

Louvain School of Management

Gestion du changement technologique dans l'aviation : comment l'introduction du Self Bag Drop impacte-t-elle la motivation des agents handling passager ?

Cas de l'Aéroport de Charleroi Bruxelles-Sud

Auteur : Hassaïni Lydia
Promoteur(s) : Glinne-Demaret Harmony
Année académique 2023-2024
Master [60] en Sciences de gestion (Horaire décalé)

REMERCIEMENTS

En préambule de ce présent Travail de Fin d'Études, je voudrais exprimer ma profonde reconnaissance envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce TFE.

Tout d'abord, je voudrais remercier l'ensemble de l'équipe avec laquelle j'ai eu la chance de collaborer durant tant d'années au sein du service Handling Pax de l'aéroport de Charleroi Bruxelles-Sud, en particulier celles qui ont accepté de m'accorder du temps en vue de réaliser des entretiens.

Je tiens également à remercier singulièrement Madame Glinne-Demaret Harmony, promotrice et enseignante, pour sa disponibilité, sa bienfaisance ainsi que ses nombreux conseils qui ont contribué à l'élaboration de ce Travail de Fin d'Études.

Enfin, j'adresse ma profonde reconnaissance et mes gratitudee au corps professoral de l'Université catholique de Louvain pour toutes les connaissances apportées tout au long de ce Master en Sciences de gestion.

Declaration Regarding AI Tool Usage in Master's Thesis

We recognize that AI tools might be valuable aids during the master's thesis work, but they are not infallible. Remember that transparency fosters trust, and acknowledging AI's role enhances the credibility of your work.

Therefore, when deciding to use such a tool, you need to adhere to the following principles of responsible use of AI.

Critical Evaluation :

We critically assessed the AI-generated output, ensuring its alignment with our research objectives.

Any modifications or corrections were made based on our expertise and domain knowledge.

Transparency :

We acknowledge the use of [NAME TOOL / SERVICE] transparently, emphasizing that it contributed to our work but did not replace human judgment.

Our commitment to transparency ensures the integrity of this thesis.

Ethical Considerations :

We actively monitored for biases or unintended consequences introduced by the AI tool.

Our ethical responsibility guided our decisions throughout the research process.

Declaration (This declaration is mandatory and must appear on the first page (after the title page) of the document.

During the preparation of this master's thesis, the author(s) utilized SpeechMatics and ChatGPT the following purpose:

1. SpeechMatics was used to transcribe interviews. ChatGPT was used for general information to understand a point.

2. After using SpeechMatics and ChatGPT, the author(s) diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

RÉSUMÉ

Le changement technologique à l'aéroport de Charleroi Bruxelles-Sud promettait une amélioration significative du processus d'enregistrement des bagages. Cependant, cette innovation de « l'Express Bag Drop » a-t-elle réellement amélioré la situation des agents handling passager, aussi appelés agents check-in ? Comment ce changement affecte-t-il leur motivation ? Bien que ces bornes automatiques, permettant d'effectuer leurs enregistrements en toute autonomie, soient efficaces pour réduire les files d'attente aux comptoirs traditionnels, cette étude qualitative, s'articulant autour de trois hypothèses, dévoile une réalité humaine potentiellement opposée. L'analyse établit des connexions entre plusieurs concepts théoriques discutés dans la revue de littérature. Les résultats liés au succès du changement montrent de timides aspects négatifs résultant non seulement des contraintes technologiques, mais également des problèmes de communication et de formation. L'étude a également examiné certains facteurs montrant des conséquences potentielles d'insatisfaction chez les agents check-in, tels que les conditions de travail et la sécurité de l'emploi. Ces éléments sont finalement étroitement liés aux motivations des membres de BSCA, qui se voient plus ou moins affectés par ce changement technologique. Néanmoins, certains propos demeurent divergents. Finalement, des pistes d'actions seront proposées afin de permettre une étude davantage approfondie.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 - PARTIE THÉORIQUE.....	2
CADRE CONTEXTUEL.....	3
1. L'AÉROPORT DE CHARLEROI BRUXELLES-SUD	3
2. LE MÉTIER D'AGENT HANDLING PASSENGER.....	4
CADRE CONCEPTUEL	5
CHAPITRE 1 : CONCEPT DE CHANGEMENT	5
1. QU'ENTEND-T-ON PAR CHANGEMENT ?.....	5
2. LES PHASES DU CHANGEMENT	5
3. RÉUSSIR LE CHANGEMENT	7
3.1. Pourquoi conduire le changement ?	7
3.2. Comment conduire le changement ?	7
3.2.1. <i>Le modèle PCT</i>	8
3.2.2. <i>De l'individuel au collectif : Le modèle ADKAR.....</i>	8
4. LES TYPES DE CHANGEMENT.....	9
4.1. Les types de changement	9
4.2. Le changement technologique.....	10
4.2.1. <i>L'émergence de l'automatisation</i>	10
4.2.2. <i>Application de l'automatisation dans l'aviation : l'Express Bag Drop</i>	11
4.2.3. <i>Les impacts de l'automatisation sur les pratiques de travail</i>	12
CHAPITRE 2 : CONCEPT DE MOTIVATION	13
1. LA MOTIVATION AU TRAVAIL.....	13
1.1. Notion et sens du travail	13
1.2. La motivation et ses composantes.....	14
2. LES THÉORIES DE LA MOTIVATION.....	14
2.1. Hiérarchie des besoins de Maslow	14
2.2. Théorie de Herzberg	15
2.3. Théorie de l'autodétermination	16
2.3.1. <i>Les sources de satisfaction</i>	18
2.3.2. <i>Les besoins psychologiques</i>	18
2.3.3. <i>Les conséquences.....</i>	18
CONCLUSION THÉORIQUE.....	19
PARTIE 2 – ÉTUDE QUALITATIVE.....	20

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE	21
1. L'EXPLORATION ET LA PROBLÉMATIQUE.....	21
2. CADRE D'ANALYSE.....	21
3. L'OBSERVATION.....	22
3.1. Méthode de collecte de données	22
3.2. Sélection de l'échantillon	22
3.3. Élaboration du guide d'entretien.....	23
4. DÉMARCHE D'ANALYSE DES INFORMATIONS	24
4.1. Préparation des données.....	24
4.2. Analyse des données	24
4.3. Interprétation des résultats	26
5. SCHÉMATISATION DE LA METHODOLOGIE	26
CHAPITRE 4 : CAS D'ÉTUDE - L'EXPRESS BAG DROP A BSCA.....	27
1. IMPLÉMENTATION DE L'EXPRESS BAG DROP PAR RYANAIR A BSCA	27
2. CHANGEMENT DANS LE MÉTIER D'AGENT HANDLING PAX	29
CHAPITRE 5 : ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATIONS DES RÉSULTATS	30
1. ANALYSE DES INFORMATIONS.....	30
1.1 LE CHANGEMENT VÉCU PAR LES AGENTS CHECK-IN.....	31
<i>1.1.1. Les aspects techniques liés au Self Bag Drop et la communication et la formation ...</i>	<i>31</i>
<i>1.1.2. L'acceptation du changement.....</i>	<i>34</i>
1.2 L'IMPACT SUR LA MOTIVATION DES AGENTS CHECK-IN.....	35
<i>1.2.1 Les conditions de travail et la relation avec les superviseurs.....</i>	<i>35</i>
<i>1.2.2 La satisfaction au travail</i>	<i>38</i>
2. DISCUSSIONS	40
2.1. DISCUSSION DES HYPOTHÈSES.....	40
2.2. LIMITES MÉTHODOLOGIQUES ET PISTES D'ACTION	41
CONCLUSION.....	42
BIBLIOGRAPHIE	43

TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1 : COURBE DU CHANGEMENT	6
FIGURE 2 : CONTINUUM TAD.....	16
FIGURE 3 : APPLICATION DU TAD	17
FIGURE 4 : EXPRESS BAG DROP DE RYANAIR	28
TABLEAU 1 : GRILLE DES RÉPONDANTS.....	23

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

BSCA	Brussels South Charleroi Airport
CDC	Conduite du changement
IA	Intelligence artificielle
IATA	International Air Transport Association
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PAX	Passenger
TAD	Théorie de l'autodétermination
WAN	Wallonie Aerotraining Network (centre de compétence de la Région wallonne)

INTRODUCTION

À l'aube d'une nouvelle ère, les technologies numériques s'infiltrèrent doucement dans nos pratiques quotidiennes, redéfinissant les processus organisationnels et ouvrant de nouvelles perspectives dans un monde de plus en plus automatisé par le changement technologique.

