changement transformationnel, quant à lui, consiste à modifier la façon dont les membres de l'organisation perçoivent leurs rôles, leurs responsabilités et leurs relations. Le changement transformationnel est plus complexe et challengeant, car il demande une modification des bases de l'entreprise comme la culture d'entreprise, les normes, valeurs... (Henderson, 2002).

Le changement peut également avoir lieu à différents niveaux. Celui-ci peut s'appliquer à un niveau individuel en impliquant par exemple une modification dans la façon de travailler de certains individus. Il peut aussi se dérouler au niveau du groupe, c'est-à-dire qu'il peut impacter l'ensemble d'une équipe mais aussi un système plus large et alors impacter l'ensemble de l'organisation (Burke, 2018).

Concernant les modèles de changement, nous avons décidé de vous en présenter deux. Un plus théorique, basé sur la résistance et un plus pratique basé sur l'implémentation d'un changement. Lorsqu'un changement est annoncé, plusieurs étapes peuvent être identifiées. Le modèle de changement de Kübler-Ross (voir figure 1 : la courbe de changement Kübler Ross) aussi appelé la courbe du changement identifie plusieurs étapes.

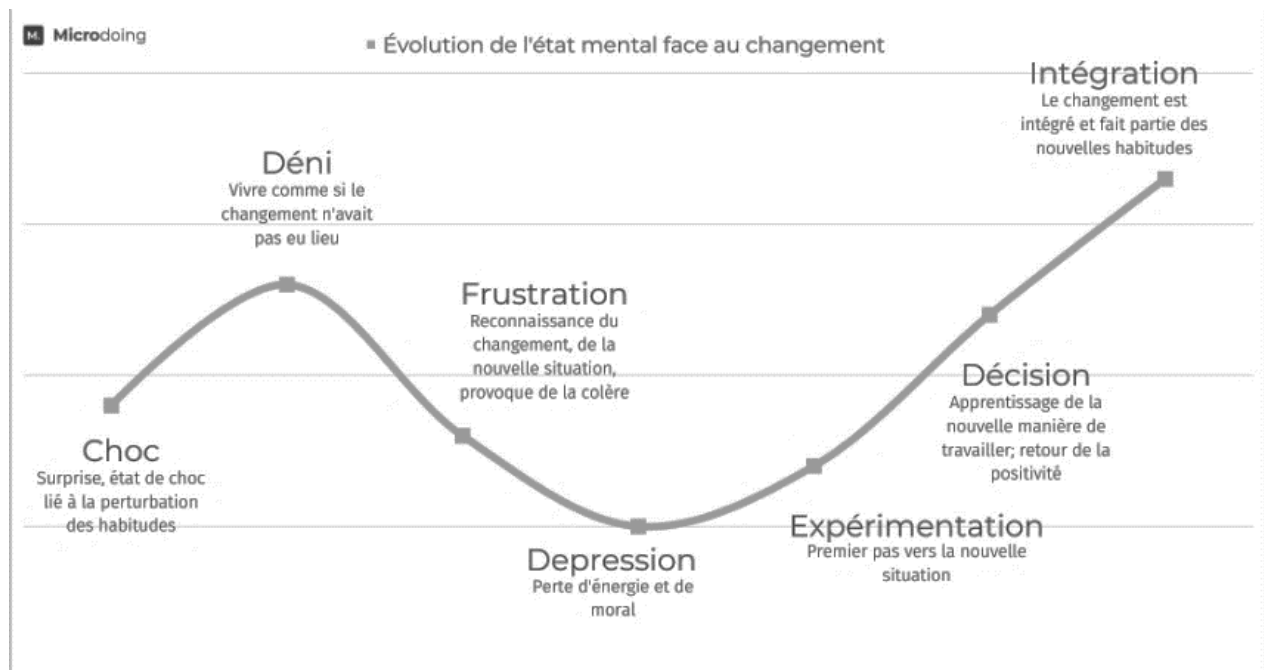


Figure 1 : La courbe du changement Kübler Ross (Microdoing - Reinventing the way people learn and grow., s. d.)

La première étape de ce modèle est celle du choc : dans celle-ci, les individus ne veulent pas s'engager dans le changement, ils se demandent s'il est réel ou non. On peut remarquer dans cette phase que le moral et la confiance de l'individu augmentent. La seconde étape est celle du déni, en effet, la personne garde espoir que le changement n'est peut-être pas vrai. Dans cette étape, le moral et la confiance de l'individu commencent à baisser. Nous retrouvons ensuite la phase de frustration, les individus sont en colère et frustrés, car ils se rendent compte que le changement est bien réel. Le moral et la confiance de l'individu diminuent encore. Cette phase mène à l'étape de la dépression où le moral et la confiance sont au plus bas, car la personne s'est accrochée à un faux espoir, celui que les choses ne changeraient pas. La courbe remonte ensuite pour arriver à la phase d'expérimentation. Dans celle-ci, l'individu a une nouvelle résolution, il devient plus rationnel et commence à s'engager dans la nouvelle situation. Nous retrouvons ensuite l'étape de la décision, l'individu s'est demandé comment faire face à la situation, il choisit comment il va agir dans la nouvelle situation. La confiance et le moral de l'individu augmentent.

Enfin, la dernière étape est celle de l'intégration, la personne a l'impression d'avoir construit des moyens pour faire face au changement et trouve un nouvel équilibre. Le moral et la confiance de l'individu ont encore augmenté et se stabilisent.

Les quatre premières étapes de ce modèle sont plus émotionnelles tandis que les suivantes sont plutôt rationnelles (Reiling, 2022). Le chef de service doit pouvoir repérer ces étapes au sein de son équipe et les respecter afin de permettre le processus d'acceptation et d'intégration. Il devra aussi veiller au fait que certains salariés ne restent pas bloqués à l'étape du déni ou de la dépression, car cela peut mener à des effets destructeurs pour la personne (Poujol, 2015).

Le second modèle propose une approche plus pratique, il s'agit du modèle de changement de Kotter (1996, cité dans Alaimo, 2022). Celui-ci nous offre des conseils afin de mener à bien un changement, qu'il classifie en huit étapes (voir figure 2 : le modèle de Kotter).

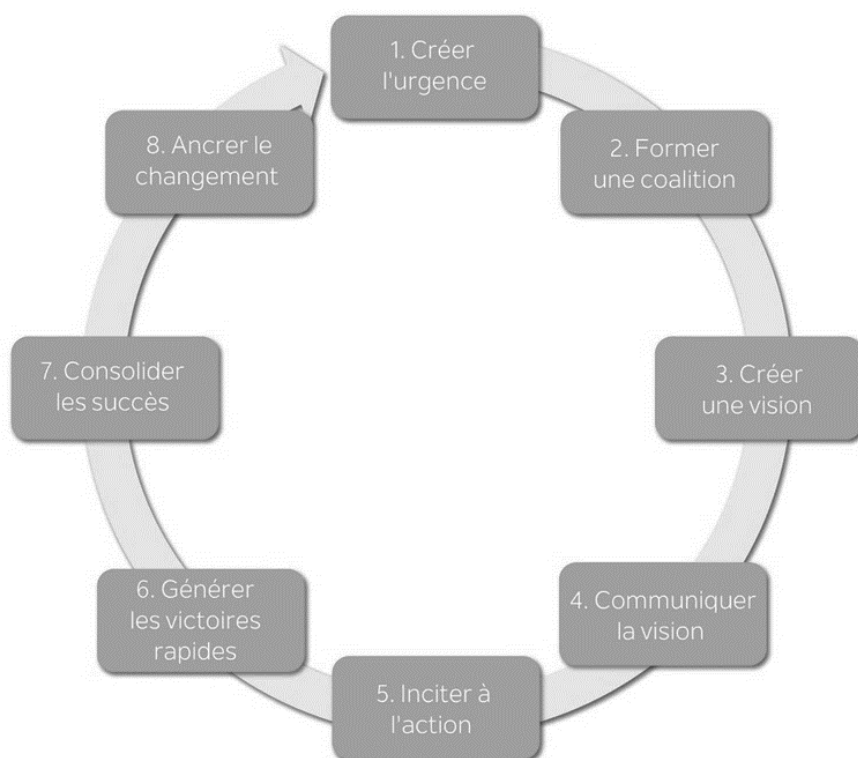


Figure 2 : le modèle de Kotter (Autissier et al, 2019)

- 1) Créer un sentiment d'urgence : selon Kotter, plus de cinquante pour cent des entreprises échouent déjà à cette étape. Lorsque l'entreprise se porte bien et que les personnes impliquées ne voient pas la nécessité du changement, celui-ci peut être plus difficile à mettre en œuvre. C'est pour cela que Kotter a mis en place cette première étape, car pour lui, les choses sont plus faciles à mettre en œuvre lorsque les choses vont mal.

- 2) Créer une coalition directrice : le changement doit inclure l'ensemble du personnel impliqué et non pas uniquement les dirigeants. Il faut donc réunir des individus qui peuvent exercer une influence sur les autres et dont l'opinion est respectée afin de lutter contre l'opposition.
- 3) Formuler une vision stratégique : elle fournit une feuille de route et un guide pour les personnes impactées par le changement. Celle-ci est fluide et s'adapte à la progression du changement.
- 4) Engager des volontaires : c'est le fait de rassembler les personnes qui ont adhéré au changement et qui peuvent convaincre les personnes qui n'y adhèrent pas. En effet, les employés croient plus facilement leurs pairs que la direction, il est donc judicieux de faire appel à ces personnes afin qu'elles assurent la communication sur le changement.
- 5) Permettre l'action en supprimant les obstacles : il peut s'agir tant d'individus que de politiques.
- 6) Générer des gains à court terme : comme le changement engendre des sacrifices personnels, générer des gains permet de remonter le moral et motiver ceux qui croient au changement et de montrer également aux personnes qui n'y croient pas que les progrès sont en cours.
- 7) Maintenir l'accélération : il ne faut pas trop vite se contenter des premiers résultats et penser que tout est accompli, il faut maintenir le changement sur la durée.
- 8) Instituer le changement : c'est le fait d'institutionnaliser ce changement dans la culture pour qu'il soit durable.

Deux types de causes déclenchant le changement peuvent être identifiés : les facteurs externes et les facteurs internes. Parmi les facteurs externes, Rondeau (1999) en a mis quatre en exergue : les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Les changements économiques sont associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence. Les changements politiques sont liés à la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'état. Les changements technologiques, quant à eux, concernent l'évolution des nouvelles technologies, notamment la mise en place des nouvelles formes d'organisation du travail. Enfin, la diversification de la main-d'œuvre et le déclin des traditions et de la hiérarchie constituent les changements sociaux (Zid, 2006). Parmi les facteurs internes, Grouard et Meston (1998) ont identifié le développement de l'entreprise et sa croissance ainsi que la vision du dirigeant (Masmoudi, 2020).

Parmi les facteurs internes facilitant ou compliquant le changement, nous avons tendance à penser directement à la résistance envers celui-ci. La résistance peut être définie comme « un phénomène qui affecte le processus de changement, en retardant ou en ralentissant son démarrage, en obstruant ou en entravant sa mise en œuvre et en augmentant ses coûts » (Ansoff, 1990). Elle peut également être définie comme « toute conduite qui tente de maintenir le statu quo, c'est-à-dire que la résistance est équivalente à l'inertie, c'est la persistance à éviter le changement (Maurer, 1996 ; Rumelt, 1995 ; Zaltman et Duncan, 1977). Ainsi, l'inertie et donc la résistance ne sont pas des concepts négatifs en général, puisque le changement n'est pas intrinsèquement bénéfique pour les organisations. Plus encore, la résistance pourrait montrer aux gestionnaires du changement certains aspects qui ne sont pas correctement pris en compte dans le changement (Waddell & Sohal, 1998) » (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003, pp. 148-149). Cependant, tout le monde ne résiste pas au changement et certains facteurs peuvent faciliter le processus inverse à la résistance, à savoir l'adhésion. Nous allons donc, dans le prochain point, nous intéresser aux facteurs qui peuvent générer de l'adhésion ou de la résistance au changement organisationnel.

2.1.2 Les facteurs d'adhésion et de résistance au changement

Dans cette section, nous présenterons les différents types de résistance au changement ainsi que les différentes causes. Nous aborderons alors la résistance à l'apprentissage mais aussi les causes individuelles et collectives de résistance. Enfin, nous terminerons en détaillant la notion de sensemaking qui peut s'avérer être une source d'adhésion au changement organisationnel.

Différents types de résistance au changement peuvent être distingués. L'*anxiété* provoquée par le changement aussi nommée la résistance psychologique est un facteur de résistance. Le changement constitue un « stresser » provoquant un déséquilibre psychologique chez les individus concernés (Ouimet et Dufour, 1997). Le changement provoque une remise en question et donc une perte de repère. Nous retrouvons ensuite *la relation que l'individu entretient avec l'entreprise* aussi nommée la résistance identitaire. L'organisation nourrit l'individu en matière d'image de soi. L'individu bâtit son identité et existe socialement à travers son travail, son appartenance à un monde et à une entreprise. Le changement peut donc provoquer une remise en cause profonde de l'identité de la personne si celui-ci modifie la nature de la relation qui lie l'individu à l'organisation. *Les jeux de pouvoir* (Crozier & Friedberg, 1977) aussi nommés résistance politique constituent également un facteur de résistance, car les individus ne sont pas des objets que l'on peut manipuler à travers n'importe quel processus de changement. Ceux-ci sont en mesure de l'orienter dans un sens qui leur est plus favorable.

Les individus ne sont pas automatiquement hostiles à rompre leurs habitudes mais plutôt à faire en sorte que le changement leur soit profitable. La résistance dépend donc de la connaissance et de la maîtrise qu'a l'acteur des enjeux et des effets du changement. *L'influence du groupe*, aussi nommée résistance collective, est définie comme le comportement d'un acteur à l'égard du changement et doit être appréhendée par rapport au système social dans lequel il s'insère (Mayo, 1933). Cependant, le groupe fonctionne selon des règles établies comme des normes, des rites... Les règles définissent ce qui est bien et mal, ce qui est souhaitable et non souhaitable ; le changement peut alors se heurter à ce système et venir briser l'équilibre qui avait été créé par les normes. De plus, *la culture d'entreprise* peut également générer de la résistance, elle est aussi nommée résistance culturelle. Toute entreprise possède une dimension symbolique propre qui la différencie des autres entreprises. Ces symboles forment la culture de l'entreprise. La culture n'existe donc pas en dehors des individus, car les valeurs sont intériorisées et partagées. La culture a donc tendance à conditionner et harmoniser les attitudes et les comportements des acteurs en façonnant leurs représentations. Les acteurs vont donc agir en fonction des significations de ces symboles. Enfin, *les connaissances et compétences des individus* aussi nommées résistance cognitive sont également des facteurs de résistance, car le changement impose d'apprendre de nouvelles techniques et méthodes. Comme le soulignent Crozier et Friedberg (1977), tout processus de changement est un processus d'apprentissage, de découverte, de création et d'acquisition de nouveaux modèles de relation, d'autres façons de raisonner et de nouvelles capacités collectives. Cependant, les acteurs n'ont parfois pas les qualifications et les compétences pour effectuer ce qui leur est demandé, provoquant des difficultés d'adaptation et de la frustration des personnes impactées (Soparnot, 2013).

Afin de parvenir à un changement organisationnel, il faut surmonter la résistance et susciter l'adhésion au changement. En effet, « tous les changements ne peuvent pas être un succès et être acceptés par tous les employés » (Darmawan & Azizah, 2020, p 49). Pour cela, il faut identifier la résistance comme une entrave et concevoir une stratégie de changement qui minimisera ou éliminera la résistance et générera de l'adhésion (Alas & Sharifi, 2010). Nous développons tous des formes de résistance à des changements qu'ils soient subis ou choisis. Le chef de service doit donc identifier les résistances ainsi que leurs différentes étapes afin de pouvoir les dépasser. Les changements étant souvent imposés de façon descendante et avec une faible consultation des personnes impliquées ; cela peut poser des problèmes, car les individus ont besoin de comprendre les changements qui les concernent avant d'agir en conséquence (Alas & Sharifi, 2010 ; Poujol, 2015).

La résistance au changement peut également être associée à la résistance à l'apprentissage. En effet, les individus sont amenés à acquérir des nouveaux comportements et nouvelles compétences lors de changements. Argyris et Schön (1996) ont mis en évidence deux niveaux d'apprentissage : l'apprentissage en boucle simple et en boucle double (Alas & Sharifi, 2010).

L'apprentissage en boucle simple est utilisé « pour décrire les activités de détection et de correction des erreurs qui n'impliquent pas de changement dans les hypothèses fondamentales » (Bochman & Kroth, 2010, p. 329). L'apprentissage en boucle double est un changement plus profond qui implique une remise en question des bases sur lesquelles les décisions sont prises. L'apprentissage se produit au niveau de nos hypothèses et de nos paradigmes. « Argyris a relié l'apprentissage en boucle double au changement transformationnel » (Bochman & Kroth, 2010, p. 329).

Le fait de faire un lien entre le type d'apprentissage et le changement reflète la capacité de créer des changements de développement et de transition. Les caractéristiques d'une organisation apprenante peuvent aider à surmonter la résistance au changement. Ces caractéristiques concernent le partage, le stockage et la transformation de l'information mais aussi la participation, une culture solide et l'apprentissage en équipe. De plus, « la création de structures habilitantes, d'un climat d'apprentissage et le développement d'une réflexion et d'une résolution de problèmes systémiques (et systémiques) peuvent aider à éliminer les causes organisationnelles de la résistance » (Alas & Sharifi, 2002, p. 318). Cependant, on peut observer des obstacles à l'apprentissage, car il y a de la résistance au changement. Ces obstacles sont présents, car les individus ont été formés à penser et agir différemment. Salaman et Butler (1999) ont mis en évidence le fait que « la résistance à l'apprentissage peut provenir de la culture et la structure de l'organisation » (Alas & Sharifi, 2002, p. 317). Désapprendre une ancienne méthode est également une des plus grandes difficultés auxquelles les individus peuvent faire face. Les causes individuelles de résistance peuvent alors être contrées par « le partage, l'expérimentation et la prise de risque, associés à la responsabilisation et à la participation des salariés aux processus décisionnels » tout en facilitant l'apprentissage (Alas & Sharifi, 2010, p. 318).

La résistance à l'apprentissage n'est pas la seule à expliquer la résistance au changement. Les causes peuvent être individuelles et collectives. Parmi les causes individuelles, nous retrouvons le fait que le changement génère de l'anxiété, car il est synonyme de remise en cause et entraîne la perte de repères. Le changement favorise les interrogations sur soi, son avenir et ses compétences.

Parmi les causes collectives, nous retrouvons le système de valeurs qui détermine pour les membres d'un groupe ce qui est bien ou non que cela soit au niveau des attitudes, des comportements, des avantages recherchés, des contraintes vécues (Poujol, 2015).