Dans le cadre de ce Travail de Fin d'Études, il est question d'aborder l'automatisation dans un cas spécifique : l'aéroport de Charleroi Bruxelles-Sud. L'analyse se concentrera plus spécifiquement sur l'introduction récente du Self Bag Drop, ou Express Bag Drop de Ryanair, un système permettant aux passagers d'effectuer l'enregistrement de leur bagage de manière autonome, sans passer par les comptoirs traditionnels, et sur l'impact de cette technologie sur la motivation des agents handling passager, autrement dit agent check-in ou agent d'enregistrement.

Le choix de ce sujet s'appuie sur mon expérience antérieure en tant qu'agent check-in à l'aéroport de Charleroi, qui a révélé des aspects particulièrement intéressants concernant l'automatisation des processus et ses répercussions sur la motivation des agents. Cette recherche a été menée avec toute l'objectivité nécessaire afin de ne pas influencer les résultats et garantir une analyse impartiale.

Après avoir décrit le cadre contextuel, la première partie de cette étude, dédiée au cadre conceptuel, offre une revue de littérature pertinente pour cette recherche, en abordant deux thèmes principaux : le changement et la motivation. Pour chacun de ces thèmes, plusieurs théories ont été explorées afin de les intégrer dans une étude qualitative, constituant la deuxième partie de ce travail de fin d'études.

Cette deuxième partie sera ainsi introduite par le cas d'étude lié à l'express bag drop. Suivra une description détaillée de la méthodologie employée pour cette étude qualitative, en formulant notamment trois hypothèses. Grâce à l'accessibilité au terrain, cette analyse a effectivement été réalisée à travers une approche qualitative, permettant de mener plusieurs entretiens. Les hypothèses seront ensuite évaluées par l'analyse des données recueillies lors de ces entretiens, en utilisant la méthode d'analyse de contenu thématique.

Enfin, une conclusion générale permettra de répondre à la question de recherche « Comment l'introduction du Self Bag Drop impacte-t-elle la motivation des agents handling passager ? ». Des recommandations, également issues des entretiens, seront présentées.

PARTIE 1 - PARTIE THÉORIQUE

CADRE CONTEXTUEL

1. L'AÉROPORT DE CHARLEROI BRUXELLES-SUD

La Belgique occupe une place centrale en Europe dans le domaine de l'aviation en Europe, étant souvent considérée comme la première étape du continent par les compagnies aériennes. (SPF Mobilité, s.d). À cet égard, la Belgique n'abrite pas moins de cinq aéroports, parmi lesquels l'aéroport de Charleroi Bruxelles-Sud qui se démarque en tant que deuxième aéroport belge en termes de trafic de passager, permettant de rejoindre plus de 200 destinations, après l'aéroport de Bruxelles-Zaventem. (BSCA, 2022). Outre ces deux aéroports, la Belgique compte également l'aéroport de Ostende-Bruges, Liège-Bierset et Anvers-Deurne.

L'aéroport de Charleroi a été vu le jour en 1919 pour lequel la gestion est soumise au contrôle de la Région Wallonne au vu d'une concession conclue d'une durée de cinquante ans. (Ghazaryan, 2013). L'aéroport a connu une période de croissance significative, durant les mois de juillet et août, en 2023. Une augmentation moyenne de 5% du nombre de passagers a été enregistrée par rapport à 2022, passant de 1,7 million en 2022 à 1,8 million en 2023, représentant plus de 942.027 passagers. En parallèle de ses efforts pour garantir un taux de trafic de passager élevé, BSCA a également pris des mesures supplémentaires pour réduire son empreinte carbone. Cette initiative environnementale a été récompensée par l'accréditation « Airport Carbon Accreditation » de niveau 3¹ délivrée par l'Airport Council International Europe. (BSCA, 2023)

D'un point de vue opérationnel, six compagnies aériennes touchèrent les pistes de BSCA durant l'année 2023 : Ryanair, Wizzair, Pegasus Airlines, Air Corsica, Volotea et TUI fly (BSCA, 2023). Pour assurer les activités au sol, la collaboration de près de 736 personnes est observée. Pour garantir le bon déroulement des opérations au sol, une collaboration soutenue de près de 3000 personnes est observée d'après les chiffres de 2022, dont 736 personnes rattachées directement à BSCA. Ces effectifs sont en constante évolution selon les variations du trafic et évolutions technologiques. Ces collaborateurs contribuent aux activités aéroportuaires essentielles tels que la sécurité, la maintenance, l'assistance aux passagers ou l'entretien.

¹ Mesure d'optimisation : « Elle prend en considération, dans la réduction de l'empreinte carbone, les émissions des activités des parties prenantes qui ont un impact significatif sur les émissions de l'aéroport ». (Groupe ADP, s.d)

2. LE MÉTIER D'AGENT HANDLING PASSENGER

L'agent handling passanger, ou agent check-in, est une profession aéroportuaire décrite par le centre de compétence aéronautique en Région Wallonne (WAN) comme « *travaillant au sein d'un aéroport en effectuant l'enregistrement des bagages (poids et taille), vérifie les titres de transport, les documents d'identité et visa si nécessaire.* »

L'agent handling pax² joue un rôle crucial dans le bon déroulement des opérations aériennes au sol, agissant de manière simultanée avec les opérations de sécurité et de sûreté aéroportuaires. Les agents sont dédiés aux contrôles rigoureux, conformes aux exigences des différentes compagnies aériennes. Cela démontre la nécessité d'une formation approfondie en amont afin de répondre à ces exigences, permettant également aux agents de maintenir une adaptation constante aux compagnies et procédures changeantes afin d'assurer la fluidité des opérations aéroportuaires et la satisfaction des passagers.

La première étape du parcours de formation des agents handling pax est dispensée par le WAN, intitulée « Airside Safety ». Cette dernière permet de « *sensibiliser le personnel aux enjeux de sécurité et de sûreté aéroportuaires [...]* ». Cette formation est obligatoire avec une réussite supérieure à 80% pour l'obtention d'un badge d'accès d'une validité de cinq ans. (Hellalet, 2023). La formation « Dangerous Goods » est l'étape suivante du parcours de formation obligatoire au vu des « *certaines réglementations qui doivent être suivies afin que les marchandises dangereuses expédiées par voie aérienne ne mettent pas en danger les avions, les passagers ou l'équipage* » (Aviato Academy, s.d). Cette formation, développée par l'International Air Transport Association (IATA), est également dispensée par le WAN. Les agents handling pax devront ainsi également se conformer aux exigences internationales.

À la suite de ces deux formations obligatoires pour exercer une fonction quelconque dans un aéroport, les agents sont formés par les formateurs check-in ainsi que les superviseurs afin d'appréhender les diverses procédures et les outils informatiques associés aux diverses compagnies aériennes citées précédemment. (Hellalet, 2023)

Dans le cadre de ce présent TFE, la problématique abordée concerne exclusivement la compagnie aérienne Ryanair. Effectivement, seule la compagnie irlandaise s'est lancée dans l'introduction du nouveau système « Self Bag Drop » à l'aéroport de Charleroi, permettant au passager d'effectuer l'enregistrement de leurs bagages en toute autonomie.

² Le terme « Pax » est utilisé dans le domaine du tourisme pour désigner un passager (passenger en anglais)

CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE 1 : CONCEPT DE CHANGEMENT

1. QU'ENTEND-T-ON PAR CHANGEMENT ?

« *J'ai connu que notre nature n'était qu'un continuel changement et je n'ai plus changé depuis ; et si je changeais, je confirmerais mon opinion* » (PASCAL, 1670, p.326)

La notion de changement est une réalité omniprésente, comme en témoignent les écrits du XVIIe siècle de Blaise Pascal. Ce changement exerce une influence sur tout individu dans un contexte personnel ou professionnel, tant à l'échelle individuelle ou collective. (CARTON, 2011, p.1)

Au fil du temps, différentes interprétations ont été formulées. Selon Van de Ven, le changement est une « *observations empiriques de différences mesurables dans la forme, la qualité, l'état d'une entité organisationnelle à travers le temps* » (1995, p.510). Dans le contexte de l'organisation, Collerette et al. le définissent comme « *Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou par les gens qui sont en relation avec ce système* » (1997, p.20)

Dans cette perspective, les dirigeants considèrent essentiellement le changement comme étant un élément déterminant aux évolutions des marchés, des technologies et des réglementations. Ce changement est caractérisé par une rupture significative dans les pratiques de fonctionnement de l'organisation, nécessitant ainsi une réadaptation totale ou partielle alors que les méthodes existantes deviennent obsolètes en faveur d'un avenir changeant. (Autissier & Moutot, 2023)

2. LES PHASES DU CHANGEMENT

Lorsqu'un individu se trouve confronté à des changements au sein de son environnement, qu'ils soient mineurs ou majeurs, cela déclenche une série de réactions relationnelles et émotionnelles telles que de l'incompréhension, de la colère, de l'indifférence, etc... Ces réactions, parfaitement naturelles, exigent de reconnaître qu'un travail psychologique est nécessaire pour aider l'individu à les traverser. Comprendre ces mécanismes permet d'intervenir de manière

appropriée face à ces changements, avec pour objectif de réduire l'impact négatif lié à ce changement. Ignorer ces réactions pourrait les aggraver (Carton, 2011)

Toutes ces réactions sont décrites via un modèle, la courbe du changement, décrit dans les travaux d'Élisabeth Kübler-Ross qui « illustre le cheminement émotionnel que traverse toute personne dans un changement, qu'il soit heureux ou non. En s'appropriant son propre vécu sur la courbe, la personne est prête à avancer pas à pas avec plus de confort et de bienveillance envers elle-même et envers les autres. ce qui sera générateur de bien-être au travail. » (Huet et al., 2020)



Figure 1 : courbe du changement

Cette courbe du changement permet ainsi d'identifier 5 phases distinctes qu'un individu rencontre lors d'un changement (Ricou et al., 2022) :

- **Le déni** suscite chez l'individu un sentiment de refus de comprendre, où il ne nie la réalité du changement ou, car cela ne correspond pas à ses aspirations. Ce déni peut être matérialisé par un choc émanant de l'individu.
- **La colère** est synonyme d'une grande résistance au changement lorsque l'individu prend conscience de sa réalité. Comme décrit par Gérard-Dominique Carton, cette résistance est souvent perçue comme étant un obstacle au progrès, suscitant frustration et colère (2011).
- **Le marchandage** survient lorsque les collaborateurs tentent à maximiser leurs gains et engager des discussions qui ne sont directement en lien avec la problématique du changement. Dans cette phase, le leader doit maintenir le cap sur ses objectifs.
- **L'abattement** survient lorsque les voies de résistance sont épuisées et que l'individu résigne, entrant dans une phase d'apathie. Le leader doit alors s'adapter et adopter des stratégies qui permettront de revitaliser l'enthousiasme.
- **L'acceptation** est la dernière phase du changement où les individus commencent à s'ouvrir à une reconstruction, acceptant le changement comme inévitable. Le leader doit renforcer cette attitude en présentant des aspects positifs du changement et en démontrant les opportunités qu'il peut apporter.

Afin d'accompagner au mieux ces phases du changement, il est essentiel d'adopter une conduite du changement efficace.

3. RÉUSSIR LE CHANGEMENT

3.1. Pourquoi conduire le changement ?

La conduite du changement est très importante pour faciliter la transition entre les différentes phases évoquées précédemment. Il est donc impératif pour les entreprises de s'y investir pleinement en ciblant les objectifs de cette conduite. Initialement, il est primordial de prendre en considération les attentes, besoins et appréhensions des acteurs du changement. En d'autres termes, l'adhésion de la majorité de l'équipe au changement est essentielle, ce qui nécessite une approche individuelle pour favoriser ce processus d'adhésion (Autissier et al, 2023).

Par la suite, il convient d'adopter une stratégie collective visant à encourager les individus à modifier les processus mis en place dans la structure existante afin d'adopter une conduite vers le changement. Enfin, dans une perspective globale de l'entreprise, il est essentiel de poursuivre cette évolution durable à long terme en instaurant de nouvelles structures de travail (Autissier et al, 2023).

Sans une gestion adéquate de ce processus, l'entreprise risque de se voir confronter à une perte de productivité et de moral, illustrée notamment par la « Vallée du désespoir » (annexe 1). Alors que la courbe du changement aborde le changement sous un angle émotionnel, la vallée du désespoir est plutôt dans une perspective économique. Ce modèle, entraînant une baisse de productivité, survient lorsque les individus réalisent qu'un changement doit être fait au niveau de leurs pratiques professionnelles quotidiennes. Effectivement, cette période engendre une série d'émotions chez les individus, comme décrite dans la courbe du changement, compromettant ainsi la productivité de l'entreprise. D'où l'importance de mener efficacement le changement afin de tendre vers la réussite dans l'atteinte des objectifs précités. (Autissier et al, 2023).

Ainsi, pour permettre de conduire ce changement de manière efficace, il convient de décrire les moyens de conduire ce changement

3.2. Comment conduire le changement ?

La méthodologie Prosci, conçue aux USA afin de faciliter la réussite du changement au sein d'une organisation, repose sur cinq principes fondamentaux (Piedboeuf et al., 2021, p.34) :

- « - *Nous changeons pour une raison*
- *Le changement organisationnel nécessite le changement individuel*

- *Les résultats organisationnels sont le résultat collectif des changements individuels*
- *La gestion du changement établit un cadre pour gérer le volet humain du changement*
- *Nous appliquons la gestion du changement pour obtenir les bénéfices et les résultats souhaités du changement. »*

La conduite du changement va essentiellement être guidée par deux théories au sein de la méthodologie Prosci qui devront être utilisées ensemble pour obtenir une efficacité maximale dans cette conduite.

3.2.1. Le modèle PCT³

Dans le cadre de ce Travail de Fin d'Études, il a été choisi de présenter une des méthodes PROSCRI, car elle s'adapte parfaitement au contexte pratique développée.

Selon la méthodologie Prosci, la conduite du changement repose sur trois aspects essentiels qui mènent au succès d'un changement (Prosci, 2021) :

- Le leadership qui représente « la stratégie et la direction d'une initiative ou d'un projet ». Cela concerne ainsi l'ensemble des décisions et actions entreprises pour réaliser changement.
- La gestion du projet englobe l'ensemble des aspects techniques liés au projet.
- La gestion du changement aborde à une perspective humaine du changement, tant au niveau individuel que collectif. C'est dans ce domaine que les organisations se concentrent sur les aspects pratiques telles que de nouveaux modes de travaux. Comme cela sera décrit au point suivant pour le modèle AKDAR, le changement collectif et durable résulte du succès du changement individuel chez chaque individu.