L'aspect psychologique du changement est la principale cause de difficulté, car il génère de l'angoisse, des peurs... selon la personnalité et le mode de fonctionnement de la personne, celle-ci aura plus ou moins de ressources pour dépasser les résistances internes. Cependant, dans la pratique professionnelle, la maturité de l'organisation, la façon d'organiser le changement, de le communiquer seront déterminantes pour qu'un changement fonctionne et soit durable (Marsan, 2008). Lorsqu'il y a résistance au changement, certains comportements peuvent être observés comme le déni, l'indifférence, le rejet, la rumeur, l'obéissance aveugle, le refus, l'argumentation, la contestation, l'opposition, la répression, la grève, le sabotage... (Bareil, 2010).

La notion de « sensemaking » est une notion clé dans un contexte de changement, car elle met en évidence le fait que « l'homme accepte de changer s'il comprend les enjeux et la nécessité » (Tahri & Elkadiri, 2016, p. 74). Le « sensemaking » ou la « construction du sens » doit sa présence dans les sciences des organisations à Karl E. Weick (1993). Lors d'un changement organisationnel, les collaborateurs risquent de perdre le sens que possédait leur travail en se voyant attribuer de nouvelles missions ou un nouveau rôle : cela entraîne une perte de contrôle. C'est ici qu'intervient la notion de sensemaking, car il faut donner des réponses aux individus et donc du sens à leurs activités (Tahri & Elkadiri, 2016). Trois phases de construction du sens peuvent être distinguées. La première phase est celle de l'« enactement », dans celle-ci l'individu cherche à donner du sens à la situation dans laquelle il se trouve, il cherche à réduire les multiples interprétations qu'il peut donner à la situation. La seconde phase est celle de la « sélection », il s'agit de choisir le schéma de pensée qui peut expliquer la situation et qui est acceptable pour tous. Enfin, la dernière phase est celle de la « rétention » qui consiste à garder en mémoire les différentes situations et interprétations afin de pouvoir s'en souvenir si une situation similaire se présente à nouveau (Vidaillet, 2009, cité dans Tahri & Elkadiri, 2016). La construction de sens est d'autant plus importante qu'il y a de l'incertitude. L'incertitude étant source de stress, « donner du sens au travail permet de promouvoir le bien-être psychologique » (Morin & Aranha, 2008, cité dans Tahri & Elkadiri, 2016, p. 76).

2.2 Le leadership

Pour mener un changement, différentes façons de l'aborder sont possibles. « Qu'ils soient limités et de nature marginale, nécessitant la réorganisation d'un seul service, ou de nature stratégique, touchant l'entreprise dans son ensemble, modifiant sa stratégie, sa culture, ses employés et ses ressources, les changements organisationnels ne peuvent être spontanés, ils sont plutôt déclenchés par des problèmes et des occasions, puis ils sont dirigés par des leaders » (Masmoudi, 2020, p. 98). Le leadership a été mis en évidence comme facteur de changement organisationnel. En effet, selon Senge et al. (1999) le leadership a un impact direct sur le changement puisqu'il a également été défini comme « la capacité d'une communauté humaine à se forger un destin et plus particulièrement à alimenter les processus de changements nécessaires pour le faire » (Masmoudi, 2020, p. 100). Nous allons à présent nous intéresser au leadership.

2.2.1 La notion de leadership

Il s'avère difficile d'énoncer une seule et unique définition du leadership, car celles-ci sont nombreuses. En effet, après avoir réalisé une revue de la littérature sur le sujet, Stogdill (1974, p. 259) a conclu que : « il y a presque autant de définitions du leadership qu'il y a de personnes qui ont tenté de définir le concept » (cité dans Yukl, 2010, p. 20). Nous avons également pu remarquer qu'il existe des définitions différentes en fonction de la théorie adoptée. Selon si la définition est basée sur les traits, le comportement, le pouvoir ou le processus, les auteurs définissent différemment le leadership (Bratton, 2020).

L'approche par les traits est la première grande approche du leadership qui a commencé à être étudiée aux alentours des années 1930, elle suppose que le leadership est le fruit d'une combinaison de traits de personnalité qui permettent d'être un bon leader. Celle-ci part du postulat que les leaders possèdent des qualités ou caractéristiques spécifiques que les autres personnes ne possèdent pas. Stogdill (1974) est un des principaux chercheurs de cette approche. Selon lui, le leadership est basé sur une association complexe de traits qui peuvent être classés en trois grandes catégories à savoir les traits physiques (apparence, taille, poids) ; les traits liés aux compétences (interpersonnelles, techniques et intellectuelles) et les traits de personnalité (De Ridder et al, 2019). Le mot « traits » fait référence à des caractéristiques durables, appartenant généralement à un individu, y compris les tendances de la personnalité qui déterminent le comportement d'un individu. Les traits humains sont mesurables, varient selon les individus, présentent une stabilité temporelle et situationnelle et aident à prédire les attitudes et les comportements.

Selon cette théorie, certains traits de personnalité comme l'extraversion, l'esprit consciencieux, l'ouverture aux nouvelles idées et à l'apprentissage ainsi que l'amabilité permettent de prédire l'efficacité d'un leader (Bratton, 2020).

Dans les années 1950, les chercheurs ont été découragés par l'approche par les traits et ont commencé à s'intéresser à ce que les leaders font (Hoy & Miskel, 2013). Ceci a mené à l'approche basée sur le comportement qui définit le leadership comme le comportement d'un individu lorsqu'il est impliqué dans la direction des activités du groupe (Hemphill & Coons, 1957, cités dans Bratton, 2020). Cette approche cherche à observer comment les leaders effectuent leur travail (fonctions, activités et responsabilités), les contraintes qu'ils rencontrent et comment ils agissent par rapport à leurs subordonnés (Yukl, 2010). « Selon Pesqueux (2012), le leadership vise un type de comportement, ce qui justement constitue la difficulté de la définition. Il peut se définir comme la capacité à construire et mettre en œuvre un cadre applicable à la conduite des autres, que l'influence prenne la forme d'une logique d'autorité et/ou d'influence. Il se caractérise par le fait d'être avant et devant les autres et de proposer une direction dans le sens d'un changement significatif » (Masmoudi, 2020, p. 109).

L'approche basée sur le pouvoir étudie, quant à elle, les processus d'influence entre le leader et les autres personnes. Elle tente de comprendre quel type de pouvoir a le leader et comment il exerce celui-ci (Yukl, 2010). Le pouvoir est important tant pour influencer les subordonnés que les pairs, les supérieurs, les clients et les fournisseurs. On peut remarquer que le leader acquiert davantage de pouvoir en démontrant ses compétences et en résolvant des problèmes. De plus, la manière dont le pouvoir est exercé se traduit par un engagement enthousiaste, une conformité passive ou une résistance obstinée des subordonnés (Yukl, 1989).

Le leadership peut également être défini sous d'autres points de vue : c'est un ensemble de compétences, que tout un chacun peut acquérir (Delavallée, 2014) ; le leadership est une aptitude, ce qui signifie qu'un leader a la capacité de faire quelque chose grâce à son talent et à ses compétences, c'est la capacité à motiver et inspirer ses subordonnés ; c'est aussi un processus social dans lequel un individu ou un groupe influence le comportement vers un objectif commun (Hoy & Miskel, 2013, cités dans Tang, 2019).

En synthèse, nous pouvons retenir que le leadership est une compétence développée par un individu qui adopte un certain comportement afin de permettre d'atteindre un objectif commun à son équipe. Le leader est acteur de transformation (Pascual, 2014). Il est considéré comme un guide, il permet l'obtention de résultats en montrant aux autres le chemin à suivre.

Il communique sa vision et génère un changement dans le comportement des autres. Il est celui qui est reconnu par le groupe comme étant en adéquation avec la représentation collective du rôle (Pesqueux, 2015, cité dans Masmoudi, 2020). Le leader est différent d'un chef, car le chef s'impose alors que le leader a obtenu son statut grâce aux croyances du groupe. Le leader n'est donc pas forcément le manager et il faut veiller à bien distinguer ces rôles (Masmoudi, 2020) : « le leader est celui qui ouvre la voie des individus vers des changements importants, c'est le synonyme du « dirigeant » potentiel qui influence les autres grâce à sa crédibilité, sa capacité et son engagement » (Senge et al., 1999, cités dans Masmoudi, 2020, p. 100). Le leader doit donc posséder certaines compétences afin de mener à bien un changement. Le leadership est donc un comportement ou une compétence en fonction du point de vue adopté alors que le leader est la personne qui entreprend les actions de leadership.

2.2.2 Les styles de leadership

Différents styles de leadership peuvent être distingués. Le leadership laissez-faire donne tous les droits et pouvoirs de décision aux employés. Ils peuvent s'autogérer, le leader les guide, mais ceux-ci sont libres de prendre des décisions. Ce style fonctionne uniquement avec des personnes ayant de l'éducation, de l'expérience et qui sont motivées par leur travail (Tang, 2019). Le leadership charismatique a été défini par House en 1977. Celui-ci est principalement caractérisé par la relation « leader-follower ». En effet, les suiveurs obéissent sans hésitation au leader, ils apprécient le leader, ils sont très investis pour atteindre les objectifs de l'entreprise et sont convaincus qu'ils peuvent contribuer au succès de l'organisation. Les leaders charismatiques ont des traits de personnalité et des comportements typiques de ce style de leadership. En effet, ils ont un fort besoin de pouvoir, une forte maîtrise de soi et ont une grande conviction en leurs idéaux et croyances. Le leader utilise des moyens de communication forts : il communique des attentes élevées, prend des risques pour atteindre ses objectifs... Le leadership charismatique est positif, car le leader fait en sorte de faire adhérer ses suiveurs à la cause et qu'il récompense les efforts de ceux-ci. Ce style de leadership peut s'avérer toutefois négatif lorsque le leader a un besoin trop important de pouvoir, de domination et qu'il cherche à ce que ses suiveurs lui soient dévoués plutôt qu'à atteindre l'objectif (Yukl, 2010).

Le leadership autoritaire distingue le leader de ses subordonnés. C'est la vision du leader qui prime et pas celle des personnes dirigées. Le leader possède des traits autoritaires comme celui de fixer des objectifs seul. Son dialogue est unidirectionnel. La communication est descendante et il domine les interactions. Ce style de leadership peut créer un climat de peur (Tang, 2019).

De même, le leadership managérial est descendant. Dans celui-ci, les dirigeants veillent à ce que les fonctions, les tâches soient exécutées correctement afin de faciliter le travail des autres membres de l'organisation. L'autorité et l'influence sont attribuées aux personnes ayant un certain statut dans la hiérarchie. C'est un style très utilisé dans les bureaucraties mais certains subordonnés peuvent émettre des réticences lorsqu'ils doivent appliquer des changements imposés par l'extérieur (Tang, 2019).

Dans le leadership paternaliste, le leader se comporte comme une figure paternelle pour ses subordonnés. Il se préoccupe beaucoup d'eux et en échange ceux-ci lui sont loyaux et lui accorde leur confiance. Ils entretiennent une relation solide et les subordonnés adhèrent à la vision du leader. Les employés sont libres d'exécuter leur tâche en autonomie, ils sont plus performants, car ils veulent prouver au leader qu'il peut leur faire confiance. Ceux-ci gagnent donc en confiance en eux et en compétences. L'inconvénient de ce style de leadership est que le leader peut faire des différences et accorder plus d'avantages aux personnes qui lui sont plus loyales (Tang, 2019).

Dans le style de leadership démocratique, les capacités de décision sont partagées avec les subordonnés, leurs intérêts sont pris en considération. C'est un des styles les plus efficaces, il génère plus de productivité et un meilleur moral au sein du groupe. Il conduit souvent à plus de créativité face aux problèmes puisque les employés sont encouragés à partager leurs idées. Cependant, il faut veiller aux problèmes de communication et aux projets inachevés lorsque le temps est compté (Tang, 2019).

Frimousse et al. (2017) ont identifié six grandes catégories de traits et de comportements caractérisant le leadership positif (Giraud et al, 2022) :

- La générosité : elle correspond à la capacité de servir et d'aider les autres. Cette qualité est la plus proche du style de leadership appelé le leadership serviteur qui consiste à suivre les besoins des autres avant de s'occuper de ses propres besoins.
- L'empathie : c'est la capacité à reconnaître et compatir à la souffrance, à la douleur et aux émotions des autres. « Un leader attentif aura une meilleure compréhension des événements et sera plus compétent pour diriger son équipe » (Audenaert et al., 2016, p. 216 cités dans Giraud et al, 2022).
- La vigueur : « c'est le sentiment des individus de posséder une force physique, une énergie émotionnelle et une vivacité cognitive » (Shirom, 2011, p.50 cité dans Giraud et al, 2022).

- Le sens collectif : c'est le fait de contribuer aux interactions sociales et morales positives avec les autres et de fonctionner sur un mode collectif et de favoriser l'entraide.
- La consonance : c'est la possibilité d'agir authentiquement en accord avec ses forces et ses valeurs (Dietl & Reb, 2021 cités dans Giraud et al, 2022).

Leadership transactionnel et leadership transformationnel sont, classiquement, opposés l'un à l'autre. Le leadership transactionnel est basé sur un système de récompenses et punitions en fonction des objectifs atteints par les subordonnés (Tang, 2019). Celui-ci résulte d'un processus d'échange entre les demandes du leader et l'exécution de celles-ci par les suiveurs mais cela ne génère pas vraiment d'enthousiasme et d'engagement envers les objectifs (Yukl, 2010). Le leader n'engendre pas réellement de changement dans l'organisation comparé au leadership transformationnel (Tang, 2019).

Le leadership transformationnel est un style de leadership qui retient plus particulièrement notre attention, car celui-ci est directement lié au changement. En effet, la notion de changement apparaît systématiquement dans les différentes définitions de celui-ci. Selon Soparnot (2013), « le leader transformationnel incarne le changement et en devient la figure emblématique ; il marque la volonté de mouvement en portant et en diffusant une nouvelle vision de l'entreprise. Par sa vision, il agit sur les interprétations ; son action identitaire permet de produire du sens. Il est celui qui porte et assume l'évolution identitaire de l'organisation. Figure démiurgique, le leader transformationnel est l'architecte social du changement » (Soparnot, 2013, p. 33). Le leadership transformationnel est également défini comme « une approche du leadership qui provoque des changements dans les systèmes individuels et sociaux » (McGregor, 1978, cité dans Tang, 2019, p. 17). Le leader travaille dans l'optique de mettre en évidence les changements nécessaires et a pour objectif de créer une vision qui permet de guider le changement par l'inspiration. Il permet d'améliorer la motivation et la performance des employés, ceux-ci ressentent de la confiance, de l'admiration envers leur leader, ils lui sont loyaux et sont prêts à travailler plus dur que prévu. C'est également un modèle pour ses subordonnés, il les inspire et suscite leur intérêt. De plus, il diffuse une mission et une vision inspirante, il est prêt à modifier l'organisation pour satisfaire ses subordonnés. Enfin, ce dernier « est idéalisé dans le sens où il est un modèle moral d'œuvrer au bénéfice de l'équipe, de l'organisation et/ou de la communauté » (Tang, 2019, p. 18). Les leaderships transformationnels et transactionnels sont souvent comparés mais ne sont pas exclusifs. Les leaders efficaces utilisent souvent une combinaison de ces deux styles de leadership (Yukl, 2010).

D'autres styles de leadership existent également comme le leadership distribué, le leadership moral qui part du principe que le leadership doit se concentrer sur les valeurs, les croyances et l'éthique des supérieurs ou encore le leadership émotionnel qui met en évidence l'émotion et l'interprétation des événements (Tang, 2019).

2.2.3 Les effets du leadership

Le leadership des dirigeants est l'un des facteurs les plus importants qui influencent l'expérience de travail quotidienne des collaborateurs d'une organisation. Par exemple, le style de leadership a un impact sur la satisfaction au travail (Joung-Gun & Su-Yol, 2011).

Le leadership transformationnel permet d'améliorer la créativité et incite l'innovation des employés contrairement au leadership transactionnel. « Un leadership transformationnel fort signifie que les managers fournissent à leurs subordonnés les ressources et les informations nécessaires pour faciliter l'exécution des tâches, qu'ils aident leurs subordonnés à acquérir davantage d'idées pour l'innovation, qu'ils prennent en compte les préoccupations de leurs subordonnés et qu'ils font preuve de soutien et d'intérêt pour les sentiments de leurs subordonnés » (Joung-Gun & Su-Yol, 2011, p. 235).

Grâce à leur capacité à motiver les employés en leur inspirant la confiance et en augmentant la valeur des résultats liés au travail, les leaders transformationnels permettent de favoriser la satisfaction au travail. Le fait que le leader les aide à mieux comprendre leur travail et facilite les sentiments partagés contribue également à renforcer ce sentiment de satisfaction au travail (Joung-Gun & Su-Yol, 2011).

Certains traits et comportements sont associés au leadership positif comme l'altruisme, l'orientation éthique, le fait de créer un environnement de travail positif, développer des relations positives, se concentrer sur les résultats et s'engager dans une communication positive avec les employés. Ceux-ci vont permettre l'amélioration de la productivité globale et des niveaux de performance, l'amélioration du comportement de citoyenneté organisationnelle et l'amélioration du bien-être des employés (Giraud et al, 2022).

D'autres comportements orientés vers le changement permettent également des améliorations innovantes ainsi qu'une meilleure adaptation aux changements extérieurs. Il s'agit :

- de réaliser un monitoring de l'environnement extérieur afin d'identifier les menaces et les opportunités pour l'organisation ; de récolter et d'interpréter des données sur les inquiétudes des clients, la disponibilité des fournisseurs, les actions des concurrents, les tendances du marché, les conditions économiques, les politiques du gouvernement, ou encore les développements technologiques en cours ;
- d'avoir une vision du changement afin d'inspirer la vision d'un meilleur futur de façon enthousiaste et confiante et donc d'influencer l'implication des subordonnés. Cette compétence est un élément clé des théories du leadership transformationnel ;
- d'encourager une pensée innovante afin de permettre aux employés de proposer des idées d'innovation ;
- de prendre des risques personnels lorsque le changement est nécessaire mais risqué (Yulk et al., 2002).

Plusieurs études ont montré que les leaders dans les organisations du secteur public font face à des problèmes différents des leaders du secteur privé. Cela a un impact sur la mise en œuvre du changement organisationnel (Colin, 2020, cité dans Bratton, 2020). Les organisations publiques opèrent dans un environnement relativement complexe, qui se caractérise par une multitude de parties prenantes, des objectifs ambigus et souvent contradictoires, un niveau élevé de surveillance et de contrôle, et un manque de transparence ainsi que des influences politiques externes sur les processus décisionnels (Rainey, 2014, cité dans Voet et al., 2015).

En effet, ils doivent diriger leur équipe au sein de nombreuses hiérarchies ayant chacune leurs systèmes d'évaluation et posant des défis aux dirigeants du secteur public. Ils doivent respecter des exigences à la suite de mandats et donc répondre à des critères de performance complexes et variables. Ils ont une marge de manœuvre limitée à cause des contraintes formelles pesant sur leur autorité. L'autonomie des dirigeants dans le secteur public est donc restreinte, il leur est difficile de fixer des priorités et d'allouer les ressources comme ils le désirent (Colin, 2020, cité dans Bratton, 2020).

2.3 Cadre d'analyse : l'impact du leadership sur l'adhésion et la résistance au changement organisationnel

Dans ce chapitre, nous allons décrire ce que nous entendons par adhésion et résistance au changement dans le cadre de notre recherche avant d'en proposer des tentatives d'explication sur base de la littérature qui a été présentée dans les chapitres qui précèdent. Collerette et al. (1997) définissent la résistance au changement comme l'« expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » (cité dans Guilmot, 2016, p. 40). Nous pouvons également la voir comme « une combinaison de réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration et de réactions collectives liées aux pressions subies par le groupe » (Vas, 2009, p. 213). Nous avons décidé d'étudier l'adhésion au changement organisationnel sous l'angle du « sensemaking » comme défini dans notre premier chapitre par Karl E. Weick (1993). Le « sensemaking » ou la « construction de sens » signifie qu'il faut donner des réponses aux individus et donc du sens à leurs activités. Dans le cadre d'un changement, la construction de sens prend plus d'ampleur face à l'incertitude, cette notion met en évidence le fait que « l'homme accepte de changer s'il comprend les enjeux et la nécessité », ceci contribuant donc à l'adhésion au changement (Tahri & Elkadiri, 2016).

Le leadership transformationnel est directement lié au changement. Au regard de la littérature, nous pensons que ce style de leadership est le plus efficace pour mener à bien un changement puisque le leader transformationnel permet de produire du sens par son action identitaire, il améliore la motivation et la performance grâce à la confiance qu'il communique et il est prêt à modifier l'organisation pour satisfaire ses subordonnés (Tang, 2019). De plus, le leader joue le rôle de modèle, il donne un visage au processus de changement, il influence les gens afin qu'ils adhèrent au besoin de changer leur comportement et de fixer de nouveaux objectifs (Caldwell, 2003, cité dans Saunders, 2020). Pour ce faire, nous allons donc retenir quelques facettes du leadership transformationnel que nous désirons appliquer dans notre recherche afin de les mettre en lien avec l'adhésion et la résistance et de formuler nos hypothèses.

Premièrement, nous pensons que les traits et comportements du leader ont un impact sur la manière de gérer le changement. En ce sens, nous pensons qu'adopter un leadership qui est positif a tendance à mener à bien le changement puisque celui-ci permet notamment l'amélioration de la productivité et du bien-être des employés. Le leadership positif est caractérisé par le fait que le leader soit altruiste, qu'il crée un environnement de travail positif et qu'il développe une communication positive avec son équipe... (Giraud et al., 2022).

Les traits de caractère et les qualités que possèdent les leaders peuvent également inciter les employés à adopter l'innovation et le changement. En effet, le fait de s'identifier comme agent de changement, le courage, l'ouverture à l'apprentissage, la capacité à gérer la complexité et l'incertitude et la vision stratégique sont des qualités importantes qui permettent d'orienter positivement le changement (Caldwell, 2003). De nombreux auteurs se sont accordés pour identifier les traits suivants comme étant associés aux leaders de changement : la motivation personnelle, le désir de diriger, l'honnêteté, l'intégrité, la capacité cognitive, la confiance en soi, la connaissance de l'entreprise, la flexibilité et la prise de risque. Cela nous amène à formuler notre première hypothèse de la façon suivante : « **Les caractéristiques du leadership positif favorisent l'adhésion au changement organisationnel** ».

Deuxièmement, notre attention s'est focalisée sur la communication. En effet, nous avons pu lire que selon le style de leadership, la façon de communiquer est différente et donc ses effets le sont aussi. Une communication claire et positive sur le changement aura donc un impact positif sur celui-ci (Giraud et al, 2022). De plus, comme le changement organisationnel consiste en une modification des tâches, la communication et l'information sur celui-ci sont vitales et doivent faire partie des efforts et stratégies de changement. L'un des objectifs de la communication lors d'un changement est de prévenir la résistance ou du moins d'essayer de la réduire, car l'organisation ne peut changer que si ses membres acceptent de modifier leur comportement (Elving, 2005). Nous avons donc formulé notre deuxième hypothèse de la façon suivante : « **Une communication claire sur le changement permet d'augmenter l'adhésion à celui-ci** ».

Troisièmement, le leader doit fournir une vision stratégique, et une vision claire des objectifs en adéquation avec les valeurs de l'entreprise afin de vaincre la résistance au changement et construire un climat de confiance qui permettra à l'équipe d'accepter d'explorer les risques de cette nouvelle situation contrairement à un climat de méfiance qui pousse à la réserve et l'incertitude mettant l'accent sur les pertes potentielles (Rondeau & Bareil, 2010). La confiance en son leader incite l'équipe à voir le changement comme une opportunité pour progresser (Rondeau et Bareil, 2010). Le leadership de changement consiste à créer une vision du changement tandis que le management du changement consiste à traduire cette vision en programmes et actions.

Le leader doit détecter le besoin du changement et trouver une nouvelle réponse stratégique. Il doit être un bon stratège afin d'innover. Pour cela, il faut qu'il comprenne une série d'informations, créer des liens entre celles-ci et développer des options possibles à exploiter en cas de changements futurs (Masmoudi, 2020). Le leader doit donner du sens et construire la réalité afin de convaincre son équipe de la pertinence et du bien-fondé du changement afin d'obtenir le succès. Ceci fait référence à la notion de sensemaking que nous avons développée précédemment. Nous pouvons également parler du « sensegiving » qui est défini comme « la façon dont les managers comprennent, interprètent et créent du sens pour eux-mêmes, sens basé sur l'information autour du changement stratégique. Le « sensegiving » s'intéresse à l'influence des managers sur le résultat. Le « sensemaking » et le « sensegiving » résultent également des processus inconscients reliés à l'expérience pratique des acteurs, dans lesquels intervient la connaissance explicite, conscience autour du changement, mais aussi la connaissance tacite » (Fergelot, 2015, p. 80). Toutes ces informations nous ont permis de formuler notre troisième hypothèse de la façon suivante : **« Un leader qui apporte une vision stratégique permet de donner du sens au changement et tend donc à augmenter l'adhésion à celui-ci ».**

Pour conclure, les trois hypothèses que nous venons de fixer ont pour objectif de tester l'impact de différentes caractéristiques du leadership transformationnel à savoir le fait de fournir une vision stratégique, opter pour une communication claire et adopter un leadership qui est positif sur l'adhésion (ou le sens donné) et la résistance au changement (voir figure 3 : représentation schématique du cadre d'analyse de la recherche).

2.3.1 Représentation graphique des hypothèses

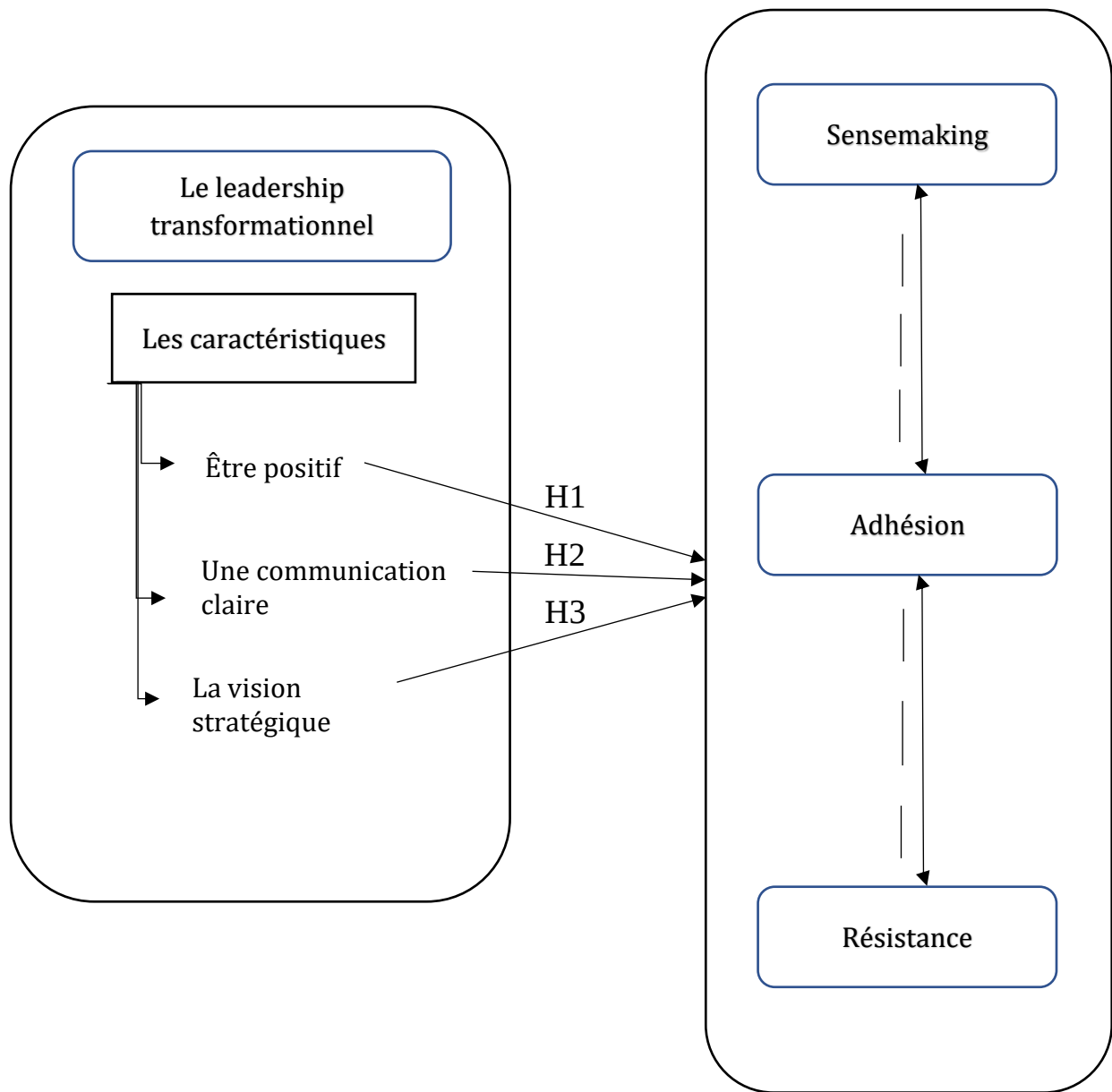


Figure 3: représentation schématique du cadre d'analyse de la recherche

3. Contexte et méthodologie de recherche

Ce mémoire s'appuie sur une étude de cas : celle d'un changement organisationnel au sein de HR Rail, à savoir la fusion des équipes en charge du recrutement interne et externe. Une étude de cas peut être définie comme « un examen détaillé d'un seul exemple d'une catégorie de phénomènes, l'étude de cas ne peut fournir d'informations fiables sur l'ensemble de la catégorie. Mais, elle peut être utile dans les phases préliminaires d'une enquête, car elle fournit des hypothèses qui peuvent être testées systématiquement avec un plus grand nombre de personnes » (Abercrombie et al., 1984, cités dans Flyvbjerg, 2006). Selon Flyvbjerg (2006), la proximité avec le terrain et les nombreux détails qu'offre l'étude de cas permettent le développement d'une vision nuancée de la réalité. En effet, la proximité des expériences concrètes et le retour d'expérience de la population étudiée peuvent être mobilisés. Une critique souvent adressée à ce type de méthode est la généralisation qui serait limitée. Cependant, selon Flyvberg (2006), il est incorrect de conclure qu'on ne peut pas généraliser à partir d'un seul cas, car tout dépend du cas dont on parle et de la manière dont il est choisi. De plus, celui-ci précise que « dans les langues germaniques, le terme science signifie littéralement « acquérir des connaissances ». La généralisation formelle est un des nombreux moyens par lesquels les gens acquièrent et accumulent des connaissances. Que les connaissances ne puissent pas être formellement généralisées ne signifie pas qu'elles ne peuvent pas entrer dans le processus collectif d'accumulation des connaissances dans un domaine donné ou dans une société. Une étude de cas purement descriptive et phénoménologique sans aucune tentative de généralisation peut certainement être utile. L'étude de cas est utile à la fois pour générer et tester des hypothèses et elle permet de « se rapprocher » de situations réelles afin de tester des points de vue directement par rapport à des phénomènes tels qu'ils se déroulent dans la pratique (Flyvbjerg, 2006, pp. 226-227).

Dans la suite de cette partie du mémoire, nous présenterons le contexte de la recherche ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données.

3.1 Contexte de la recherche

Dans ce chapitre, nous allons présenter le changement organisationnel sur lequel porte notre recherche ainsi que l'organisation dans laquelle il se déroule.

3.1.1 Présentation de l'entreprise et de l'équipe étudiée

L'entreprise dans laquelle se déroule le changement organisationnel que nous allons analyser est HR Rail. HR Rail est l'employeur juridique des membres du personnel des chemins de fer belges. HR Rail assure donc le service RH pour les collaborateurs de la SNCB et d'Infrabel. HR Rail a été créé le 1^{er} janvier 2014 suite à une fusion au sein de la SNCB-Holding (voir figure n°3). En effet, la SNCB-Holding a disparu suite à une fusion avec sa filiale SNCB pour devenir SNCB. Celle-ci devient alors une entreprise ferroviaire au statut d'entreprise publique autonome détenue par l'État belge. De son côté, Infrabel devient aussi une entreprise publique autonome détenue par l'État belge. Une troisième entreprise SA de droit public est alors créée, il s'agit de HR Rail. « C'est une filiale à parts égales de la nouvelle SNCB et d'Infrabel, dont au moins 2 % des actions et 60 % des droits de vote sont détenus par l'État belge. Elle est l'employeur unique de l'ensemble du personnel de la SNCB et d'Infrabel ». La SNCB est l'exploitant ferroviaire tandis qu'Infrabel est le gestionnaire de l'infrastructure (« Société nationale des chemins de fer belges », 2023). La figure 4 représente la fusion.

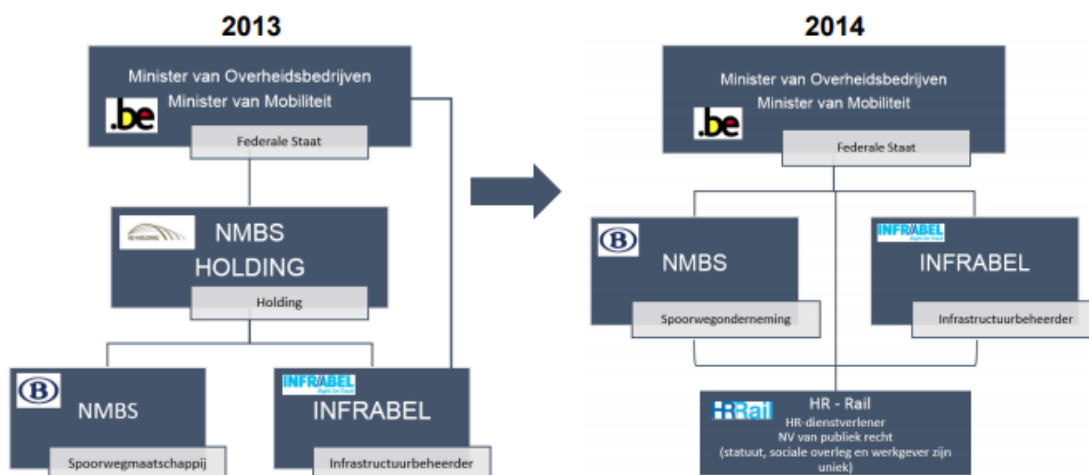


Figure 4 : représentation de la fusion de la SNCB HOLDING (« Société nationale des chemins de fer belges », 2023).

HR Rail a pour objectif de répondre aux besoins de ses deux partenaires. Pour cela, l'entreprise gère diverses activités comme le recrutement, la gestion des formations, la rémunération, le dialogue social, mais est aussi compétente en matière de bien-être.

Le changement organisationnel que nous allons étudier se déroule au sein du département recrutement. Le recrutement est une part importante des activités d'HR Rail puisque chaque année l'entreprise reçoit environ 40 000 candidatures et recrute environ 2000 personnes. Le service recrutement est divisé en différentes équipes. L'équipe que nous étudions est en charge des premières étapes de la procédure de recrutement pour les chemins de fer belges ainsi que des sélections concernant la mobilité interne des entreprises. L'équipe est donc en charge de répondre aux besoins communiqués par la SNCB et Infrabel en réalisant diverses tâches. Elle demande la publication des offres d'emploi à l'équipe en charge de cette tâche. Elle réalise le screening administratif, c'est-à-dire qu'elle vérifie si le candidat répond aux différents critères de sélection établis au préalable par l'entreprise. Les membres de l'équipe réalisent ensuite le screening téléphonique en posant des questions sur la fonction, des questions techniques ... Si la SNCB ou Infrabel en manifestent le besoin, des tests peuvent également être organisés pour les candidats sélectionnés. Enfin, l'équipe planifie les entretiens d'embauche avec les candidats (entretiens assurés par une autre équipe) et s'assure du suivi des dossiers en transmettant les informations à l'équipe qui s'occupe de la rédaction des contrats de travail.

3.1.2 Présentation de la fusion étudiée dans cette recherche

Le changement organisationnel abordé dans ce travail est une fusion de deux équipes. Celle-ci a débuté officiellement le 1^{er} août 2022. Avant cette date, l'équipe étudiée était composée de deux cheffes d'équipes, l'une étant responsable des épreuves externes (c'est-à-dire les offres d'emploi destinées au public) et l'autre des épreuves internes (c'est-à-dire les offres d'emploi destinées uniquement au personnel de la SNCB, d'Infrabel ou d'HR Rail). Pour les épauler, il y avait trois sous-chefs d'équipe dont deux pour les épreuves externes (un pour la SNCB et un pour Infrabel) et un pour le recrutement interne. Dans l'équipe en charge du recrutement interne, nous retrouvions trois recruitment officers contre quinze dans l'équipe en charge des épreuves externes.

La cheffe de l'équipe du recrutement interne a été pensionnée le 1^{er} novembre 2022. C'est son départ qui a enclenché le début du changement étudié, en pratique le 1^{er} août 2022. La hiérarchie a alors demandé de restructurer les deux équipes en les fusionnant en une seule équipe. C'est suite au départ de la cheffe d'équipe du recrutement interne que celle du recrutement externe est devenue la cheffe de l'ensemble de l'équipe. Un nouvel organigramme et une nouvelle façon de travailler ont alors été implémentés. Désormais, tous les membres de l'équipe doivent être polyvalents et travailler tant pour le recrutement interne que le recrutement externe. L'organigramme a également été remanié.