3.2.2. De l'individuel au collectif : Le modèle ADKAR

Au-delà des actions globales décrites dans le modèle PCT, le fondateur de Prosci met en évidence une spécificité selon laquelle le succès du changement collectif au sein d'une organisation réside sur le changement individuel. Ainsi, cette approche est décrite dans le modèle ADKAR développé par Prosci afin d'assurer le succès du changement individuel. Ce modèle illustre les cinq étapes que l'organisation doit mener afin de garantir le succès de ce changement individuel, qui contribuerait ainsi au succès du changement collectif (Ryckaert, 2023)

³ PCT = Prosci Change Triangle

Le modèle ADKAR⁴ se compose en cinq étapes, chacune décrivant l'impact individuel et les actions à mener par l'organisation (Ryckaert, 2023) :

- **Awareness/sensibilisation** : « Sensibilisation à la nécessité du changement ». L'organisation devra impérativement communiquer et justifier ce changement afin de réduire sa résistance chez les individus.
- **Desire/volonté** : « Volonté de participer et soutenir le changement ». Susciter du désir immédiatement chez les individus n'est pas simple pour une organisation, ce qui nécessite alors une proactivité accrue.
- **Knowledge/connaissance** : « Connaissance sur la manière de changer ». L'organisation peut mettre en place des plans de formations adaptés permettant aux individus de se préparer aux conditions réelles du changement.
- **Ability/capacité** : « Capacité à mettre en œuvre des compétences et comportements requis ». L'organisation devra également proposer des formations pratiques pour développer ces compétences nécessaires.
- **Reinforcement/renforcement** : « Renforcement pour pérenniser le changement ». Dans ce cadre, des évaluations sont réalisées afin de mettre en place d'éventuelles mesures correctrices.

4. LES TYPES DE CHANGEMENT

Le changement organisationnel est inévitable et indispensable pour la pérennité de l'entreprise. Ces changements sont souvent perçus comme étant la conséquence d'autre changement (ajustement) ou encore comme une réponse à une nécessité inhérente. La cible du changement va ainsi être le premier domaine de divergence (Pichault, 2013).

4.1. Les types de changement

Plusieurs types de changement peuvent être observés au sein d'une entreprise : le changement structurel, culturel, stratégique et technologique.

Premièrement, **le changement structurel** modifie la structure de l'entreprise au travers du changement de certains paramètres qui définissent le contrôle des activités, l'orientation des comportements humains ou encore la hiérarchie d'une entreprise (Missonier, 2012).

⁴ Le modèle comme décrit par Vincent Piedboeuf et Diego Palate est illustré en annexe 5.

L'entreprise est alors confrontée à un changement partiel ou total de sa structure, permettant d'atteindre les objectifs.

L'entreprise peut également faire l'objet d'un **changement culturel**. Tout d'abord, cette culture d'entreprise signifie que « *chacun, dans l'entreprise, adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents...* » (Chanlat & Francine, 1987). Ainsi, le changement culturel résulte de l'évolution des valeurs, croyances et pratiques qui influencent le comportement des individus dans l'organisation (Nascimento, 2020)

Une des définitions rapportées par Hafsi et Fabi (1997) évoque que **le changement** est quant à lui **stratégique**, lorsqu'il « *touche soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement et nature et disponibilité des ressources et du savoir-faire), soit le processus (structure, systèmes, culture et valeurs), de manière à modifier de manière durable la performance de l'organisation, et qu'il est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation.* »

Le changement technologique est également un élément clé parmi les différents types de changement observé dans les organisations actuelles. Dans le cadre de cette étude, ce type de changement occupera une place centrale, illustré par l'évolution que traverse l'aéroport de Charleroi avec l'introduction de l'automatisation des processus via le Self Bag Drop. Ce changement technologique sera donc décrit de manière plus approfondie dans la section suivante.

4.2. Le changement technologique

La technologie est considérée comme un des leviers stratégiques de l'organisation qu'il est tout aussi important d'intégrer dans les dynamiques de changement. Ce changement technologique permet d'adopter une nouvelle trajectoire qui ferait apparaître une nouvelle conception de produits ou services. Dans ce présent travail de recherche, il est question d'examiner cette perspective du changement technologique et d'en comprendre ses impacts d'un point de vue humain, en particulier sur la motivation des agents handling pax de l'aéroport de Charleroi (Durand, 2020).

4.2.1. L'émergence de l'automatisation

Les mécanismes d'automatisation ont des origines anciennes, remontant à l'époque préhistorique où les premiers hommes ont créé des outils pour faciliter leurs tâches

quotidiennes, comme l'invention du moulin à eau. Néanmoins, l'ère de l'industrialisation au début du XVIIIe siècle a marqué un tournant technologique grâce à l'invention de la machine à vapeur qui a permis de débiter la production de masses. (Dickson, 2023)

Par la suite, De Coster a décrit une évolution technologique en cinq phases. La première phase nommée « système professionnel de travail » était caractérisée par la distribution des tâches selon les compétences individuelle. Le « Taylorisme » est la seconde phase qui a introduit la distinction entre ceux qui pensent et ceux qui produisent. (De Coster, 1999)

L'innovation majeure et survenue lors la troisième phase, le « Fordisme », avec l'introduction du travail à la chaîne. La chaîne de montage par Henry Ford a notamment été un grand tournant dans le domaine technologique (De Coster, 1999)

C'est véritablement lors de la quatrième phase également décrite par De Coster que la notion de « automatisation » a émergé. Cette dernière est décrite comme étant la « *technologie du travail automatique dans laquelle la manutention, la conception et les procédés de fabrication du produit sont intégrés dans une suite d'opération qui s'effectue sans intervention directe de l'homme* ». (De Coster, 1999, p.63).

Enfin, la cinquième et dernière phase fait référence à « l'informatique » qui est une extension de cette automatisation.

4.2.2. *Application de l'automatisation dans l'aviation : l'Express Bag Drop*

De plus en plus, les aéroports ont tendance à optimiser l'espace et réduire les coûts d'exploitation pour les compagnies aériennes. Cette tendance favorise l'utilisation de technologies de plus en plus performante, notamment celles en libre-service pour les passagers. (Castillo-Manzano et al., 2013)

Spirit Airlines a inauguré ce nouveau système automatisé à l'aéroport international McCarran de Las Vegas en 2019. Avant d'utiliser ces machines, les passagers sont tenus de faire vérifier leur pièce d'identité et leur carte d'embarquement par le personnel de la compagnie aérienne ou de l'aéroport avant de pouvoir utiliser ces machines. Le vice-président des services aéroportuaires chez Spirit Airlines, Mike Byrom, mentionne que cet investissement a été une réelle plus-value pour la compagnie.

Une forme d'automatisation de plus en plus répandue dans de nombreux aéroports est le « système de dépôt de bagages en libre-service », Self Bag Drop ou Express Bag Drop en

anglais. Cette technologie permet aux passagers d'étiqueter et enregistrer eux-mêmes leurs bagages, ce qui permet d'accélérer les procédures d'enregistrement et de réduire les coûts comme évoqués précédemment. Les passagers sont en effet particulièrement attirés par ces machines lorsqu'ils doivent faire face à de longues files d'attente aux comptoirs d'enregistrement (BLUEBIZ, 2016).

Ainsi, essentiellement depuis l'année 2023, de plus en plus de compagnies aériennes et aéroports décident d'investir dans ces bornes automatiques afin d'augmenter la satisfaction de leurs passagers.