En effet, l'équipe est maintenant composée de quatre sous-chefs, dont deux néerlandophones et deux francophones : cela signifie que désormais les sous-chefs travaillent soit pour la SNCB soit pour Infrabel, et cela dans leur langue maternelle. De plus, ceux-ci sont désormais chacun en charge de la gestion de quelques membres de l'équipe. Cette nouvelle structure a pour objectif d'offrir un meilleur soutien et suivi auprès de l'équipe.

Cette fusion implique donc un changement dans la façon de travailler des membres. En effet, les étapes à suivre lors de l'analyse d'une candidature interne ou externe sont différentes. Par exemple, pour le recrutement externe, les candidatures sont triées au fur et à mesure alors que pour le recrutement interne toutes les candidatures sont traitées en une fois afin de prévenir tous les candidats en même temps pour éviter les malentendus au sein de l'entreprise. Les candidatures internes ne sont pas ouvertes à l'ensemble de l'entreprise mais uniquement aux personnes travaillant dans une certaine fonction : c'est un élément supplémentaire à vérifier, par comparaison avec le recrutement externe.

3.2 La méthodologie

Le dispositif méthodologique utilisé pour répondre à notre question de recherche correspond à une approche qualitative. L'enquête qualitative de terrain peut être définie comme « la recherche qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par des entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 15). Les méthodes et instruments de ce type d'enquête sont conçus pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images vidéo, etc.). De plus, « l'ensemble du processus est mené d'une manière " naturelle ", sans appareils sophistiqués ou mises en situation artificielles, selon une logique proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages » (Paillé & Mucchielli, 2021, p.15). L'analyse qualitative nous a semblé être la méthode la plus appropriée au regard de ces éléments et de la taille de notre échantillon. Pour ce qui est de la démarche adoptée, nous optons pour une démarche hypothético-déductive, car nous nous sommes basés sur la littérature existante pour formuler nos hypothèses et les tester en pratique. Dans la suite de cette section, nous détaillerons les méthodes de collecte et d'analyse des résultats.

3.2.1 La méthode de collecte des données

La phase de collecte des données s'est déroulée durant le mois de janvier 2023, c'est-à-dire cinq mois après le début de la fusion des deux équipes. Afin de collecter nos données, nous avons décidé de réaliser des entretiens semi-directifs.

Nous avons choisi cette méthode, car elle est rigoureuse puisque la même démarche est appliquée pour chaque entretien. Elle cherche à récolter des données sur le terrain qu'on estime importantes et qui reflètent réellement les connaissances, pensées et émotions de la personne interrogée (Romelaer, 2005).

Pour pouvoir entamer la collecte des données, deux guides d'entretien ont été conçus au préalable. Un était destiné à l'équipe tandis que l'autre a été adapté aux managers, qui ont implémenté le changement afin de récolter des informations supplémentaires. Les questions du guide d'entretien ont été formulées de sorte à vérifier nos hypothèses. Celui-ci a donc été construit en fonction de six dimensions à savoir la nature générale du changement, la création de sens, le leadership positif, le leadership transformationnel, la communication et la vision. Le guide d'entretien comporte des questions ouvertes afin de laisser les personnes s'exprimer un maximum sur le sujet abordé. Celui-ci est composé de dix-huit questions. La question introductive a pour objectif de rappeler l'objet de l'entretien et a été formulée de la façon suivante : « Pouvez-vous m'expliquer le changement qui s'est déroulé dans l'équipe ainsi que ses différentes étapes ? » Cette question avait pour objectif d'entrer directement dans le sujet et de comprendre comment la personne a perçu le changement. Les questions suivantes visaient à couvrir les différents thèmes que nous avons déterminés au préalable. La question de conclusion avait pour objectif de comprendre ce que les répondants désiraient qu'il soit mis en place concernant le changement et a été formulée de la façon suivante : « Comment auriez-vous mis en œuvre ce changement si vous aviez été le chef d'équipe ? Auriez-vous suivi d'autres pistes? Si oui, lesquelles ? ». Les questions n'ont pas toujours toutes été posées dans l'ordre et elles ont parfois été reformulées afin de s'adapter aux propos du répondant tout en recouvrant les différents thèmes (Quivy et al., 2017). L'équipe étant composée tant de personnes néerlandophones que francophones, le guide d'entretien avait été traduit en néerlandais au préalable afin de pouvoir poser les questions en néerlandais pour les personnes rencontrant des difficultés à s'exprimer en français (voir annexe n°1).

L'opérationnalisation des variables en dimensions et en indicateurs, c'est-à-dire en question d'entretien est présentée dans le tableau 1. Ce tableau rassemble les deux guides d'entretien et donc tant les questions pour les agents que pour les managers. Les batteries de questions ont été construites en s'inspirant de la littérature portant sur les variables et dimensions correspondantes. Une référence principale figure donc, à ce titre, à chaque fois dans la deuxième colonne du tableau.

Variables	Dimensions	Indicateurs (questions)
Le changement		<u>Aux agents :</u> • Pouvez-vous m'expliquer quel changement a eu lieu dans l'équipe et quelles ont été les différentes étapes ? • Que pensez-vous de la nouvelle structure qui a été mise en place ? <u>Aux managers :</u> ❖ Pouvez-vous m'expliquer le changement qui s'est déroulé dans l'équipe ainsi que ses différentes étapes ? ❖ Où en est le changement actuellement ? Est-ce qu'il y a d'autres étapes qui sont prévues ?
Résistance/ adhésion	Le sensemaking (Wang, 2011)	<u>Aux agents :</u> • Comment avez-vous vécu ce changement ? • Comment vos collègues ont-ils vécu le changement ? • Avez-vous rencontré des difficultés lors de la mise en place du changement ? Si oui, lesquelles ? • Ce changement a-t-il du sens pour vous ? Et pourquoi ou pourquoi pas ?

		<u>Aux managers</u> ❖ Comment avez-vous vécu ce changement ? ❖ Comment pensez-vous que votre équipe a vécu le changement ? ❖ Avez-vous ressenti des réticences par rapport au changement ? Si oui, lesquelles ? ○ Avez-vous rencontré des difficultés lors de la mise en place de ce changement ? Si oui, lesquelles ?
Le leadership	Le leadership positif (Frimousse & Peretti, 2017)	<u>Aux agents :</u> • Ce changement a-t-il été mis en place de manière top down ou l'équipe a pu contribuer à celui-ci ? • Comment avez-vous participé au processus de ce changement ? Vous a-t-on demandé votre avis ? • Comment vos besoins ont-ils été pris en compte ? Et quels étaient ceux-ci ? <u>Aux managers :</u> ❖ Comment agissez-vous pour implémenter ce changement ?

		❖ Comment incitez-vous l'équipe à réagir autour du changement ? Est-ce que leur ressenti a été pris en compte ? ❖ Quels étaient les différents besoins de l'équipe ? Y avez-vous répondu ? Si oui, comment ?
	Le leadership transformationnel (Trépanier et al, 2012) (Gillet et al, 2016).	<u>Aux agents :</u> • Comment décririez-vous votre chef d'équipe ? • Les besoins de l'équipe ont-ils été compris et pris en considération ? • Avez-vous été encouragé à fournir un feedback sur cette nouvelle structure ? Si oui, de quelle façon ? <u>Aux managers :</u> ❖ Quels aspects du leadership avez - vous utilisés lors de la mise en place du changement ?
	La communication (Adamu & Mohamad, 2019).	<u>Aux agents :</u> • Comment le changement a-t-il été communiqué ? Cette communication était-elle claire ? • Quels ont été les différents moyens mis en place pour informer l'équipe du changement ?

		• Trouvez-vous que votre chef d'équipe est accessible pour discuter de vos besoins ? • Comment êtes-vous écouté ? <u>Aux managers :</u> ❖ Comment avez-vous annoncé et puis communiqué autour du changement ? ❖ Quels moyens de communication avez-vous utilisés pour informer l'équipe du changement ? ❖ Pensez-vous avoir communiqué suffisamment et efficacement autour du changement ? Si oui, comment avez-vous fait ?
	La vision (Trépanier et al, 2012). (Wang, 2011)	<u>Aux agents :</u> • Quelle était la vision du changement qui vous a été communiquée ? Était-elle claire dès le départ ? • La vision finale du changement a-t-elle été clairement définie dès le départ ? • Ce changement rejoint-il la philosophie de l'équipe ? Comment ? <u>Aux managers :</u> ❖ Quelle est votre vision du changement ? - Votre objectif final ?

Conclusion		<u>Aux agents :</u> • Comment auriez-vous mis en œuvre ce changement si vous aviez été le chef d'équipe ? Auriez-vous suivi d'autres pistes ? Si oui, lesquelles ?
------------	--	--

Tableau 1: opérationnalisation des variables de la recherche

L'équipe étant composée de dix-huit personnes au moment de la réalisation des interviews, un mail a été envoyé à l'ensemble de celle-ci afin de savoir qui désirait réaliser un entretien, l'objectif était que les entretiens soient réalisés sur base volontaire. Un total de douze interviews a été réalisé : huit d'entre elles ont eu lieu en présentiel au sein des bureaux de l'entreprise, dans une salle de réunion afin d'être dans un endroit calme ; les quatre autres ont eu lieu grâce à l'outil de vidéoconférence « Teams ». Parmi les personnes interrogées, nous retrouvons la cheffe d'équipe, deux sous-cheffes et neuf collaborateurs. Deux tiers de la population d'intérêt a donc été interrogée, cet échantillon étant tout à fait proche de la population en termes de compositions socio-démographique en termes de genre, d'âge, etc. Nous avons décidé d'anonymiser le nom des personnes interrogées afin qu'elles puissent se sentir plus libres de parler, car les questions posées les amènent à parler de leurs collègues ainsi que de leurs supérieurs.

Nous avons rassemblé les informations concernant les répondants dans le tableau n° 1. Celui-ci ne reprend pas de données personnelles pour garantir un anonymat complet des répondants mais reprend plutôt des informations liées à l'entretien telles que la langue dans laquelle se sont déroulés les entretiens, la durée, et le lieu. Concernant la durée des entretiens, celle-ci est assez variable. Nous pensons que cette différence est liée à deux facteurs. Premièrement, certaines personnes ont été moins impactées par le changement que d'autres : elles avaient donc moins d'éléments à partager. Deuxièmement, bien que les personnes soient bilingues, nous pensons que la langue reste tout de même un frein pour exprimer certaines idées : la langue peut donc représenter un biais dans notre étude. Finalement, nous avons décidé de numéroté nos répondants afin de reprendre cette numérotation lors de l'analyse des résultats.

Répondant	Langue maternelle	Langue utilisée lors de l'entretien	Durée de l'entretien	Lieu
1	Français	Français	54 : 24	Présentiel
2	Néerlandais	Français/ néerlandais	27 : 53	Présentiel
3	Français	Français	41 : 21	Présentiel
4	Français	Français	31 : 41	Teams
5	Français	Français	35 : 34	Présentiel
6	Néerlandais	Français	31 : 30	Teams
7	Néerlandais	Français	26 : 27	Teams
8	Néerlandais	Français/ néerlandais	15 : 04	Présentiel
9	Français	Français	39 : 03	Teams
10	Néerlandais	Français	24 : 53	Présentiel
11	Français	Français	22 : 45	Présentiel
12	Néerlandais	Français	28 : 42	Présentiel

Tableau 2: tableau récapitulatif des répondants

3.2.2 La méthode d'analyse des résultats

Après avoir réalisé la phase de collecte de données, nous sommes passés à leur analyse. L'analyse qualitative « met à profit les capacités naturelles de l'esprit du chercheur et vise la compréhension et l'interprétation des pratiques et des expériences plutôt que la mesure de variables à l'aide de procédés mathématiques » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 15). Pour analyser les données de manière qualitative, c'est-à-dire en extrayant le sens plutôt qu'en les transformant en pourcentages ou en statistiques, nous avons opté pour une analyse thématique.

« Les opérations et manipulations dont il s'agit dans l'analyse qualitative des données peuvent être matérielles : comme des transcriptions, des découpages de texte, des mises en tableau, des reports dans des grilles ; ou elles peuvent être intellectuelles : comme des transpositions de termes en d'autres termes, des regroupements intuitifs, des confrontations à des savoirs, des inductions généralisantes ou des réductions à des constantes ou à des formes essentielles. Ces procédés aident le chercheur dans sa volonté de faire surgir le sens » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 17).

Cependant, avant de commencer le travail de thématisation, nous nous sommes posé diverses questions telles que : quel est l'objet de l'étude ? Quelles sont les questions de la recherche ? Quels sont les objectifs de l'analyse ? Quel est le résultat attendu ? Comment s'est déroulée l'enquête, et quelles informations livre-t-elle déjà ? Celles-ci permettent, selon Paillé et Mucchielli (2021), de faire la différence notamment entre ce qui sera considéré comme données significatives ou non.

L'analyse thématique consiste à « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus. Le thème renvoie à ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant tout en fournissant des indications sur la teneur des propos » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 21). De plus, « le thème n'est pas un ensemble « ordinaire » de mots : il est un outil analytique. Sa teneur, sa forme, son économie, sa correspondance avec le corpus sont toutes assujetties à des considérations scientifiques. Ceci implique que, lorsque nous thématisons, nous ne sommes pas uniquement préoccupés par la recherche des mots justes pour synthétiser les propos recueillis, nous restons également attentifs à l'économie d'ensemble, au rapport des parties au tout, à la postérité de nos thèmes, donc à leur équilibre sur tous les plans, bref à l'accomplissement du travail d'analyse en lien avec les interrogations directrices de la recherche » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 25).

Afin d'analyser les retranscriptions des entretiens, une première étape d'analyse a été réalisée. En effet, selon Paillé & Mucchielli (2021), nous trouvons en analyse qualitative, une certaine utilité à divers types de procédés tels : le marquage (coloriage, surlignage) ; les annotations formelles (les différences entre énoncé, thème, catégorie, etc.) ou informelles (une pensée, une idée, une référence à un auteur...) ; les inventaires (référents interprétatifs, repères théoriques, extraits de témoignages probants, liste de catégories apparentées ou mises en relation, regroupements de caractéristiques sociodémographiques des acteurs) ; les notes analytiques (mémos, essais de modélisation ou de théorisation, remarques méthodologiques) ; les schématisations (grilles comparatives, chartes, schémas visuels, matrices) ; etc.

Concernant la nature du support matériel, nous avons opté pour le support papier. En effet, selon Paillé & Mucchielli (2021), le support papier est le moyen traditionnel par excellence. Il permet de transcrire les entretiens ou de réunir les documents afin de pouvoir ensuite y noter directement les thèmes. Les avantages sont surtout ceux du contact physique avec le corpus ainsi que la flexibilité du support. En effet, pour certains, le fait de manipuler, c'est-à-dire de classer, disposer sur une grande surface ou découper, les supports est cognitivement aidant.

De plus, cette méthode ne requiert aucun apprentissage au départ et le matériel se manipule aisément s'il n'est pas trop abondant.

Dans le cadre de notre travail, nous avons surligné divers éléments, afin de pouvoir identifier les différents thèmes dans chaque interview, et annoté divers passages avec des liens qui nous venaient en tête. Nous avons donc réalisé une inscription en inséré : cela signifie que sur le support papier, nous avons introduit au-dessus du passage pertinent le thème à l'aide d'un code de couleur. Ce mode est intéressant, car il est une partie intégrante du texte et facilite parfois les opérations de sélection de passages, de recherche, de regroupement (Paillé & Mucchielli, 2021).

Nous nous sommes basés sur les thèmes qui avaient été abordés dans notre guide d'entretien, à savoir la résistance et l'adhésion au changement, le leadership, la communication, la vision et le sens. Pour chaque thème, nous avons rassemblé les idées principales des intervenants tout en distinguant les résultats relatifs aux membres des différentes équipes.

Une fois l'analyse thématique réalisée, il s'agit de mettre en lien les informations recueillies avec les hypothèses, l'objectif de l'analyse des informations étant la vérification empirique. Cependant, ce n'est pas l'objectif unique, car la réalité est plus riche et nuancée. En effet, nous pouvons souvent mettre en évidence d'autres faits que ceux auxquels on s'attendait et d'autres relations qui ne sont pas négligeables. Interpréter ces faits inattendus, revoir ou affiner les hypothèses afin que, dans les conclusions, le chercheur soit en mesure de suggérer des améliorations de son modèle d'analyse ou de proposer des pistes de réflexion et de recherche pour l'avenir est alors une seconde fonction de l'analyse des résultats (Marquet et al., 2022). C'est ce que nous réaliserons dans notre chapitre consacré à la discussion. De fait, si l'approche a été largement hypothético-déductive, elle est ainsi restée ouverte à une certaine forme d'induction.

4. Résultats

Ce chapitre reprend l'analyse des interviews que nous avons réalisées auprès de douze collaborateurs du service étudié au sein de la société HR Rail. Les personnes que nous avons interrogées ont récemment vécu une fusion au sein de leur équipe. Ces personnes étant en grande majorité des femmes, nous utiliserons toujours le féminin pour relater les propos récoltés, de sorte à rester le plus anonyme possible. Pour rappel, le bureau qui nous occupe était scindé en deux, une équipe s'occupant des sélections pour le recrutement interne et la seconde pour le recrutement externe. Désormais, tous les membres de ce bureau réalisent les sélections tant pour le recrutement en interne qu'en externe. Ce chapitre a donc pour objectif d'illustrer les résultats que nous avons pu récolter à la suite des entretiens semi-directifs réalisés avec ces personnes.

Cette analyse sera scindée en différentes parties qui correspondent aux thèmes abordés dans notre guide d'entretien : il s'agit de la résistance et de l'adhésion, du sens, du leadership, de la communication et de la vision du changement. Ces parties seront précédées d'une rapide présentation des équipes qui ont fusionné.

4.1 Présentation des équipes interrogées

L'équipe du recrutement interne était composée de cinq personnes avant le changement étudié : une cheffe d'équipe, une sous-cheffe ainsi que trois collaboratrices. C'est le départ à la retraite de la cheffe de cette équipe qui a engendré la fusion que nous sommes en train d'étudier. Nous avons pu interroger deux d'entre elles. Nous n'avons malheureusement pas pu interroger les deux autres personnes de cette équipe, car elles étaient absentes lors de la phase de réalisation de nos interviews. Au sein de l'équipe du recrutement externe, nous avons pu interroger huit collaboratrices des treize qui la composent.

Enfin, nous avons interrogé la cheffe ainsi qu'une sous-cheffe de l'équipe du recrutement externe, celles-ci occupant désormais le même rôle pour les deux équipes réunies. Nous avons décidé de scinder leurs propos de ceux de l'équipe du recrutement externe, car ces répondants ont implémenté la fusion. Cela nous permet d'analyser les résultats de leurs interviews sous un autre angle. Lorsque nous parlerons de ces dernières, nous parlerons des leaders de la fusion. De plus, le guide d'entretien a été légèrement adapté pour ces deux personnes afin de comprendre les démarches qu'elles ont mises en place en faveur de la fusion.

4.2 La résistance et l'adhésion au changement

Au début de chaque entretien, nous avons demandé aux répondantes de présenter le changement qu'elles étaient en train de vivre. Cette question nous a permis de comprendre plus en détail la fusion ainsi que ses différentes étapes mais aussi de saisir l'importance que chaque personne a accordée à cette fusion des deux équipes. Ensuite, nous leur avons demandé comment elles ont vécu la situation afin de connaître les points positifs et négatifs et cela nous a permis de comprendre quels éléments ont pu susciter de l'adhésion ou au contraire de la résistance à la fusion des équipes. Pour rappel, nous avons défini la résistance comme « un phénomène qui affecte le processus de changement, en retardant ou en ralentissant son démarrage, en obstruant ou en entravant sa mise en œuvre et en augmentant ses coûts » (Ansoff, 1990, cité dans Del Val & Fuentes, 2003, pp. 148-149). L'adhésion, par contraste, peut être vue comme le phénomène inverse.

Pour les répondantes de l'équipe du recrutement interne, c'est le départ à la pension de leur ancienne cheffe, en août 2022, qui a été perçu comme l'élément déclencheur du changement. Pour elles, le changement a réellement débuté à ce moment-là. Elles n'ont pas ressenti de phase de préparation au préalable. Par comparaison, au sein de l'équipe du recrutement externe, seules quatre personnes sur huit ont évoqué le fait que le changement a commencé lors du départ à la pension de l'ancienne cheffe de l'équipe du recrutement interne. Cette différence est principalement due au fait que la fusion n'a pas impacté le travail de toutes les membres de la même façon. En effet, parmi les huit personnes interrogées, l'une d'entre elles n'avait pas encore vécu le changement au moment de notre entrevue. Cela signifie qu'aucune épreuve interne ne lui avait déjà été attribuée. Une seconde personne avait, quant à elle, dans ses tâches, déjà une journée par semaine attribuée au recrutement interne avant la fusion des équipes. Elle a donc peu ressenti le changement puisqu'elle était déjà familière avec cette manière de travailler. En effet, elle nous confie : *« je n'ai pas vraiment perçu le changement au niveau du travail quotidien, mais c'est vrai que du coup on a accès à plus de types d'épreuves. Et dans ces cas-là, c'est plus enrichissant pour tout le monde [...] mais, je ne suis pas convaincue qu'il y aura un grand changement, une grande différence »* (répondante n°9). D'autres interviewées n'ont eu l'occasion de ne travailler que sur une à deux épreuves internes depuis le début de la fusion. Elles n'ont donc pas encore ressenti de grandes modifications dans leur façon de travailler ni eu l'occasion de s'habituer à cette nouvelle méthode de travail.

Nous avons pu le remarquer dans leurs réponses, car nous avons recueilli des témoignages tels que : *« ce sont surtout les internes et les externes qui sont devenus une seule équipe. Maintenant, honnêtement, je n'ai pas vu beaucoup de changements »* (répondante n°10) ; *« le changement ? Ça n'a pas beaucoup changé pour moi. J'ai eu des épreuves internes mais juste deux pour le moment. Je pense qu'il y en aura plus dans le futur mais pour moi ça ne change pas beaucoup »* (répondante n°7). Six personnes sur huit n'ont donc pas ressenti un changement important dans leur quotidien.

Les répondantes de l'équipe du recrutement interne ont toutes les deux souligné la manière différente de travailler s'agissant des épreuves internes ou externes et ont évoqué le fait qu'elles ont eu beaucoup de nouvelles choses à apprendre. L'une d'entre elles nous a expliqué que, dans les épreuves internes, la manière de communiquer avec les candidats est différente, car ceux-ci peuvent entrer facilement en contact avec les syndicats et qu'il y a une manière différente de réaliser les screening, etc. Une interviewée de l'équipe du recrutement externe nous a expliqué que certaines bonnes pratiques des épreuves internes ont été utilisées pour les épreuves externes afin d'uniformiser le travail et le rendre plus efficace. Ils ont par exemple mis en place l'utilisation de sharepoint pour rassembler diverses informations et créé une boîte mail partagée afin de réaliser les invitations aux entretiens d'embauche pour les membres du jury. Ce qui est étonnant, c'est que cet élément a été pointé uniquement par une personne de l'équipe. Celle-ci nous explique : *« j'ai l'impression que dans le changement, il y avait plus d'intentions de grands changements, de grande différence et au quotidien je n'ai pas vraiment vu une grande différence, si ce n'est une chose qu'ils ont mise en place : l'envoi des mails depuis la boîte fonctionnelle »* (répondante n°9). Les changements dans la façon de travailler semblent donc impacter davantage l'équipe du recrutement interne que celle du recrutement externe.

Nous pouvons ensuite constater que chaque personne attendait la fusion d'une façon différente. En effet, la fusion était plutôt la bienvenue et était attendue pour les interviewées de l'équipe du recrutement interne. L'une des deux répondantes a postulé pour devenir sous-chef de la nouvelle équipe, poste qu'elle a obtenu. La seconde était également enthousiaste face à ce changement puisqu'elle nous a confié : *« j'attendais ça avec impatience parce qu'après cinq ans, j'avais envie de faire un peu autre chose et de voir un petit peu le recrutement externe, donc j'attendais vraiment ça avec impatience »* (répondante n°1).

Au sein de l'autre équipe, quatre personnes n'étaient pas contre la fusion mais ressentait des appréhensions à travailler pour le recrutement interne parce qu'elles estimaient que c'est une façon de travailler plus rigoureuse. En effet, selon elles, les dossiers sont plus délicats, elles doivent donc être attentives à plus d'éléments qu'avec les dossiers des candidats externes à l'entreprise.

C'est par exemple le cas de la répondante n°5 qui ressentait des appréhensions à travailler pour le recrutement interne : « *franchement je trouve que ça va, je m'attendais à pire parce que je n'avais jamais fait des épreuves internes. Ça me faisait peur parce que voilà, les internes on sait comment ils sont [...] et j'avais un peu peur d'avoir affaire à eux, finalement tout va bien* ».

Nous avons toutefois pu constater que quelques éléments ont engendré des difficultés auprès des interviewés. Au sein de l'équipe du recrutement interne, une répondante nous a confié avoir rencontré des difficultés qui sont principalement liées à son nouveau rôle. En effet, cette dernière a dû gérer l'équipe tout en apprenant la manière de travailler dans le recrutement externe. Elle nous a confié : « *c'était difficile au début pour moi, j'ai eu des responsabilités en plus [...] je suis nouvelle dans ce boulot donc au début je devais beaucoup chercher les informations [...] pour les épreuves externes, je devais beaucoup demander aux autres et j'avais l'impression d'être une touriste* » (répondante n°2). De plus, celle-ci a rencontré des difficultés liées au fait que sa plus proche collaboratrice a été absente lors de ses premières semaines dans sa nouvelle fonction. Elle nous explique : « *j'avais des réunions avec des membres du business mais je ne les connaissais pas et il n'y avait personne pour me présenter... alors j'ai dû leur expliquer moi-même parce qu'ils n'étaient pas toujours au courant* » (répondante n°2). Celle-ci a désormais pris ses marques mais ses premiers moments dans sa nouvelle fonction se sont avérés plus compliqués que prévu. Une seconde répondante a, quant à elle, rencontré des difficultés qui sont principalement liées au fait que les choses ont beaucoup changé en peu de temps de son côté : « *J'ai vécu ce changement très radicalement parce qu'il n'y a pas eu seulement au niveau des dossiers en tant que tels, il y a vraiment aussi au point de vue de l'équipe où tout a changé* » (répondante n°1). Elle a donc perdu plusieurs points de repère au sein de son ancienne équipe tout en se voyant attribuer de nouvelles tâches. Celle-ci témoigne également : « *j'ai en tout cas été déçue que les changements n'étaient que du côté interne, il y a eu beaucoup de changement pour nous. On nous a donné très vite des épreuves externes à faire et je n'ai pas vu ce changement très vite du côté externe. Je n'ai pas senti mes collègues désorientés comme j'ai pu l'être. Et donc ça a mis un peu de frustration parce que voilà on forme une équipe [...]* » (répondante n°1).

Celle-ci a également été déçue de ne pas avoir été sollicitée pour partager son expertise au sein des épreuves internes auprès de ses collègues, elle nous explique : *« je connaissais beaucoup de choses et avec mes collègues qui n'étaient pas là, il y avait très peu de monde en épreuves internes pour expliquer les choses. J'avais dit que je n'étais pas contre d'aider à expliquer certaines choses. Mais c'est vrai que j'ai trouvé ça dommage qu'ils n'impliquent pas plus certaines personnes responsables des épreuves internes dans l'organisation de formations »* (répondante n°1).

Au sein de l'équipe du recrutement externe, certaines personnes ont éprouvé quelques réticences et difficultés lors de la mise en place de la fusion. C'est par exemple le cas de la répondante n°5 qui n'a pas perçu d'étapes dans l'instauration du changement et s'est retrouvée du jour au lendemain avec une épreuve interne. Elle nous confie : *« j'ai eu un peu peur au début parce que je me suis dit que je n'ai jamais fait ça, on ne m'explique pas, qu'est-ce que je vais faire... »*. Quatre personnes sur huit s'accordent sur le fait que le changement a été vécu plus difficilement dans l'autre équipe que la leur. En effet, elles estiment avoir été moins impactées, car elles ont reçu moins de nouvelles tâches que l'autre équipe. La répondante n°3 nous explique : *« je me sens moins lésée que les collègues des épreuves internes par exemple, parce qu'il y a beaucoup plus de travail du côté externe tout simplement »*. De plus, plusieurs personnes ont fait remarquer le manque de préparation et regrettent qu'une formation générale n'ait pas été organisée avant l'instauration de la fusion des équipes. Nous avons pu recueillir divers témoignages allant dans ce sens, tels que : *« le changement est arrivé un peu comme un cheveu dans la soupe, on savait qu'il allait arriver, donc on était, je ne vais pas dire qu'on était préparé parce que non justement... on espérait l'être un peu mieux mais c'est arrivé. C'est ... voilà la personne est partie, le lendemain on était fusionné, voilà il n'y a pas eu de préparation »* (répondante n°3). Une des leaders de la fusion nous confie également avoir rencontré quelques difficultés. Elle était angoissée par l'idée de ne pas bien faire les choses pour son équipe, elle témoigne *« je voulais bien faire pour tout le monde et j'ai vraiment eu peur que je ne le faisais pas ou que les personnes de l'équipe des épreuves internes croient que je ne pense pas à eux »* (répondante n°12). Elle avait également peur de ne pas bien réaliser les nouvelles tâches qui lui revenaient : *« j'ai eu peur parce que je ne connaissais pas le travail de Sylvie (nom d'emprunt), je lui ai demandé de me former avant de partir mais elle m'a dit que je n'en avais pas besoin »* (répondante n°12).

Les leaders de la fusion nous ont présenté le changement de manière assez similaire aux autres répondantes. Cependant, leur point de vue nous a permis de récolter quelques informations supplémentaires. Par exemple, une des leaders nous a confié que la demande de fusionner les deux bureaux provenait de sa hiérarchie directe mais aussi des membres du business d'Infrabel et de la SNCB qui désiraient n'avoir plus qu'un seul point de contact pour toutes les offres d'emplois. Suite à cette demande, la leader a retravaillé l'organigramme au mois de juin et a décidé d'attribuer des rôles bien définis aux teamsupervisors de la nouvelle équipe. En effet, désormais elles sont au nombre de quatre et chacune s'occupe soit des offres d'emploi pour Infrabel soit pour la SNCB et cela dans leur langue maternelle. La leader de la fusion a fait valider son idée par sa supérieure et les différents acteurs avant de mettre les modifications en place. Lorsque nous lui avons demandé où en était la fusion, elle nous a répondu que septante à quatre-vingt pour cent de son équipe était opérationnelle au moment de nos interviews pour travailler tant pour les épreuves internes qu'externes. En effet, certaines personnes n'ont pas encore eu l'occasion de réaliser des épreuves internes mais cela s'explique par le fait qu'il y a moins d'offres d'emploi pour les membres du personnel internes à l'entreprise que pour les candidats externes à l'entreprise. Quant à notre seconde leader de la fusion, celle-ci a mis en évidence le fait que le changement a été assez rapide pour l'équipe des sous-cheffes et que leurs tâches ont été également modifiées, car elles ont dû, elles aussi, se former à la façon de travailler les épreuves internes. Cependant, elle trouve qu'il n'y a pas eu de difficultés lors de la mise en application de la fusion des équipes. Elle note qu'il reste certaines formations à donner sur des éléments plus techniques mais nous fait remarquer que : « *c'est en faisant qu'on apprend ici* » (répondante n°11).

Concernant l'équipe, l'une des leaders de la fusion nous confie : « *au début, il y a beaucoup de gens qui ont vraiment eu peur du changement mais c'est normal, j'ai eu ça aussi* » (répondante n°12). Elle est bien consciente que certains émettent des critiques par rapport au changement. Elle tente alors de mettre des choses en place sur le plan de la formation. Mais cette tâche s'avère difficile pour elle, car elle estime que son équipe ne lui donne pas assez d'éléments concrets sur lesquels elle peut agir. Elle affirme : « *je n'ai jamais l'input de mon équipe donc c'est difficile* » (répondante n°12). Les remarques qui lui ont malgré tout été rapportées concernent le manque de formation, de soutien, le changement des teamsupervisors attirés au sein de l'organigramme ou encore le fait que la fusion n'ait pas eu lieu assez rapidement. Ces éléments concordent avec ceux qui nous ont été rapportés par les interviewés lors de nos différents entretiens.

La seconde leader de la fusion, quant à elle, conçoit que les résistances envers la fusion proviennent plutôt des personnes qui composaient l'équipe du recrutement interne. Cela est dû, selon elle, au fait que désormais le rythme de travail est différent et au fait qu'il est nécessaire de prendre plus d'initiatives au sein du recrutement externe. Elle déclare : « *l'équipe publique s'intègre très bien dans l'interne alors que l'interne a plus de mal à suivre, c'est la seule différence. L'interne c'est une autre façon de penser et la résistance vient plutôt des gens qui travaillaient en interne* » (répondante n°11). D'un autre côté, elle pense que globalement l'équipe est contente de l'instauration de la fusion, car celle-ci a permis une diversification des tâches et une meilleure répartition de la charge de travail.

En synthèse, la fusion a donc eu un impact différent sur les interviewés dépendamment de l'équipe dans laquelle ils se trouvaient avant celle-ci et du nombre de nouvelles épreuves sur lesquelles ils ont déjà travaillé au moment de nos interviews. De plus, nous avons constaté que, le projet de changement a débuté en juin. Cependant, celui-ci a vraiment été mis en place en août lors du départ à la retraite de l'ancienne cheffe de l'équipe du recrutement interne. La fusion a alors été mise en place progressivement d'un point de vue d'ensemble puisqu'en janvier, au moment de nos interviews, tout le monde ne s'était pas encore vu attribuer de nouvelles tâches. Chaque membre a donc vécu la fusion à un moment différent et les membres de l'équipe du recrutement interne ont été plus impactés, car le degré de changement dans la façon de travailler était plus important pour eux que pour l'autre équipe. La fusion a donc eu plus d'impact sur l'équipe du recrutement interne, ce qui aurait pu engendrer des résistances. Les répondantes issues de cette équipe étaient pourtant plus enthousiastes et ont adhéré au changement lors de son annonce car elles voyaient celui-ci comme un nouveau challenge. Plusieurs éléments ont eu un impact sur l'adhésion au changement instauré dans l'équipe. Nous avons pu remarquer au fil de nos interviews que le soutien, le partage d'informations, la mise en place de formations font partie des points pour lesquels les collaboratrices ont ressenti des difficultés. De plus, nous pouvons remarquer que les leaders de la fusion ont conscience de ces éléments et qu'ils concordent avec ce que les interviewés nous ont partagé lors de nos entretiens. Pour rassurer l'équipe, les leaders essayent d'être un maximum à l'écoute et de proposer des solutions aux problèmes rencontrés. Tout changement engendre de la peur, même pour les personnes qui l'implémentent. En effet, la fusion a dans un premier temps généré de l'adhésion auprès de l'équipe du recrutement interne alors que l'équipe du recrutement externe était initialement un peu plus résistante.

Enfin, nous remarquons que cette fusion a nécessité des apprentissages de la part de tous, tant de la part des collaboratrices que des leaders, ce qui pourrait générer un sentiment de cohésion et d'entraide au sein de l'équipe.

4.3 La construction de sens

La thématique du « sensemaking » ou « construction de sens » a ensuite été abordée avec les répondantes. Nous leur avons demandé quel sens a, selon elles, la fusion qu'elles ont vécue. Pour rappel, cette notion met en évidence le fait que l'individu accepte de s'adapter s'il comprend les enjeux et la nécessité du changement (Tahri & Elkadiri, 2016). Cette notion nous semblait être un sujet important à aborder afin de comprendre les effets de l'ensemble des démarches qui ont été mises en place par les leaders qui permettent à l'équipe de donner du sens à la fusion qu'ils ont récemment vécue.

Au sein de l'équipe du recrutement interne, une des répondantes trouve du sens à ce changement en le mettant en lien avec les valeurs de l'entreprise : *« je pense que la collaboration est une valeur importante chez HR Rail, donc je pense que ce changement a du sens et que tout le monde peut s'aider : la communication, la collaboration sont importantes. Il permet que tout le monde devienne flexible »* (répondante n°2). Une seconde répondante attendait impatiemment la fusion afin de pouvoir développer de nouvelles connaissances et compétences : *« [...] ça permet d'avoir un panel très large de ce qu'on fait et de voir vraiment le recrutement dans son ensemble. [...] Donc, j'ai trouvé que c'était une bonne idée parce que personnellement, j'avais fait un peu le tour [...] je trouvais ça intéressant de mixer [...] d'avoir plus de contact avec le candidat parce que c'était un peu ça qui me manquait aussi, donc pour moi c'était une bonne idée [...] Je pense que je suis une des personnes les plus ravies de la fusion de ces bureaux parce que personnellement j'ai envie d'avoir une approche très complète du recrutement »* (répondante n°1). Cette fusion a donc du sens pour elle : elle y trouve de nombreux avantages.