4.2.3. Les impacts de l'automatisation sur les pratiques de travail

Le modèle élaboré par Acemoglu et Restrepo (2018) qualifie l'automatisation comme l'utilisation de la robotique et de l'intelligence artificielle, qui sont progressivement intégrées dans les industries afin de remplacer les étapes du processus de production. Selon leur modèle, deux conclusions sont mises en avant : premièrement, l'automatisation engendre une diminution de la disponibilité des postes de travail. Deuxièmement, cette diminution de poste de travail est compensée par la création de nouvelles tâches. (Acemoglu & Restrepo, 2018)

Deux autres études particulièrement intéressantes ont émergé concernant les impacts potentiels de l'automatisation sur le travail :

- L'étude menée par l'OCDE⁵ auprès de sept pays montre que l'émergence de l'intelligence artificielle et l'automatisation représente à la fois des opportunités et des risques. L'étude a en effet démontré qu'un quart des emplois dans les secteurs manufacturier et financier sont exposés à un risque élevé d'automatisation. Néanmoins, selon l'étude, cela pourrait avoir des impacts positifs sur la sécurité au travail et la productivité notamment. Il est donc essentiel, comme mentionné dans l'étude de l'OCDE, que les politiques favorisent l'émergence de l'automatisation tout en atténuant ces effets négatifs sur l'emploi (OCDE, 2023).
- Le cabinet d'études Forrester Research a estimé en 2022 que l'automatisation pourrait supprimer un tiers des emplois européens dans les vingt prochaines années. Selon eux, les emplois les plus menacés par cette automatisation seraient ceux moyennement qualifiés, destinés à des tâches simples et routinières. Ainsi, l'étude montre qu'en 2050, 30 millions de personnes en moins travailleront par rapport à 2020 (Fassinou, 2022)

⁵ OCDE = Organisation de Coopération et de Développement Economiques

CHAPITRE 2 : CONCEPT DE MOTIVATION

La compréhension de la motivation est complexe à définir compte tenu de sa diversité de champs d'études. Ainsi, il est pertinent de restreindre cette notion à sa définition spécifique et à son origine dans le contexte du travail.

1. LA MOTIVATION AU TRAVAIL

1.1. Notion et sens du travail

Dans l'Antiquité, le travail était méprisé et considéré comme peu valorisé. Le terme même de « travail » dérive du latin « tripalium », signifiant « instrument de torture ». Il était essentiellement attribué aux esclaves et pauvres, souvent associés aux activités artisanales, paysannes et commerciales, tandis que les activités considérées comme plus nobles englobaient les affaires publiques, politiques et artistiques. (LEMOINE, 2023)

Afin de contester cette vision, de grands penseurs tels que Jean-Jacques Rousseau a cherché à réfuter cette conception : « *Travailler est donc un devoir indispensable à l'homme social. Riche ou pauvre, puissant ou faible, tout citoyen oisif est un fripon* » (ROUSSEAU, 1762, p.253)

De nos jours, la notion de travail est majoritairement associée à une « *activité humaine à part entière susceptible d'avoir du sens* » (FAES, 2011, chap. 2). Cette perception de sens du travail a émergé au cours de l'histoire, notamment avec l'évolution du travail pendant la Révolution industrielle. Des penseurs comme Rousseau ont œuvré pour promouvoir cette vision positive du travail, tout comme Max Weber au début du XXe siècle dans son ouvrage « *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* », où il met en évidence le rôle des valeurs religieuses protestantes dans l'émergence du capitalisme, au travers desquelles la vocation et le travail acharné étaient un signe de bénédiction divine. (ARNAUX-NICOLAS, 2019)

Ainsi, le travail est perçu comme un moyen de satisfaction, interne ou externe à l'activité professionnelle, permettant de répondre aux besoins naturels et aux valeurs de l'individu (Mpozayo, 2022). Lorsque les individus perçoivent leur travail comme étant en harmonie avec leurs valeurs, cela alimente leur motivation favorisant ainsi un engagement durable. C'est là que réside le lien entre le sens du travail et la motivation.

1.2. La motivation et ses composantes

Dans une perspective plus contemporaine, la motivation au travail fut définie par Grant et Shin comme suit : « *Work motivation is described as the psychological processes that direct, energize, and maintain action toward a job, task, role, or project.* » (2012, p.505). Néanmoins, selon Patrick Roussel en 2000, Professeur à l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, une définition plus pertinente serait celle qui considère la motivation comme « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.* » (Vallerand & Thill, 1993, p. 18).

Cette approche soulignée par Vallerand & Thill met en lumière le caractère diversifié inhérente à la notion de motivation. Effectivement, cette dernière considère à la fois les facteurs internes et externes, correspondant respectivement aux motivations intrinsèques et extrinsèques, telles que définies par Edward Deci en 1975 :

- **La motivation intrinsèque** réside sur le fait d'entreprendre une action afin de profiter de la satisfaction qu'elle procure. Cette motivation témoigne du fait que l'individu n'éprouve pas de nécessité à acquérir une quelconque récompense extérieure pour réaliser cette action.
- Un individu motivé par l'atteinte d'un résultat extérieur à l'action elle-même fait référence à une **motivation extrinsèque**. Des incitants externes, associés à des punitions, peuvent aussi motiver les individus.

2. LES THÉORIES DE LA MOTIVATION

Dans le cadre de ce présent Travail de fin d'études, il est essentiel d'approfondir le concept de la motivation, notamment à travers certaines théories pertinentes connues à ce jour, sélectionnée afin de mener à bien ce travail de recherche. Certaines de ces théories seront utilisées dans l'analyse des données recueillies lors de l'étude qualitative afin de comprendre les facteurs qui influencent finalement la motivation des agents face à ce nouvel environnement technologique.

2.1. Hiérarchie des besoins de Maslow

Abraham Maslow reste un pilier dans l'étude théories de la motivation. Il a élaboré la pyramide des besoins qui classe les besoins humains en cinq niveaux successifs, allant des besoins psychologiques au besoin d'accomplissement. Selon Maslow, chaque niveau doit être satisfait avant de pouvoir passer au suivant. Cette théorie met en lumière que la motivation ne se limite

pas aux récompenses matérielles, mais inclut également des besoins psychologiques et émotionnels de l'individu (Louart, 2002). Maslow distingue cinq besoins humains décrits dans la pyramide de Maslow en annexe 2 (De Moor, 2019) :

- **Les besoins psychologiques** sont les besoins les plus élémentaires et les plus importants, constituant ainsi la base de la pyramide. Il est associé aux besoins vitaux tels que la faim ou la soif.
- **Le besoin de sécurité** apparaît lorsque les besoins psychologiques sont comblés. Dans des situations de risques, ces besoins dominent le comportement, stimulant la recherche de protection et de stabilité.
- **Le besoin d'appartenance** surgit lorsqu'il y a un manque de relations interpersonnelles, poussant l'individu à chercher de nouveaux liens sociaux pour combler ce vide. L'individu cherchera la protection ou encore la stabilité.
- **Le besoin d'estime** reflète le désir de l'individu à vouloir être valorisé et respecté, incluant ainsi l'appartenance à un groupe, d'être compris ou écouté.
- **Le besoin de s'accomplir** est situé au sommet de la pyramide. Ces besoins motivent l'individu à exploiter pleinement son potentiel et à se surpasser, une fois que tous les autres besoins ont été satisfaits.

Dans cette analyse, cette théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow ne sera pas directement utilisée lors de l'étude qualitative. Bien que cette théorie soit largement reconnue et utilisée, d'autres théories ci-après ont été privilégiées qui semblent plus pertinentes pour le sujet d'étude.

2.2. Théorie de Herzberg

La théorie de Herzberg, élaborée par le psychologue Frederick Herzberg en 1950, distingue deux catégories distinctes de facteurs :

- **Les facteurs de motivation** ont un impact significatif sur la satisfaction au travail.
 - « *Ces facteurs inclus :*
 - *l'accomplissement ou la sensation d'avoir bien réalisé son travail ;*
 - *la reconnaissance notamment du travail bien fait ;*
 - *le travail en tant que tel ;*
 - *la responsabilité ;*
 - *le plan de carrière notamment au travers de promotion, d'avancement et de réalisation de soi. »* (Fenouillet, 2017, p.91)

- **Les facteurs d'hygiène** amènent à l'insatisfaction en cas de non-maitrise de ces derniers. Ces facteurs sont nécessaires pour le bien-être de l'individu.