Au sein de l'équipe du recrutement externe, les huit répondantes s'accordent sur le fait que le changement est logique, qu'il fait sens. Différents avantages à ce changement ont été mis en évidence. Par exemple, le fait de pouvoir s'entraider a été pointé à de nombreuses reprises. La répondante n°3 nous raconte : *« avant quand on s'aidait les uns les autres, on devait limite le faire en cachette parce qu'il y avait vraiment cette scission entre les deux équipes que je trouvais dommage, car ça n'avait pas beaucoup de sens de faire ces cachotteries là [...] Maintenant qu'on est une équipe, on est tous sur le même pied, on est solidaire.*

Ce passage fait écho aux propos de la répondante n°9 qui nous explique que pour elle, le sens de ce changement est qu'il permet une meilleure cohésion de groupe et une meilleure répartition du travail : *« le fait d'assembler les deux équipes en une permet notamment comme je disais tout à l'heure, la cohésion de groupe. Je pense que ça fait aussi une meilleure dispersion du travail entre chaque collègues, je pense que de temps en temps dans les épreuves internes c'est beaucoup plus calme [...] le fait d'avoir un peu plus de connaissances un peu mélangées ça a du sens »*. Plusieurs personnes sont également favorables au fait que cette fusion leur permet d'élargir leurs connaissances et compétences mais aussi de réaliser des tâches différentes. L'interviewée n°4 nous explique : *« moi je trouve que ce n'est pas une mauvaise idée [...] pour moi ça semble assez naturel étant donné que c'est vrai que j'ai beaucoup travaillé sur des épreuves externes jusqu'à présent mais moi je trouve ça chouette qu'on soit plus polyvalentes dans notre travail. Du coup, il y a une plus grande diversité des tâches, ce qui est quand même pas mal du tout dans le sens où c'est vrai qu'il y a une routine qui peut s'installer si tu fais toujours les mêmes épreuves »*.

La seule personne qui n'a pas encore vécu la fusion à proprement parler pense également qu'elle a du sens puisqu'elle rejoint les valeurs de l'équipe : *« quand j'ai été recrutée, ils m'ont dit qu'ils voulaient quelqu'un qui s'adapte bien dans l'équipe parce que le travail c'est ça, pouvoir s'adapter et avoir du feelgood »* (répondante n°8). Elle pense donc que le fait de pouvoir constamment s'adapter, notamment au changement, fait partie du fonctionnement de l'équipe. Une seule personne pense que cela aurait été aussi bien de garder l'ancienne structure en recrutant une autre cheffe mais s'accorde sur le fait que la nouvelle façon de travailler a également du sens, elle explique : *« étant donné qu'il n'y a plus de chef de l'autre côté, je dirais que oui ça a du sens, maintenant s'ils avaient recruté quelqu'un pour la remplacer. Je pense que ça aurait été pareil on arrivait bien à se débrouiller avant, je ne vois pas pourquoi on n'aurait pas continué à bien se débrouiller après »* (répondante n°4).

Pour l'une des leaders, la fusion a tout son sens, car elle permet d'améliorer l'ambiance de travail dans l'équipe et a tendance à faire disparaître la scission entre les deux équipes qui était présente auparavant : *« je trouve que la réunification se passe bien, finalement c'est une bonne chose et je ne voyais pas comment faire différemment à part concrétiser. On fait quasiment le même travail, c'est pour l'ambiance du bureau que c'est assez bénéfique »* (répondante n°11). Pour la répondante n°12, le changement correspond à la philosophie de l'équipe, car pour elle, le sens de ce changement est : *« qu'on soit tous une team, que tout le monde travaille, tout le monde s'entraide, qu'il n'y ait pas de négativisme et que les gens aiment travailler »*.

Nous pouvons remarquer que la fusion a une réelle valeur ajoutée pour l'équipe et que la majorité des interviewées donnent le même sens à celui-ci. L'objectif a donc bien été compris et intégré par l'équipe ; ce qui favorise le processus de construction de sens. La diversification des tâches et le fait d'être plus polyvalent semblent être des éléments appréciés par l'ensemble de l'équipe comme un enjeu et une nécessité.

4.4 Le leadership

Le leadership correspond aux traits et aux comportements qui sont mis en œuvre par une personne afin d'être un leader. C'est une aptitude, le leader a la capacité de faire quelque chose grâce à son talent et à ses compétences. C'est aussi un processus social dans lequel un individu ou un groupe influence le comportement vers un objectif commun (Hoy & Miskel, 2013, cités dans Tang, 2019). Les questions que nous avons posées ont pour objectif plus spécifique de nous faire comprendre quel style de leadership a été adopté pour conduire le changement étudié.

Au regard de nos différentes interviews, nous avons pu remarquer qu'il y a eu un manque de partage de connaissances au sein des deux équipes et que, tant les teamsupervisors que l'équipe, ont essayé de se débrouiller avec les informations qui étaient en leur possession. En effet, une interviewée regrette le fait que des formations n'aient pas été organisées au début du processus de la fusion afin de rendre les choses plus claires. Elle pense que la hiérarchie aurait pu s'adresser à elle afin de mettre à contribution son expertise devenue plutôt rare puisque plusieurs de ses collègues n'étaient pas présents au moment du changement. Elle a évoqué ce point à plusieurs reprises : *« non je n'ai pas du tout participé et c'est ça que j'émets parfois une critique. Je pense que ce changement ça fait déjà plusieurs mois voire plusieurs années qu'on en parle et à aucun moment les chefs d'équipe des épreuves publiques ne sont venues en interne pour demander comment est-ce que ça fonctionne [...] Mes nouveaux chefs d'équipe ne savaient pas comment faire et moi je savais très bien comment il fallait le faire [...] Et donc j'ai eu quelques frictions parce qu'ils ne savaient pas comment faire et ne venaient pas forcément vers moi pour me demander, ils laissaient en suspens certaines choses »* (répondante n°1). Ces formations auraient pu s'avérer bénéfiques puisque cinq répondants sur les huit interrogés au sein de l'équipe du recrutement externe auraient aimé pouvoir bénéficier d'une formation avant la mise en place de la fusion. Une formation pourrait bientôt être organisée mais certaines personnes pensent que celle-ci arrive trop tard.

C'est par exemple le cas de la répondante n°3 : *« la formation intervient six mois plus tard, ce que je trouve tard et un peu dommage parce qu'ils auraient pu profiter de la connaissance de la personne qui est partie à la pension [...] donc je trouve que c'est un peu négligé [...] on dirait que tant que personne ne réaborde le sujet, on ne le fait pas »*. La répondante n°1 met également en évidence le fait que l'équipe ne prend pas le temps d'organiser des formations sur les différentes épreuves, à cause du fait qu'ils soient souvent très occupés : *« à un moment donné il faut prendre le temps de faire ce genre de choses pour éviter effectivement les frustrations et ce genre de choses qui peuvent démotiver ou frustrer les gens »*.

En ce qui concerne la participation de l'équipe à l'implémentation du changement, celle-ci ne semble pas considérable. La répondante n°3 nous confie : *« on nous a un peu demandé comment on voulait que ça se passe, maintenant est-ce qu'on a pu vraiment contribuer au changement - même, non »*. La répondante n°5 partage le même avis et pense que : *« ne serait-ce que nous demander ce qu'on en pense maintenant parce que bon, c'est vrai qu'enfin moi en tout cas je n'ai pas l'impression qu'on m'a demandé un feedback, ne serait-ce que nous demander pendant notre performance management de fin d'année ça aurait pu être pas mal »*. Concernant l'écoute, la répondante n°1 a ressenti un manque d'écoute relatif à la mise en place de la fusion : *« j'avais effectivement ce besoin de me faire entendre parce que j'avais cette expérience dans les épreuves internes qui pouvait être intéressante »*. Son témoignage met en évidence un manque de communication et de partage de connaissances et compétences pour réaliser les nouvelles tâches.

L'équipe encadrante semble pourtant être à l'écoute des besoins des collaborateurs de manière plus générale : *« j'exprime mes besoins, ils les écoutent et mettent des choses en place, donc ça, c'est assez constructif de ce côté-là »*. La répondante n°5 semble être du même avis puisqu'elle nous confie : *« s'il y a quelque chose qui ne va pas, je sais que je pourrais le dire sans aucun problème et qu'elles feront en sorte que ça se passe mieux »*. Cette dernière décrit les leaders comme étant *« compréhensives »* et nous dit clairement : *« j'ai confiance en elles »*. La capacité d'écoute semble être une des qualités des leaders. En effet, divers témoignages ont été recueillis en ce sens : *« je pense qu'ils écoutent l'opinion de tout le monde »*, *« nos chefs directs sont à l'écoute, souvent, ils sont d'accord avec nous aussi [...] on est entendu dans la plupart des situations, c'est remonté en réunion d'équipe mais est-ce que c'est modifié c'est différent parce qu'on n'est pas les seuls à décider »* (répondante n°9) ; *« ils prennent le temps pour écouter [...] si j'ai une question ils vont faire le nécessaire pour me répondre »* (répondante n°10).

Au sein de l'équipe du recrutement externe, selon que son travail soit pour Infrabel ou pour la SNCB, la collaboratrice effectue un recrutement et se réfère à une personne différente. Elle considère donc une personne différente comme son leader en fonction des tâches qu'elle doit effectuer. Nous n'avons, cependant, pas noté de grande différence dans la description des leaders. Nous remarquons qu'une certaine confiance est accordée à l'équipe des leaders. La répondante n°8 nous confie : *« je pense que ce qu'ils décident est bien pour l'avenir, ils ne vont pas décider sans regarder l'impact de la décision, ce sont des décisions bien réfléchies »*. Certains ont même mis en valeur les compétences de leur leader en exprimant : *« elle a une grande connaissance de tout, elle sait nous aider »* (répondante n°4). Concernant la relation entretenue avec son leader, la répondante n°4 nous explique : *« elle n'a pas un style de leadership particulier mais c'est vraiment de la collaboration, elle m'impose très peu de choses [...] Il faut que je réponde à ses attentes mais ce n'est pas autoritaire »*.

Les questions qui ont été posées aux leaders de la fusion étaient relativement différentes de celles posées aux membres de l'équipe. Nous avons demandé à nos deux répondantes quelles ont été les actions mises en place et quel style de leadership a été adopté lors de l'implémentation du changement. L'une d'elles nous confie essayer d'être présente et à l'écoute pour son équipe tant quotidiennement qu'au sujet de la fusion. De ce fait, elle estime que le changement n'est pas définitif et peut être amélioré en fonction des retours de son équipe. Cependant, elle est confrontée à une grande charge de travail et ne peut pas tout faire. C'est pour cela que les teamsupervisors ont une mission bien précise : *« je veux que les teamsupervisors fassent plus de coaching, ils le font quand ils veulent mais je leur ai demandé qu'ils prennent le temps dans leur agenda pour le faire [...] J'ai donné l'objectif d'être à l'écoute pour trouver des solutions rapidement [...] je leur ai demandé qu'ils prennent le temps pour être là parce que moi je n'ai pas le temps, même si je le voulais »* (répondante n°12). De plus, elle aimerait disposer de plus de retours de son équipe afin de pouvoir améliorer les choses. Elle estime ne pas recevoir assez d'idées concrètes pour lui permettre de proposer une amélioration continue : *« pour moi, ce n'est pas clôturé, ça peut l'être mais je veux savoir si tout est OK pour l'équipe et ce n'est pas parce qu'on dit que maintenant tout est en ordre qu'on ne va pas changer dans un an, si l'équipe en a besoin »* (répondante n°12).

La seconde leader met en évidence la même façon de fonctionner. Elle essaye d'écouter un maximum son équipe tant dans les réunions que de manière informelle et, comme il le lui a été demandé, elle organise des réunions chaque semaine par petits groupes afin d'ouvrir la discussion sur différentes thématiques, ce qui n'avait pas lieu avant la fusion.

Elle pense de ces réunions que : *« ça permet à chacun de s'exprimer ; au plus on en fait et au plus ils sont à l'aise et osent s'exprimer. Je trouve qu'il y a vraiment une différence dans la récolte des informations, il y a moins de filtres et on a les informations plus rapidement »* (répondante n°11). Quant au style de leadership, elle estime y aller au « feeling ». Elle essaye également de changer la façon de gérer l'équipe. Selon elle, auparavant, la structure était rigide et autoritaire. Désormais, c'est le bien-être au travail qui prime, l'écoute et l'entraide : *« on essaye d'être à l'écoute et de trouver des solutions, pour qu'ils puissent s'exprimer et qu'on puisse les écouter [...] qu'ils partagent leurs frustrations, c'est pas mal déjà et puis on essaye un leadership moins autoritaire et plus à l'horizontale, à l'écoute et moins vertical »* (répondante n°11). Quant à la répondante n°2, elle nous confie : *« je pense que nous sommes des leaders comme des collègues. Je pense que ça n'est pas difficile de nous poser des questions, nous sommes accessibles et je pense que les collègues ne sont pas gênés de dire quelque chose quand ils ne sont pas contents. Ils savent que s'ils ne sont pas contents, nous pouvons organiser une réunion pour en parler »*. Elle nous confie veiller personnellement à toujours expliquer pourquoi et comment les personnes qui sont sous son aile doivent travailler afin de s'assurer de la bonne compréhension des tâches et des objectifs définis.

Pour conclure cette thématique, nous pouvons identifier les différentes caractéristiques du leadership transformationnel à travers les propos de nos différents répondants. En effet nous pouvons retrouver des caractéristiques comme l'écoute, la confiance et le fait de veiller au bien-être de l'équipe.

4.5 La communication

La communication a un rôle important dans l'implémentation d'un changement organisationnel puisqu'un de ses objectifs est de prévenir la résistance au changement. Les moyens de communication utilisés par le leader ont un impact sur le message qu'il désire faire passer. Ce message ayant pour but de permettre aux membres d'accepter de modifier leur comportement (Elving, 2005, Yukl, 2010 ; Tang, 2019).

Au sein de l'équipe du recrutement interne, les deux répondantes n'ont pas su indiquer précisément quand et comment le changement a été communiqué : cette information semblait déjà lointaine pour elles. Pour l'une des interviewées, la communication était implicite. En effet, elle estime qu'il était évident que le changement serait concret une fois que leur cheffe partirait à la pension. Elle nous confie : *« ça a longtemps été une rumeur et une fois que ma cheffe est partie à la pension, il y a eu des actions »* (répondante n°2).

Lorsque nous avons demandé à l'autre interviewée comment le changement a été communiqué, celle-ci nous a répondu : *« ça n'a pas été très clair parce que je sais qu'on en parle depuis un petit temps, qu'on nous a dit que ça serait en août puis ça a été en septembre. Et puis je pense que ça a été communiqué en réunion mais encore une fois, je ne me rappelle pas que cela a été clairement dit [...] »* (répondante n°1). Toutes les deux évoquent également un mail de communication au sujet de la fusion des équipes mais ne se souviennent plus du contenu de ce dernier.

Au sein de l'équipe du recrutement externe, les avis sont unanimes par rapport au moment où le changement a été communiqué : tous évoquent une réunion pendant laquelle le changement a été annoncé ainsi que l'envoi d'un mail d'annonce. Cependant, la communication sur le sujet semble avoir été entachée par le fait que le changement a longtemps été une « rumeur ». La répondante n°10 nous explique : *« on parle de ça depuis longtemps et on ne l'a jamais fait et maintenant que ça a été décidé, qu'on va le faire mais comme on en parle depuis longtemps ce n'était pas une surprise. C'était tout le temps annoncé, on va le faire dans x temps et après ils ne le faisaient pas »*. De plus, la communication ne semble pas avoir été assez complète pour la répondante n°5 qui nous explique que le changement lui a été annoncé de la façon suivante : *« on va changer, tout le monde va faire les épreuves de tout le monde, autant interne qu'externe mais on vous expliquera par la suite comment ça se passera. Et je ne pense pas qu'on a eu spécialement d'autres explications »*. La répondante n°3 regrette également la mauvaise communication autour du changement et note : *« pendant très longtemps ça a été une rumeur parce qu'on savait que la cheffe allait partir à la pension [...] ça aurait pu mériter d'avoir un peu plus de communication liée au changement attendu, espéré et vraiment réalisé [...] il y a un manque de clarification sur ce qu'on attendait de nous, ce qu'il était attendu du changement »*.

Concernant les leaders, celles-ci nous confirment avoir communiqué le changement durant une réunion d'équipe et avoir envoyé un mail aux autres départements afin d'informer les chefs de la fusion. Leurs propos concordent donc avec ceux de l'équipe. L'une d'elles nous explique que son équipe connaissait l'objectif général de la fusion mais que les informations ont été communiquées petit à petit en fonction des nouvelles missions attribuées à son équipe.

En synthèse, la communication autour du changement ne semble pas avoir été optimale selon les répondants, cependant les répondantes ne proposent pas réellement de pistes d'amélioration en évidence. Enfin, nous pouvons remarquer que plusieurs membres ont eu tendance à considérer la fusion comme une rumeur par manque de communication autour du sujet.

Une communication plus claire des attentes et des modifications à venir auraient alors pu permettre d'éviter certaines appréhensions.

4.6 La vision

Pour rappel, la vision est un élément important dans le processus d'adhésion à un changement organisationnel. En effet, fournir une vision stratégique consiste à fournir des objectifs clairs autour du changement et a pour objectif de limiter la résistance à celui-ci (Rondeau & Bareil, 2010).

La vision du changement semble être claire pour nos deux interviewées de l'équipe du recrutement interne. En effet, selon elles, l'objectif est que tout le monde soit autonome et polyvalent pour les deux types d'épreuves. Elles nous expliquent aussi que ce changement a notamment pour objectif de savoir plus facilement remplacer une personne lorsqu'elle est absente : *« le but c'est un petit peu de toucher à tout et de savoir aussi bien gérer les deux types d'épreuves »* (répondante n°1).

Au sein de l'équipe du recrutement externe, les réponses que nous avons récoltées s'avèrent partagées. En effet, pour certains, la vision semble claire alors que ce n'est pas du tout le cas pour d'autres. Pour la répondante n°9, la vision du changement n'est pas claire puisqu'elle nous explique : *« je ne sais pas s'il y a encore du changement qui doit être apporté, si on a fini le changement. Mais je ne trouve pas qu'il y ait une vision précise de ce qui était attendu de ce changement, de ce qu'on attend de nous de ce changement. Non, peut-être que la vision n'était pas super précise »*. La répondante n°5 est également de cet avis : *« je pense que dès le départ quand on nous a expliqué qu'on allait devoir fusionner ce qui aurait été bien, c'est de savoir, dès le départ, comment ça allait se faire parce qu'ici comme on l'a dit ça a été un peu flou parce que finalement oui ça va se faire, mais, comment, quand exactement [...] comment est-ce que les choses vont être apportées, qui sera là pour nous aiguillier, je pense que ça aurait pu être bien parce que moi forcément qui n'aime pas le changement et en plus flou ... ça m'a fait très stresser et j'étais en mode : "est-ce que je vais rester jusque-là ?" »*. Pour d'autres, l'objectif était plus ou moins clair : ils savaient que l'objectif était de former une seule équipe mais, en pratique : *« on verra au moment venu »*. Cependant cet aspect n'a pas l'air de les avoir préoccupés. Deux personnes étaient plus rassurées à ce propos et trouvaient que les objectifs avaient été clairement définis. La répondante n°4 nous explique : *« ils voulaient qu'on soit plus polyvalentes dans notre travail qu'on puisse diversifier nos tâches [...] que ça soit plus fluide et que tout le monde puisse avoir une charge de travail bien répartie »*.