« Ces facteurs sont les suivants :

- les qualités et défauts du supérieur hiérarchique ;
- la rémunération ;
- la politique et administration de l'entreprise ;
- les relations de travail (supérieurs, collègues, subordonnés) ;
- les conditions de travail telles que la sécurité de l'emploi, la valorisation au travers de l'emploi, les conditions de vie dans l'entreprise. » (Fenouillet, 2017, p.92)

Dans ses études, Herzberg a mis en évidence une totale indépendance entre les types de facteurs précités : « les facteurs de motivation ne sont pas l'origine de l'insatisfaction tandis que les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction ou de l'indifférence. » (Fenouillet, 2017, p.92)

Cette théorie de Herzberg a notamment été intéressante afin d'évaluer si les facteurs d'hygiène sont suffisamment satisfaits que ne pas engendrer une insatisfaction des agents handling pax.

2.3. Théorie de l'autodétermination

De nombreux théoriciens ont considéré la motivation comme un concept unidimensionnel où des performances élevées étaient associées à une motivation élevée (Paquet et al, 2016). Néanmoins, la théorie de l'autodétermination (TAD), développée par Edward Deci et Richard Ryan, révèle la nature multidimensionnelle de la motivation en prenant compte de différents types de motivations. Cette théorie peut être représentée forme d'un continuum décrivant quatre types de motivation différents⁶ :

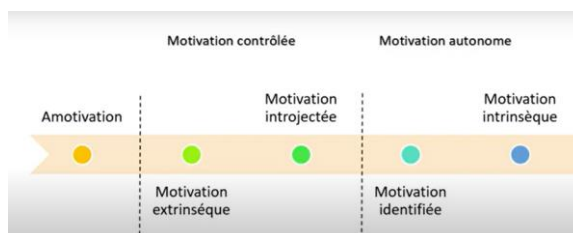


Figure 2 : Continuum TAD

⁶ Un tableau plus précis concernant les types de motivation du TAD est illustré en annexe 3

A l'extrême gauche du continuum se trouve l'amotivation, résultant d'un manque de motivation total chez l'individu, se traduisant inévitablement par un engagement au travail nul. Le continuum part ensuite les motivations les moins autodéterminées aux motivations les plus autodéterminées (Forest et al, 2008) :

- La motivation contrôlée, influencée par des pressions ou contraintes extérieures, se décline en deux motivations distinctes :

La motivation extrinsèque constitue la motivation la moins autodéterminée où l'action est guidée par des incitations externes, telles que des récompenses ou punitions.

La motivation introjetée est conduite par l'ego et les valeurs personnelles de l'individu.

- La motivation autonome représente les motivations les plus autodéterminées :

La motivation intrinsèque a été définie comme résultant d'une satisfaction.

La motivation identifiée est stimulée par les valeurs et convictions de l'individu.

L'objectif est de favoriser l'augmentation de la motivation autonome et de réduire la motivation contrôlée. Pour ce faire, il est essentiel de comprendre d'abord les facteurs de motivation des individus afin de satisfaire leurs besoins psychologiques. Une fois ces besoins comblés, cela générera de la motivation chez l'individu et aura des conséquences plus ou moins favorables sur l'organisation. Ce cheminement est représenté ci-dessous :

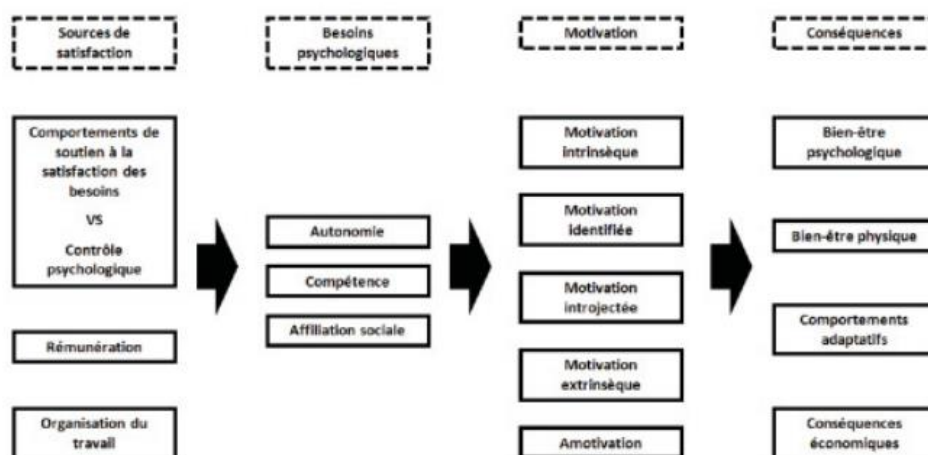


Figure 3 : Application du TAD

2.3.1. Les sources de satisfaction

Selon la TAD, satisfaire les sources de satisfaction constitue la première étape pour générer de la motivation chez l'individu. Trois sources de satisfaction ont ainsi été identifiées : la rémunération, l'organisation de travail et le soutien à la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations hiérarchiques. Cette dernière source fait référence aux comportements des supérieurs visant à favoriser la satisfaction des besoins psychologiques tout en évitant le contrôle psychologique (Forest et al, 2008)

2.3.2. Les besoins psychologiques

La TAD affirme que les individus ont des besoins psychologiques essentiels à combler, à savoir les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Le besoin d'autonomie réside sur la volonté des individus à adopter volontairement leurs propres actions et comportements, tandis que le besoin de compétence les incite à se sentir compétents et efficaces dans la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise. Quant au besoin d'affiliation sociale, il est crucial pour que l'individu puisse se sentir appartenir à un groupe (Laguardia et al, 2000).

Dans le cadre de la TAD, il est essentiel de satisfaire ces trois besoins psychologiques afin de développer et maintenir la motivation chez l'individu. Cela est considéré comme un lien entre les sources de satisfaction et les besoins psychologiques (Forest et al, 2008).

2.3.3. Les conséquences

La théorie de l'autodétermination prévoit que les conséquences ne sont pas directement liées aux comportements des individus, mais plutôt le type de motivation qui les anime. Ces conséquences peuvent ainsi revêtir diverses formes : psychologiques, physiques, comportementales et économiques. Comme le montre le tableau présent en annexe 4, une motivation autonome est associée à des conséquences positives telles que plus de bien-être ou moins d'absence de courte et longue durée, ce qui est bénéfique d'un point de vue économique. En revanche, une motivation contrôlée ne conduit pas à des conséquences positives, car les individus peuvent notamment ressentir davantage le désir de partir ou présentant une moindre énergie physique.

Finalement, cette théorie plus récente a également évalué dans le cadre de l'évaluation des hypothèses lors de la phase d'analyse des données. Cette analyse vise à évaluer les sources de motivation au travail pour les agents check-in qui justifierait leur potentielle motivation.

CONCLUSION THÉORIQUE

Pour synthétiser cette partie théorique, il convient d'aborder deux thématiques distinctes : le changement et la motivation.

Concernant le changement, outre les phases de ce changement permettant de situer les agents face aux modifications technologiques, la bonne conduite du changement a été évaluée selon deux théories de la méthodologie Prosci : le modèle PCT, qui se fonde sur les aspects techniques, organisationnels et humains du changement. Et le modèle ADKAR, qui repose sur cinq étapes distinctes pour assurer le succès du changement individuel spécifiquement. Enfin, l'automatisation, composante clé de ce changement technologique du Self Bag Drop, a notamment été théorisée par Acemoglu et Restrepo, concluant que l'automatisation réduit les emplois disponibles tout en créant de nouvelles tâches, formulées selon deux conclusions.