La vision qui voulait être donnée au changement a visiblement été bien assimilée par l'équipe puisque les leaders nous ont confirmé les objectifs du changement qui étaient de rendre l'équipe plus polyvalente et de permettre une meilleure répartition de la charge de travail. L'une d'entre elles a ajouté que la transparence a également été valorisée dans le cadre de cette fusion afin de placer tout le monde derrière un objectif commun. L'objectif était que tout le monde possède la même charge de travail afin que ses collaborateurs aient désormais la possibilité de se libérer du temps pour réaliser des tâches qui leur tiennent à cœur (par exemple, réaliser des formations).

Pour conclure, la fusion avait un objectif clairement défini qui a été compris par la majorité des répondantes. Nous pouvons constater que cette vision a permis à certaines personnes d'adhérer à l'instauration de la fusion de l'équipe et que donner une vision a tendance à rassurer les personnes, elles ont besoin de savoir vers où elles vont. Les répondantes qui n'ont pas saisi la vision du changement avaient plus de difficultés à se projeter et donc à adhérer à la fusion des équipes.

5. Discussion

Dans cette partie, nous allons prendre du recul vis-à-vis des résultats que nous avons récoltés afin d'examiner les trois hypothèses que nous avons formulées dans notre cadre d'analyse. Nous essayerons de comprendre si les éléments de leadership qui ont été mis en place au sein d'HR Rail sont de nature à faciliter la fusion des deux équipes qui composaient le service étudié et si ceux-ci suscitent de l'adhésion ou de la résistance au changement auprès des membres interrogés.

5.1 L'impact du leadership positif sur le changement organisationnel

Pour rappel, la première hypothèse sur laquelle nous avons basé notre analyse consistait à mettre en lien les avantages du leadership positif avec l'adhésion. Nous l'avons formulée de la façon suivante : « **les caractéristiques du leadership positif favorisent l'adhésion au changement organisationnel** ». Nous avons formulé cette hypothèse, car nous avons découvert dans la littérature que les traits et comportements du leader ont un impact sur la manière de gérer le changement. Le leadership positif est caractérisé par le fait que le leader soit altruiste, crée un environnement de travail positif, développe une communication positive avec son équipe. Ce style de leadership aurait un impact positif sur la productivité et le bien-être des employés (Giraud et al, 2022). De plus, Frimousse et al. (2017) ont identifié différents traits et comportements caractérisant le leadership positif tels que la générosité, l'empathie, la vigueur, le sens collectif et la consonance.

Lors de l'analyse de nos résultats, nous avons pu remarquer que les caractéristiques du leadership positif étaient appréciées par les collaborateurs et que celles-ci génèrent de l'adhésion au changement. Au contraire, lorsqu'il y a un manque d'écoute et de prise en considération et donc pas de leadership positif, nous pouvons remarquer que des frustrations et critiques apparaissent au regard du changement.

Dans le détail, nous avons remarqué que de nombreuses caractéristiques du leadership positif étaient présentes chez les managers de l'équipe étudiée. Les leaders de l'équipe affirment être disponibles, ouvertes et à l'écoute de leur personnel. Celles-ci possèdent les traits et les comportements mis en avant par Frimousse et al. (2017) puisqu'elles possèdent une certaine empathie grâce à l'écoute qu'elles offrent à leur équipe ainsi que leur disponibilité. Nous retrouvons également la consonance qui caractérise les leaders positifs, car il s'avère qu'elles agissent en faveur de leur équipe afin de résoudre divers problèmes que les membres pourraient rencontrer, dans le but d'améliorer leur bien-être.

Les membres de l'équipe du recrutement externe illustrent aussi à travers leurs propos la présence d'un leadership positif au sein de leur équipe puisque ceux-ci estiment pouvoir discuter ouvertement lorsqu'ils rencontrent un problème et que des solutions seront directement envisagées, qu'il s'agisse de la fusion ou d'éléments plus personnels.

Par contre, au sein du recrutement interne, un manque de considération et d'écoute a été mis en évidence. Celui-ci est principalement lié au partage de connaissances qui aurait pu avoir lieu au début du changement. Cela a généré des frustrations et des appréhensions auprès de ces personnes, ce qui aurait pu porter préjudice au bon déroulement du changement. Cela dit, pour des problèmes plus personnels, les membres sont d'accord avec l'équipe du recrutement externe pour affirmer que leurs supérieurs sont à l'écoute. Ces éléments récoltés sont tant positifs que négatifs et nous permettent de valider notre première hypothèse. En effet, nous remarquons que les caractéristiques de leadership positif identifiées par l'équipe ont permis de générer de l'adhésion à la fusion. Quand le leadership n'est pas positif, nous remarquons qu'il ne génère pas d'adhésion et qu'il peut même engendrer de la résistance.

Ces éléments concordent avec ceux qui sont avancés, notamment, dans l'article de Kelloway et al. (2013) qui démontrent que les dirigeants possèdent un rôle supplémentaire important, celui de créer ou de faciliter des émotions positives chez leurs collaborateurs, ce qui les amène à définir le leadership positif comme des comportements qui permettent aux subordonnés de ressentir des émotions positives. La positivité du leader permet aux suiveurs de leur faire davantage confiance ainsi que d'avoir une meilleure perception de l'efficacité du leader. En pratique, nous avons pu ressentir cette positivité de la part des leaders de l'équipe étudiée et nous pensons que celle-ci a réellement eu un impact sur le bien-être des collaborateurs.

5.2 Des appréhensions suite à un manque de communication

La seconde hypothèse que nous avons émise était basée sur la communication et l'impact que celle-ci a sur le changement organisationnel. Pour rappel, nous l'avons formulée de la façon suivante : « **une communication claire sur le changement permet d'augmenter l'adhésion à celui-ci** ». Cette hypothèse a pour objectif de mettre en évidence l'importance de la communication dans le changement et le fait qu'une communication claire et positive de celui-ci aura un impact positif en termes d'adhésion. Comme nous avons pu le lire dans la revue de littérature, selon Yukl (2010) et Tang (2019), la communication a son importance dans le style de leadership mobilisé. Pour cela, les leaders utilisent des moyens de communication forts et communiquent des attentes élevées afin de mener à bien leurs objectifs.

La communication a également pour objectif de prévenir la résistance ou au moins d'essayer de la réduire lors d'un changement. En effet, celle-ci est nécessaire afin que les membres acceptent de modifier leur comportement pour permettre la mise en application d'un changement (Elving, 2005).

De fait, nous pouvons remarquer que la non-communication de certaines informations a pu générer des appréhensions auprès des membres de l'équipe fusionnée au sein d'HR Rail. Au sein de l'équipe du recrutement externe, un manque de communication a été relevé à plusieurs reprises. Ceux-ci espéraient davantage de clarifications sur le sujet et principalement sur la manière de travailler pour les épreuves internes. Certaines personnes nous ont confié qu'elles ne savaient pas ce qui était attendu d'elles dans le cadre de cette fusion, ce qui a eu tendance à les effrayer. Nous avons également pu remarquer que les problèmes de communication étaient déjà présents avant même le changement, ceux-ci sont principalement dus au fait que leurs clients ne leur donnent pas toujours les informations nécessaires, pouvant créer des malentendus au sein de l'équipe.

La communication autour du changement ne semble également pas claire pour l'équipe du recrutement interne. En effet, les répondants ne se souvenaient plus réellement de la manière dont le changement avait été communiqué. De plus, la mise en place de la fusion s'est avérée implicite puisqu'elle a eu lieu au départ à la pension de la cheffe d'équipe du recrutement interne. Il n'y a pas eu de communication ce jour-là qui aurait pu acter la fusion.

Nous pouvons donc remarquer que, dans notre étude de cas, la communication autour du changement semble avoir été insuffisante, au regret de plusieurs collaborateurs. Le manque de communication et d'informations précises a souvent été relevé. Une communication plus claire et plus abondante au sujet du changement aurait été favorable et aurait pu susciter de la part de l'équipe plus d'attrait pour le changement.

Ces éléments nous amènent à nuancer notre hypothèse. En effet, nous avons pu constater qu'une communication qui n'est pas claire a tendance à générer de la résistance. En effet, le fait que certaines informations n'aient pas été communiquées a pu effrayer certains répondants, créer des appréhensions et engendrer des signes de résistance. À l'inverse, nous pensons donc qu'une communication plus claire aurait été optimale et aurait donc pu susciter davantage d'adhésion au changement.

Cependant, la communication n'ayant pas été claire dans notre étude de cas, nous ne pouvons pas confirmer notre hypothèse mais nous ne pouvons pas l'infirmier non plus, car nous n'avons pas aperçu l'effet opposé, à savoir qu'une communication claire génèrerait nécessairement de la résistance.

Ces résultats ne confortent pas nécessairement l'idée selon laquelle une communication claire génère de l'adhésion au changement. Par contre, d'autres recherches font écho à notre hypothèse et mettent en évidence l'importance de la communication et principalement le fait que la communication ne se limite pas au partage des informations pour atteindre les objectifs de l'organisation. Les interactions sont tout aussi importantes, car la participation aux échanges est une attitude en faveur du changement. De plus, le succès du changement stratégique dépend de plusieurs facteurs, notamment de la capacité de l'organisation à transmettre la nouvelle mission et les nouvelles priorités à ses nombreuses parties prenantes. L'organisation a également pour mission de fournir des informations et de persuader ses membres d'accepter le changement (Van Vuuren & Elving, 2008). Par ailleurs, les quelques défaillances observées en matière de communication, dans notre étude de cas, ont peut-être été tempérées par les autres dimensions du leadership mises en œuvre par l'équipe encadrante.

5.3 Une vision claire de l'objectif du changement

Notre troisième hypothèse portait sur la vision donnée au changement et était formulée comme suit : « **un leader qui apporte une vision stratégique permet de donner du sens au changement et tend donc à augmenter l'adhésion à celui-ci** ». Pour rappel, cette hypothèse suggère que le leader doit fournir une vision stratégique du changement (Kotter, 1996) ainsi qu'une vision claire des objectifs en adéquation avec les valeurs de l'entreprise afin de vaincre la résistance au changement (Rondeau et Bareil, 2010). De plus, celui-ci doit donner du sens et construire la réalité afin de convaincre son équipe de la pertinence du changement afin d'obtenir le succès (Fergelot, 2015).

Au sein de l'équipe du recrutement interne, la vision donnée au changement était claire, les répondantes nous ont rapporté que l'objectif de la fusion était que tout le monde soit autonome et polyvalent pour les deux types d'épreuve. Cette vision a en effet donné du sens au changement et a permis aux membres d'y adhérer, car ils y ont attribué un sens qui leur tenait à cœur.

En effet, l'une des interviewées désirait posséder une approche complète du recrutement et augmenter ses connaissances tandis que l'autre saisissait l'opportunité de devenir sous-chef grâce à cette fusion. En plus du sens donné au changement par les leaders, les deux interviewées ont créé un sens supplémentaire à ce changement afin d'en tirer profit.

Au sein de l'équipe du recrutement externe, la vision semblait également claire pour la majorité des répondants, même si certains d'entre eux ont relevé un manque de clarté. En effet, ils pensaient que les objectifs n'étaient pas clairement définis dès le départ et ils ont ressenti des difficultés pour comprendre ce que l'équipe encadrante attendait d'eux vis-à-vis de la fusion.

Nous pouvons donc remarquer que la vision stratégique du changement a provoqué de l'adhésion à celui-ci puisque les personnes impactées ont adhéré à l'objectif du changement qui était de les rendre plus compétentes et polyvalentes. En effet, personne ne s'est opposé au changement et tout le monde a participé à sa mise en application. Nous pensons que cela est principalement lié au sens qui était bénéfique pour les répondants. Ces éléments nous amènent à valider notre troisième hypothèse puisque fournir une vision stratégique a permis aux répondants de donner du sens à la fusion.

La validation de cette hypothèse nous permet également de nous référer à la notion de sensemaking développée dans notre littérature. Effectivement, nous avons remarqué que plusieurs interviewés ont accordé un sens supplémentaire à la fusion. L'article de Guilmot et Vas (2012) nous donne plus d'informations à ce sujet. Selon ces derniers, la notion de sensemaking occupe une place centrale dans le cadre d'un changement, car elle permet « de comprendre de quelles façons les schémas de pensée individuels évoluent de manière à atteindre un certain niveau de compréhension partagée du besoin de changement permettant la mise en œuvre coordonnée des actions attachées au processus de changement (Balogun & Johnson, 2004 ; Bartunek et al., 2006) ». Lors d'un changement, les sujets vivent une remise en question de leurs schémas de pensée, ce qui les amènent à agir de façon plus consciente et moins automatique afin de comprendre ce qui se passe au travers d'interactions avec leurs collègues. Ils tentent donc de donner du sens à la situation afin de construire une nouvelle représentation partagée de la réalité qui les entoure (Guilmot & Vas, 2012).

5.4 Un leadership paternaliste ?

Nos hypothèses avaient pour objectif de tester des caractéristiques du leadership transformationnel en les mettant en lien avec les notions d'adhésion et de résistance. Pour rappel, selon Soparnot (2013), « le leader transformationnel incarne le changement et en devient la figure emblématique ; il marque la volonté de mouvement en portant et en diffusant une nouvelle vision de l'entreprise. Par sa vision, il agit sur les interprétations ; son action identitaire permet de produire du sens. Il est celui qui porte et assume l'évolution identitaire de l'organisation » (Soparnot, 2013, p 33). Le leader travaille dans l'optique de mettre en évidence les changements nécessaires et a pour objectif de créer une vision qui permet de guider le changement par l'inspiration. Il permet d'améliorer la motivation et la performance des employés, ceux-ci ressentent de la confiance, de l'admiration envers leur leader, ils lui sont loyaux et sont prêts à travailler plus dur que prévu (Tang, 2019). Nous pouvons remarquer à travers nos résultats que le leadership transformationnel a bien été mobilisé pour mettre en place ce changement. Une vision claire a été mise en place, les interviewés ont confiance en leurs différents chefs ... Nous pensons que ce style de leadership a, de manière générale, permis de favoriser l'adhésion à la fusion.

Nous avons pu remarquer que les leaders de l'équipe étudiée disposent de plusieurs caractéristiques. En effet, elles sont compréhensives, à l'écoute des besoins. Elles s'intéressent aux motivations professionnelles des membres de leur équipe et veillent au bien-être et à l'épanouissement de ceux-ci. Ces caractéristiques nous font penser à celles reprises dans l'article de Maltais et al. (2007) concernant les caractéristiques du leadership transformationnel. Selon ces auteurs, le leader transformationnel sait être empathique et agit comme moteur du changement grâce au fait qu'il connaît les particularités du groupe. Il s'intéresse au développement d'autrui, gère les conflits et crée de véritables liens avec les autres. Il fait preuve d'une attention véritable pour les autres, car il prend en considération les capacités, les besoins et les intérêts particuliers de son équipe (Maltais et al., 2007).

Par ailleurs, nous pouvons remarquer que ce n'est pas le seul style de leadership qui est utilisé au sein de l'équipe. En effet, nous avons pu identifier diverses caractéristiques du leadership paternaliste à travers les propos de nos interviewés. Dans notre revue de littérature, nous avons abordé brièvement ce style de leadership mais nous n'avons pas anticipé son utilisation au sein de notre cadre d'analyse. Pour rappel, dans le leadership paternaliste, le leader se comporte comme une figure paternelle pour ses subordonnés. Ceux-ci lui accordent leur confiance et leur loyauté. Ils entretiennent une relation solide et les subordonnés adhèrent à la vision du leader.

Les employés sont libres d'exécuter leur tâche en autonomie, ce qui améliore leur performance et leur confiance en eux (Tang, 2019). Dans notre étude de cas, nous retrouvons ces caractéristiques auprès de l'équipe encadrante. En effet, la leader est animée par le souci de bien faire afin d'assurer le bien-être de son équipe. Celle-ci inculque cette motivation à ses sous-chefs en leur demandant d'organiser des réunions chaque semaine afin de promouvoir la transparence et de s'assurer du bien-être des membres de l'équipe. De plus, nous avons remarqué que les interviewés accordent beaucoup de confiance à leurs supérieures et sont prêts à se confier sur des éléments plus personnels, car ils savent que celles-ci seront compréhensives à cet égard.

Pour conclure, deux de nos trois hypothèses ont pu être confirmées. L'adhésion au changement organisationnel peut donc être favorisée par le fait de fournir une vision claire ainsi que d'opter pour un leadership positif. Nous avons ensuite pris du recul face à nos résultats en mettant en évidence le fait que le leadership transformationnel et le leadership paternaliste sont intervenus dans le cadre de cette fusion. Ces styles de leadership comportent plusieurs similitudes mais ont tous deux été mobilisés auprès de l'équipe étudiée.

6. Conclusion

« Toute entreprise est amenée, à un moment de son histoire, à faire face à des transformations plus ou moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements plus ou moins drastiques de ses caractéristiques » (Soparnot, 2013, p. 23). Les organisations sont amenées à changer au cours de leur vie et cette capacité à changer constitue un enjeu de survie pour les entreprises (Guilmot & Vas, 2012). Dans ce travail, nous avons tenté de comprendre comment les dirigeants, grâce au leadership, peuvent à travers leurs actions, engendrer de l'adhésion ou de la résistance au changement organisationnel. Nos différentes interrogations nous ont amenées à examiner la question de recherche suivante : *« comment le style de leadership peut-il influencer l'adhésion ou la résistance des équipes concernées par un changement organisationnel ? »*

Cette recherche s'est basée sur l'étude d'un changement organisationnel en particulier : la fusion de deux équipes en une seule au sein de l'entreprise HR Rail. Cette fusion consistait à rassembler l'équipe du recrutement interne avec l'équipe du recrutement externe afin de rendre l'ensemble du personnel polyvalent pour les deux types de recrutement. Nous avons opté pour une approche qualitative en réalisant douze entretiens semi-directifs auprès des membres de l'équipe qui étaient volontaires. Nous avons réalisé une analyse thématique, telle que décrite par Paillé et Mucchielli (2021), des données récoltées. L'analyse thématique consiste à « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus. Le thème renvoie à ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant tout en fournissant des indications sur la teneur des propos » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 21). Cette analyse nous a permis de mettre en évidence diverses informations sur le sujet qui nous occupe.

Notre recherche nous a permis mettre en évidence le fait que le leadership transformationnel contribue à l'adhésion au changement organisationnel. En effet, nous avons pu observer différentes caractéristiques de ce dernier au sein de notre étude de cas. Il s'avère qu'apporter une vision claire des objectifs a permis aux membres de l'équipe étudiée de mieux comprendre la fusion et ses enjeux, les aidant à opter pour de nouveaux comportements en faveur du changement. La communication joue également un rôle important dans la mise en place d'un changement puisqu'elle permet un partage d'informations et une meilleure compréhension des modifications engendrées par la fusion. Ensuite, nous nous sommes attardés sur le sens que les personnes ont donné à la fusion afin de réaliser le lien avec la notion de « sensemaking » ou création de sens.

Nous avons pu remarquer que les personnes qui ont donné du sens à la fusion, par exemple en y voyant le bénéfice d'être plus polyvalent, d'avoir plus de connaissances, ont mieux compris les enjeux et avaient le désir d'agir en faveur de la fusion. Enfin, adopter pour les caractéristiques du leadership positif a également été apprécié par l'équipe et a contribué à l'adhésion à la fusion. Par ailleurs, nous avons pu constater que si ces caractéristiques ne sont pas mises en œuvre, les interviewés ont tendance à éprouver de la résistance, cela a notamment été le cas au sujet de la communication qui ne semblait pas suffisante pour nos interviewés.

Néanmoins, il s'est avéré que le leadership transformationnel n'était pas le seul style de leadership adopté par l'équipe des leaders, nous avons pu remarquer la présence d'un leadership paternaliste de la part de ces derniers. Il s'avère que la confiance, la prise en considération des besoins de l'équipe sont des caractéristiques que les leaders de l'équipe étudiée possèdent et qui correspondent aux caractéristiques du leadership paternaliste.

Cette recherche comporte des implications théoriques, méthodologiques et pratiques. Concernant les implications théoriques, nous nous sommes, dans un premier temps, attardés sur le changement organisationnel et plus particulièrement sur les notions d'adhésion, de résistance et de création de sens ou « sensemaking ». La littérature à ce sujet étant abondante, nous aurions également pu aborder le changement grâce à d'autres modèles théoriques et aborder plus frontalement sa dimension pratique à partir de l'approche de Lewin (1951). Celle-ci vise à convaincre les personnes de l'intérêt du changement afin de lever les résistances. Il met en place une démarche de persuasion à travers différentes étapes à suivre (Autissier et al, 2022). Il aurait pu être intéressant de tester ce modèle au sein de notre étude de cas en proposant à l'équipe étudiée la mise en place des différentes étapes énoncées par Lewin (1951).

Par ailleurs, suite à notre étude sur le terrain, nous nous sommes rendu compte qu'il aurait été intéressant d'aborder le leadership paternaliste plus amplement puisqu'il s'est avéré que ce style de leadership était présent dans l'équipe étudiée. Si nous avions pris en compte ce style de leadership d'un point de vue théorique, nous aurions pu, en pratique, le comparer au leadership transformationnel. Nous aurions pu tenter de comprendre lequel de ces deux styles a le plus d'impact sur l'adhésion et la résistance au changement organisationnel. Plusieurs auteurs, tels que Pesqueux (2021), Erben et Güneşer (2008) ont étudié le leadership paternaliste de manière générale. Cependant, il semble que les articles étudiant explicitement le lien entre le leadership paternaliste et le changement organisationnel sont rares.

Enfin, notre recherche se déroulant dans le secteur public, une comparaison avec le secteur privé aurait pu obtenir notre intérêt d'un point de vue théorique. Il aurait alors été intéressant de mobiliser l'article de Maltais et al. (2017), qui met en évidence la particularité d'exercer du leadership au sein du secteur public : « c'est bien davantage que de gérer des politiques et des programmes publics, assurer l'application de règles et de procédures et la prestation de services, ou encore répondre diligemment aux " ordres " qui viennent " d'en haut ". Bien que toutes ces fonctions soient très importantes, faire preuve de leadership dans une organisation publique, c'est surtout accepter de jouer un rôle critique sur le plan des changements organisationnels, c'est savoir agir et faire agir dans des environnements complexes, incertains et souvent turbulents. C'est finalement savoir innover dans les façons de faire, de manière à faciliter l'adaptation de l'organisation à de tels environnements » (Maltais et al., 2007). La prise de conscience de la différence entre les leaders du secteur privé et du secteur public aurait pu être bénéfique afin de comprendre si des façons différentes de mettre en œuvre un même changement, au sein de ces deux secteurs, seraient mises en place afin de susciter l'adhésion.

D'un point de vue méthodologique, nous avons opté pour une approche qualitative en réalisant des entretiens semi-directs auprès de douze membres de l'équipe qui étaient volontaires. Le fait que la participation ait été volontaire peut représenter un biais favorable à des attitudes positives vis-à-vis de la fusion. Nous aurions pu sélectionner des membres au hasard et imposer leur participation, car parmi les personnes qui n'étaient pas volontaires, il pourrait s'avérer que certaines étaient contre le changement. Leur point de vue aurait peut-être permis de mettre en lumière des situations où plus de résistance était présente.

Par ailleurs, d'un point de vue pratique, nous avons basé notre recherche sur l'organisation dans laquelle nous avons réalisé notre stage. Avec plus de temps et de moyens, nous aurions pu comparer les résultats récoltés auprès d'autres équipes en réalisant une expérience dans laquelle nous aurions testé l'impact de différents styles de leadership auprès de plusieurs équipes sur l'adhésion et la résistance au changement.

En pratique, nous pensons qu'il est primordial d'investir dans la communication autour du changement afin de faciliter son bon déroulement. En effet, communiquer sur la raison d'être, sur les changements prévus et attendus de la part de l'équipe lui permettra d'avoir une vision plus claire et à plus long terme, ce qui ne peut être que bénéfique pour les différents acteurs. Nous avons pu constater dans cette recherche que les répondants étaient favorables à davantage de communication afin d'être rassurés sur les modifications à venir. Le manque de communication a engendré des peurs et angoisses auprès de l'équipe.

Il est donc primordial de communiquer clairement et suffisamment afin d'éviter toute résistance. Les organisations peuvent mettre cela en place en pensant un plan de communication au préalable. Au sein de l'équipe étudiée, des réunions par petits groupes ont été mises en place plus régulièrement et cette pratique semble avoir été favorable puisqu'elle permet davantage de transparence au sein de l'équipe.

Un autre élément qui est ressorti de nos interviews est l'intérêt des formations. Nous pensons qu'instaurer une formation avant le changement aurait pu être bénéfique dans le cas étudié afin de rassurer les membres sur les nouvelles tâches qu'ils avaient à réaliser. La formation aurait pu éviter les craintes et une perte de temps lors de la recherche d'informations manquantes.

Finalement, nous avons remarqué à travers notre recherche que les agents ont apprécié les moments où ils ont pu donner des feedbacks sur la situation qu'ils ont vécue. Nous conseillons donc aux organisations de susciter le partage, par exemple via l'envoi de sondages anonymes. Cela permettrait de connaître le ressenti de l'équipe au cours d'un changement et de pouvoir ajuster le processus de changement en fonction des retours récoltés. Cependant, nous encourageons également les membres de l'équipe à donner spontanément leur feedback lorsqu'ils en ont l'occasion afin de contribuer au partage et au processus d'amélioration.

En dernière analyse, le travail présenté dans ce mémoire a permis de démontrer que le leadership joue un rôle majeur sur la création de sens, grâce aux diverses démarches entreprises par les leaders de l'équipe étudiée et donc sur l'adhésion ou la résistance au changement organisationnel analysé.

7. Bibliographie

- Adamu, A. A., & Mohamad, B. (2019). A reliable and valid measurement scale for assessing internal crisis communication. *Journal of Communication Management*, 23(2), 90-108. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2018-0068>
- Alaimo, C. J. (2022). HR Leadership During Bankruptcy and Organizational Change: A Practical Guide. *Springer International Publishing*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-95048-4>
- Alas, R., & Sharifi, S. (2010). Organizational learning and resistance to change in Estonian companies. *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678860210143550>
- Appelbaum, S.H., Degbe, M.C., MacDonald, O. and NGUYEN-QUANG, T.-S. (2015), "Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One)", *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 73-80. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0044>
- Autissier, D., Johnson, K., Metais-Wiersch, E. (2018). *Du changement à la transformation: Stratégie et pilotage de transformation*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.02>
- Autissier, D., Moutot, J., Johnson, K. & Metais-Wiersch, E. (2019). Outil 6. La courbe d'engagement de Kübler Ross. Dans : , D. Autissier, J. Moutot, K. Johnson & E. Metais-Wiersch (Dir), *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation* (pp. 24-25). Paris: Dunod.
- Autissier, D., Moutot, J., Johnson, K. & Metais-Wiersch, E. (2019). Outil 4. Le modèle de Kotter. Dans : D. Autissier, J. Moutot, K. Johnson & E. Metais-Wiersch (Dir), *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation* (pp. 20-21). Paris: Dunod.

- Bareil, C., « La résistance au changement », in Soparnot R, *Le management du changement*, Vuibert, Collection Entreprendre, 2010
- Bochman, D., & Kroth, M. (2010). Immunity to transformational learning and change. *Learning Organization*, The, 17, 328-342. <https://doi.org/10.1108/09696471011043090>
- Bratton, J. (2020). *Organizational Leadership*. SAGE Publications.
- Burke, W. (2018). *Organization change : Theory and practice* (Fifth edition). Sage.
- C. J. Alaimo, HR Leadership During Bankruptcy and Organizational Change, *Management for Professionals*, https://doi.org/10.1007/978-3-030-95048-4_5
- Caldwell, R. (2003). "Change leaders and change managers: different or complementary?", *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (5), 285 – 293. <https://doi.org/10.1108/01437730310485806>
- Cantarero, K., van Tilburg, W. A. P., Gąsiorowska, A., & Wojciszke, B. (2021). The need for sense-making as a personal resource : Conceptualization and scale development. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01637-3>
- Chetan, J., & Chaudhry, S. (2017). Transformational leadership, hr practices and affective commitment to change : a theoretical perspective. *Journal of Organisation & Human Behaviour*. https://www.academia.edu/40446962/TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_HR_PRACTICES_AND_AFFECTIVE_COMMITMENT_TO_CHANGE_A_THEORETICAL_PERSPECTIVE
- Darmawan, A. H., & Azizah, S. (2020). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. 49-53. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010>

De Ridder, M., Rodriguez Conde, C., Rousseau, A., Stinglhamber, F, Terlinden, L. (2019).

Quel(s) style(s) de leadership pour (ré-)humaniser le travail ?, *Rapport complet de la Chaire laboRH*, 8 (3), 14-21.

<https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/44a7d184-d344-4aa6-878a-209d3a392c32/Axe%203%20-%20Rapport%20complet.pdf?guest=true>

Delavallée, E. (2014). *Les 10 règles d'or du changement : une méthodologie et des outils opérationnels pour conduire vos transformations*. Paris : Eyrolles.

Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.
<https://doi.org/10.1108/13563280510596943>

Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment : Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9605-z>

Fergelot V., (2015). *"Le rôle des cadres intermédiaires dans la capacité de changement des organisations publiques : étude d'un cas de mutualisation des services au sein du bloc communal"*. Gestion et management. Université de Rennes 1.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>

Ford J.D., Ford L.W., et al. (2008). "Resistance to change: the rest of the story." *Academy of Management Review*, 33(2): 362-377.

Foudriat, M. (2013). 6. Le changement continu. Dans : M. Foudriat, *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux: Perspectives théoriques croisées* (pp. 215-244). Rennes: Presses de l'EHESP.

- Foudriat, M. (2015). Le changement organisationnel: Réflexions sur les conceptions méthodologiques. Dans: Jean-Pierre Girard éd., *Les chefs de service à l'épreuve du changement* (pp.5-30). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.girar.2015.01.0005>
- Frimousse, S., Le Bihan, Y., & Peretti, J. M. (2017). *Réinventer le leadership*. EMS Editions
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T. & Vandenberghe, C. (2016). Transformational leadership, work-family conflict and enrichment, and commitment. *Le travail humain*, 79, 339-362. <https://doi.org/10.3917/th.794.0339>
- Girard, J., Méry, I. & Mounir, H. (2015). *Les chefs de service à l'épreuve du changement*. Dunod.
- Giraud, L., Frimousse, S. & Le Bihan, Y. (2022). Mindful and Positive leadership Interventions: the impacts on positive experiences, traits, and behaviors. *Revue de gestion des ressources humaines*, 124, 3-23. <https://doi.org/10.3917/grhu.124.0003>
- Guilmot, N. & Vas, A. (2012). Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking: Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII, 77-99. <https://doi.org/10.3917/rips1.045.0077>
- Guilmot, N. (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement. *Revue française de gestion*, 258, 29-44. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00061>
- Henderson, G. M. (2002). Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations. *Human Resource Development Review*, 1(2), 186-214. <https://doi.org/10.1177/15384302001002004>
- Hoy, W., & Miskel, C. (2012). *Educational Administration : Theory, Research, and Practice* (9th edition). McGraw Hill.

- Joung-Gun Kim & Su-Yol Lee (2011) Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19:2, 233-247, DOI: 10.1080/19761597.2011.632590
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117. <https://doi.org/10.1177/1548051812465892>
- Maltais, D., Leclerc, M. & Rinfret, N. (2007). Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique. *Revue française d'administration publique*, 123, 423-441. <https://doi.org/10.3917/rfap.123.0423>
- Marquet, J., Van Campenhoudt, L. & Quivy, R. (2022). Sixième étape. L'analyse des informations. Dans : J. Marquet, L. Van Campenhoudt & R. Quivy (Dir), *Manuel de recherche en sciences sociales* (pp. 229-272). Paris: Armand Colin.
- Marsan, C. (2008). Chapitre 1. Qu'entend-on par changement ?. Dans : C. Marsan, *Réussir le changement: Comment sortir des blocages individuels et collectifs ?* (pp. 11-41). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Marsan, C. (2008). Réussir le changement : Comment sortir des blocages individuels et collectifs ?. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/reussir-le-changement--9782804156282.htm>
- Masmoudi, K. (2020). La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership. *Recherches en Sciences de Gestion*, 136, 97-134. <https://doi.org/10.3917/resg.136.0097>
- Microdoing (s.d.). *Reinventing the way people learn and grow*. Microdoing. Consulté 6 mai 2023, à l'adresse <https://microdoing.com/>

- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 1. Choisir une approche d'analyse qualitative. Dans : P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 13-36). Paris: Armand Colin.
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 12. L'analyse thématique. Dans : P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 269-357). Paris: Armand Colin.
- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change : A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
<https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Pascual, P. S. (2014.). Livre blanc : Leadership et spiritualité dans les organisations. *Ithaque Coaching*. Consulté le 16 février 2023, à l'adresse <https://www.ithaquecoaching.com/articles/leadership-spiritualite-travail-7479.html>
- Pesqueux, Y. (2021). *A propos des théories du leadership*. Doctorat. France. 2020.
<https://shs.hal.science/halshs-02524246v3>
- Poujol, J. (2015). La place du chef de service dans la mise en œuvre du changement. Dans : Jean-Pierre Girard éd., *Les chefs de service à l'épreuve du changement* (pp. 191-210). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.girar.2015.01.0191>
- Quivy, R., Marquet, J., & Van Campenhoudt, L. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5e édition entièrement revue et augmentée). Dunod.
<https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/1967828>
- Reiling, J. (2022). *Managing Change Using the Kubler-Ross Change Model*. Bethestrategicpm. Consulté le 27 novembre 2022 sur <https://bethestrategicpm.com/managing-change-using-the-kubler-ross-change-model/>

- Rocha R.S & Granerud L. (2011). "The search for legitimacy and organizational change: the agency of subordinated actors". *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 27 (3). In BARBAROUX, P. & GAUTIER, A. "En quête de légitimité : la gestion du changement organisationnel comme processus de légitimation". *Management International*, 21 (4), 48–60. 2017.
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Dans : P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101>
- Rondeau A. (1999). « Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail». *Gestion*, vol. 24, automne, p. 12-19.
- Saunders, C. (2020). *Leadership*. Oxford University Press.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *La danse du changement : Maintenir l'élan des organisations apprenantes*. Editions First.
- Société nationale des chemins de fer belges. (2023). Wikipédia. Consulté le 14 mars sur https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Soci%C3%A9t%C3%A9_nationale_des_chemins_de_fer_belges&oldid=200378100
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 23-43. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>
- Tahri, W., Elkadiri, I. (2016). Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel. *Question(s) de management*, 13, 73-85. <https://doi.org/10.3917/qdm.162.0073>
- Tang, K. N. (2019). *Leadership and Change Management* (1st ed. 2019.). Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3>

- Trépanier, S.-G., Fernet, C., Austin, S. (2012). Social and motivational antecedents of perceptions of transformational leadership : A self-determination theory perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 44(4), 272-277. <https://doi.org/10.1037/a0028699>
- Van Vuuren, M., Elving, W. J. L. (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*, 13(3), 349-359. <https://doi.org/10.1108/13563280810893706>
- Vas, A. (2009). Challenging resistance to change from the top to the shop floor level : An exploratory study. *International Journal of Strategic Change Management*, 1. <https://doi.org/10.1504/IJSCM.2009.024510>
- Voet, J. V. der, Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2015). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842.
- Wang, Y. (2011), “Mission-driven organizations in Japan: management philosophy and individual outcomes”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 101 (1), 111-126.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership : A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7e éd.). Pearson.
- Zid, R. (2006). *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*. Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/3486/1/M9538.pdf>

8. Annexes

8.1 Guide d'entretien

Guide d'entretien traduit en néerlandais

Introduceer het onderwerp, bedankt voor deelname, vraag toestemming om op te nemen voor transcriptie

Variabelen	Grootte	Indicatoren (vragen)
Veranderen		• Kan je me uitleggen welke verandering er in het team plaatsvond en welke waren de verschillende stadia? • Wat vindje van de nieuwe structuur die is opgezet?
Weerstand/hechting	Zingeving (Wang, 2011)	• Hoe heb je deze verandering ervaren? • Hoe ervaren jouw collega's deze verandering? • Heb je problemen ondervonden bij het doorvoeren van de wijzigingen? Zo ja, welke? • Is deze verandering logisch voor jou? En waarom wel/niet?

Leiderschap	Positief leiderschap (Frimousse & Peretti, 2017)	• Is deze verandering top-down doorgevoerd of kon het team hieraan bijdragen? • Hoe heb je deelgenomen aan het proces van deze verandering? Werd jouw meninggevraagd? • Hoe is er rekening gehouden met jouw behoeften? En welke waren jouw behoeften?
	Transformationeel leiderschap (Trépanier e.a., 2012) (Gillet et al, 2016).	• Hoe zou je jouw teamlead omschrijven? • Zijn de behoeften van het team begrepen en in aanmerking genomen? • Werd je aangemoedigd om feedback te geven over deze nieuwe structuur? Zo ja, hoe?
	Communicatie (Adamu & Mohamad, 2019).	• Hoe werd de verandering gecommuniceerd? Was deze communicatie duidelijk? • Wat waren de verschillende manieren om het team op de

		hoogte te stellen van de verandering? • Vind je dat jouw teamlead toegankelijk is om je behoeften te bespreken? Op welke manier wordt er naar jou geluisterd?
	De Visie (Trépanier et al, 2012). (Wang, 2011),	• Wat was de visie op verandering die aan jou werd gecommuniceerd? Was het vanaf het begin duidelijk? • Was de uiteindelijke visie op verandering vanaf het begin duidelijk gedefinieerd? • Sluit deze verandering aan bij de filosofie van het team? Hoe?
Conclusie		• Hoe had jij dit veranderingsmanagement concreet doorgevoerd indien jij de teamlead was? Had je andere pistes gevolgd?

Bedankt voor jouw tijd en deelname