Concernant la motivation, il est crucial de distinguer la motivation intrinsèque et extrinsèque. La motivation intrinsèque ne nécessite aucune récompense externe, tandis que la motivation extrinsèque est influencée par des incitations externes. La hiérarchie des besoins de Maslow met également en avant cette notion. La théorie de Herzberg, quant à elle, fait la distinction entre les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Finalement, la théorie de l'autodétermination explore différents types de motivation, suggérant de promouvoir la motivation autonome, émanant de l'individu lui-même, et de réduire la motivation contrôlée, influencée par les incitants externes, pour ainsi accroître la satisfaction au travail.

Dans le cadre de cette étude, un cadre d'analyse a été établi en formulant des hypothèses selon une approche déductive, comme le préconisent Quivry et al. (2017). Dès lors, cette méthode déductive s'appuie sur l'utilisation des concepts existants, contrairement à une approche inductive impliquant la création de concepts nouveaux. Ainsi, voici les hypothèses formulées :

1. La réussite du changement lié à l'implémentation de l'Express Bag Drop a entraîné une augmentation de la motivation des agents handling passager.
2. L'introduction de l'Express Bag Drop, en tant que facteur d'hygiène non maîtrisée, entraîne une augmentation de l'insatisfaction au travail chez les agents handling passager.
3. L'introduction de l'Express Bag Drop influence positivement la motivation intrinsèque des agents handling passager.

PARTIE 2 – ÉTUDE QUALITATIVE

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre expose la méthodologie employée dans le cadre de cette étude, principalement au travers des travaux de Quivy, Van Campenhoudt et Marquet (2017) et de Delcroix et al. (2021). Premièrement, cela débute par décrire les raisons menant au choix d'une approche qualitative pour collecter les données, réalisées à travers des entretiens semi-directifs. La problématique suivie du cadre d'analyse sera ensuite décrite pour enfin décrire la stratégie d'analyse des données.

1. L'EXPLORATION ET LA PROBLÉMATIQUE

L'exploration, selon Quivry, Van Campenhoudt et Marquet (2017), vise à approfondir les connaissances du chercheur sur le sujet étudié en mobilisant des ressources telles que la littérature scientifique et les entretiens exploratoires. Concernant ce travail de recherche, l'analyse se concentre exclusivement sur la revue de littérature, permettant ainsi d'explorer les précédentes études réalisées sur le sujet et de se familiariser avec les concepts clés. Les entretiens exploratoires, quant à eux, seront intégrés ultérieurement lors de la phase d'observation.

Cette démarche permet désormais de formuler une question de recherche permettant de traiter la problématique : « *comment l'introduction du Self Bag Drop impacte-t-elle la motivation des agents handling passager à l'Aéroport de Charleroi ?* »

2. CADRE D'ANALYSE

Comme évoqué lors de la conclusion théorique, il a été choisi d'utiliser une approche déductive, décrite par Quivry et al. (2017) quant à la formulation des hypothèses. Une nouvelle fois, les hypothèses sont les suivantes :

1. L'introduction de l'Express Bag Drop influence positivement la motivation intrinsèque des agents handling passager.
2. L'introduction de l'Express Bag Drop, en tant que facteur d'hygiène non maîtrisée, entraîne une augmentation de l'insatisfaction chez les agents handling passager.
3. La réussite du changement lié à l'implémentation de l'Express Bag Drop a entraîné une augmentation de la motivation des agents handling passager.

Ces hypothèses feront l'objet de discussions au cours de la phase d'analyse des informations.

3. L'OBSERVATION

Durant cette phase d'observation, les éléments du cadre d'analyse développé précédemment seront évalués. Selon Quivry et al. (2017), l'observation constitue un pilier fondamental en sciences sociales, servant à collecter et à analyser les données recueillies lors des entretiens. Dans le contexte de cette étude, une approche qualitative a été choisie, nécessitant la conduite de plusieurs entretiens semi-directifs. Ainsi, il est essentiel de préciser qui est observé et comment il est observé.

3.1. Méthode de collecte de données

Pour cette étude, une observation indirecte permettant la récolte d'informations, au travers d'une approche qualitative, a été adoptée afin d'examiner la réalité sociale d'un phénomène à travers les expériences individuelles (Creswell, 1998). Cette méthode permet de capter une richesse d'informations détaillées et profondes tout en dévoilant des aspects inattendus du comportement humain (Charry, 2023). Il est en effet préférable de recourir à cette méthode, car il est plus complexe de mesurer une variable telle que la motivation en utilisant des méthodes quantitatives (Maugeri, 2019). Elle est particulièrement efficace pour analyser d'une part les attitudes et les réactions des agents check-in face au nouveau changement introduit, et d'autre part à évaluer l'impact de ces changements sur leurs motivations.

L'utilisation des entretiens semi-directifs a été privilégiée dans cette recherche en raison des avantages spécifiques qu'elle offre. Ces entretiens sont conçus pour être privés et rassurants, favorisant un climat de confiance et d'anonymat qui encourage les participants à s'exprimer plus librement que les entretiens de type focus group (Charry, 2023). Par rapport à une démarche quantitative, qui nécessite un échantillon plus important, cette méthode qualitative par entretien est plus adaptée étant donné le faible nombre de participants interrogés (cf infra point 3.2). Cette organisation simplifie également la mise en œuvre de la démarche de recherche.

3.2. Sélection de l'échantillon

Avant de recueillir les données, il est essentiel de définir l'échantillon faisant l'objet du champ d'analyse, à savoir les agents check-in de l'aéroport de Charleroi. L'échantillon étudié peut porter sur la totalité de la population, sur un échantillon représentatif de cette population ou sur des composantes non strictement représentatives des personnes caractéristiques de la population (Quivry et al., 2017). Cette présente étude adoptera la dernière approche.

Ainsi, l'analyse portera sur le choix de participants variés au sein de la population ciblée, en prenant en compte des facteurs tels que l'âge, l'expérience professionnelle et le genre. Cette diversité favorisera la collecte d'un large éventail de réponses. Il arrivera un point de saturation où les entretiens additionnels ne fourniront plus de nouvelles informations, marquant ainsi les limites de l'échantillon qui, bien que non représentatif, demeure valide pour cette recherche. Cette saturation théorique représente une limite méthodologique (cf infra chap. 5 point 2.2)

Les entretiens semi-directifs vont alors être effectués auprès d'un échantillon de 5 personnes, en prenant en considération cette diversité comme mentionné : Le genre (féminin/masculin) ; l'âge (les participants sont âgés entre 24 et 43 ans) et les années d'expériences (les participants ont entre 5 et 15 ans d'expérience en tant qu'agent check-in.)

La grille de répondants suivante présente les caractéristiques de chaque participant selon ces critères⁷ :

Tableau 1 : Grille des répondants

	AGE	ANNÉES D'EXPÉRIENCE	GENRE
Participant 1	29	8	MASCULIN
Participant 2	25	7	FÉMININ
Participant 3	24	5	MASCULIN
Participant 4	43	15	FÉMININ
Participant 5	29	9	FÉMININ

3.3. Élaboration du guide d'entretien

Lors d'une observation indirecte dans le cadre d'une étude qualitative, telle qu'elle est présentée, l'instrument d'observation est un guide d'entretien. La construction de ce dernier, présent en annexe 6, va permettre de produire les informations nécessaires pour évaluer prudemment les hypothèses établies précédemment. Les questions émanant de l'entretien sont donc étroitement liées aux différentes hypothèses et aux concepts théoriques présentés.

Tout d'abord, il est question d'introduire l'entretien en présentant le sujet d'étude. Ensuite, ce guide sera structuré en « entonnoir », commençant par des questions générales sur le métier avant de se concentrer sur la motivation et ensuite le changement perçu par les agents. Ainsi, il intègre principalement des questions ouvertes, réparties selon les thèmes évoqués, en lien avec

⁷ Pour des raisons de confidentialité, l'identité des participants ne sera pas divulguée.

les aspects théoriques abordés durant cette recherche, qui permet aux participants de parler librement.

Outre les questions ouvertes, essentielles dans une démarche qualitative, des questions de relance sont prévues pour enrichir la discussion en fonction des réponses obtenues durant l'entretien. Afin de préserver l'objectivité et la pertinence des informations recueillies, une attention particulière a été portée afin d'éviter les questions biaisées, telles que celles formulées négativement, ou des questions susceptibles d'engendrer de la désirabilité sociale.

Pour terminer, une question liée aux pistes d'amélioration et une question de clôture, suivi des remerciements concluront l'entretien.

4. DÉMARCHE D'ANALYSE DES INFORMATIONS

L'intérêt principal des entretiens exploratoires réside sur le fait d'approfondir et enrichir la compréhension de la recherche. Ces entretiens révèlent des perspectives inédites et attirent l'attention sur des aspects que le chercheur, moi-même, n'aurais peut-être pas identifiés (Raymond et al., 2017). Afin d'extraire les données les plus significatives et fiables, il est essentiel que l'analyse soit encadrée par une méthodologie rigoureuse. Dans le cadre de cette étude, cette analyse sera réalisée selon les travaux de Delcroix et al. ((2021), qui comprendra plusieurs phases distinctes : la préparation des données, leurs analyses approfondies et une interprétation du phénomène étudié.

4.1. Préparation des données

La première étape consistera à préparer les données en retranscrivant les entretiens enregistrés à l'aide du logiciel en ligne SpeechMatics. Ces retranscriptions, présentées en annexe 7, feront ensuite l'objet d'une relecture active afin d'être en immersion complète dans le sujet d'étude. Pour mener à bien cette analyse qualitative, il est ensuite essentiel de découper les données brutes issues des entretiens en unités d'analyse afin de structurer l'analyse. Ces unités peuvent être lexicales (mot), sémantiques (phrases, paragraphes) ou thématiques (idée du discours). Dans cette présente étude, l'analyse sera thématique.

4.2. Analyse des données

Deux approches peuvent être adoptées pour l'analyse des données qualitatives : l'analyse de contenu, fréquemment utilisée, et la théorie de Glaser et Strauss (Breton, 2019).

L'analyse adoptée pour ce TFE sera finalement une analyse de contenu thématique. Cette méthode intensive examine un nombre limité de données pour examiner comment les éléments du discours sont organisés et interconnectés. L'analyse de contenu thématique s'appuie sur un codage qui consiste à découper les données brutes en thèmes et sous-thèmes. Les thèmes principaux relevés dans le cadre de cette étude liée aux aspects théoriques développés lors de la première partie de ce TFE : Le changement vécu par les agents check-in et l'impact sur leur motivation. La lecture active des entretiens permettra d'affiner cette démarche et d'identifier certains sous-thèmes.

Concrètement, l'analyse se fera à deux niveaux :

L'analyse verticale : cette approche consiste à analyser chaque entretien individuellement pour décortiquer les propos des participants et organiser les données grâce au codage des informations. Premièrement, il a été question d'identifier plusieurs thèmes et sous-thèmes. Ensuite, pour chaque entretien, un résumé des informations a été construit en fonction de ces thèmes et sous-thèmes. Un système de code couleur a été utilisé dans le cadre de cette analyse et dont les résultats sont présents en annexe 7. Enfin, afin de justifier les propos lors de la phase d'analyse, il a été jugé pertinent de constituer un tableau synthétique de l'ensemble des verbatims relevés des entretiens, selon les différents thèmes et sous-thèmes. Ce tableau est présenté en annexe 8.

L'analyse horizontale : cette approche permet quant à elle une analyse transversale des entretiens pour identifier comment les différents thèmes et sous-thèmes sont évoqués dans l'ensemble des données. Cette analyse permettra en outre de comparer d'une part les données pour identifier les convergences et similitudes entre elles, et d'autre part à réaliser des abstractions en adoptant une approche déductive qui fera l'objet de la phase suivante de l'analyse qualitative. Pour mener à bien cette analyse horizontale, un tableau présentant l'ensemble des résultats des entretiens, selon les thèmes et sous-thèmes, a été élaboré. Ce tableau est présenté en annexe 9. Les verbatims présents dans ce tableau suivent un codage particulier, afin de faire la liaison avec les analyses avancées dans cette recherche : E1 = Entretien 1 ; ST1 = Sous-thème 1⁸

L'analyse complète de cette étude y est présentée au chapitre 5.

⁸ À titre d'exemple : E3ST2 = Entretien 3 Sous-thème 2

4.3. Interprétation des résultats

L'interprétation des données est également une partie intégrante de l'analyse qualitative, et ce pour les deux thèmes évoqués. L'objectif est d'aller au-delà de la simple description et consiste dans un premier temps en l'interprétation des résultats en lien avec les théories et concepts étudiés dans la première partie de ce travail de fin d'études. Il sera question, dans un second temps, de comparer les hypothèses formulées avec la réalité empirique. Cette analyse est également développée au chapitre 5.

Finalement, les limites méthodologiques et des pistes d'actions futures seront évoquées dans la partie Discussion du chapitre 5.

5. SCHÉMATISATION DE LA METHODOLOGIE

Pour une meilleure compréhension, un schéma synthétique de l'approche méthodologique adoptée dans le cadre de ce Travail de Fin d'Études est en annexe 10

CHAPITRE 4 : CAS D'ÉTUDE - L'EXPRESS BAG DROP A BSCA

1. IMPLÉMENTATION DE L'EXPRESS BAG DROP PAR RYANAIR A BSCA

Dans le cadre de ce présent Travail de Fin d'Études, notre étude de terrain se focalise sur l'Aéroport de Charleroi-Bruxelles Sud. Ce dernier accueille plusieurs compagnies aériennes parmi lesquelles Ryanair fut la toute première compagnie à avoir desservi l'aéroport en 1997. Depuis lors, l'aéroport a connu une croissance remarquable aux activités de la compagnie low-cost, notamment avec l'ouverture de sa première ligne Charleroi-Dublin, entraînant une augmentation spectaculaire de près de 1455%, passant de 20 000 à 178 000 passagers entre 1997 et 2000. (Décision de la commission, 2004).

En 2001, Ryanair finira par conclure un accord avec l'aéroport de Charleroi, lui permettant de bénéficier de nombreux avantages. Ensemble, Ryanair et BSCA ont établi la société Promocy, avec une répartition équitable des frais entre les deux parties. Cet engagement permettra à Ryanair de profiter de la promotion des vols à bas prix pour qu'en contrepartie, cette dernière décide de « *s'engager vis-à-vis de BSCA à baser à Charleroi un certain nombre d'avions (entre deux et quatre) et à opérer au moins trois rotations par avion au départ de Charleroi sur une période de 15 années.* » (Décision de la commission, 2004, p.3)

En 2023 le nombre de passagers à BSCA n'a cessé de croître. Cette expansion fulgurante s'est alors poursuivie avec l'introduction d'une nouvelle technologie, le « Self Bag Drop » au sein des deux terminaux de l'aéroport, visant à améliorer la satisfaction des passagers, en épargnant les files d'attente aux comptoirs d'enregistrement, tout en diminuant les coûts d'exploitation. Jusqu'à présent, seule la compagnie Ryanair a mis en place une telle technologie à l'aéroport de Charleroi.

Une zone dédiée a été aménagée dans le terminal de l'aéroport spécialement pour l'installation de ces bornes intégrées par Ryanair permettant ainsi d'encourager les passagers à les utiliser. Les passagers sont alors invités à télécharger en amont l'application Ryanair et scanner le QR code affiché sur les bornes. En suivant les instructions simples, les passagers pourront étiqueter correctement leurs bagages. Enfin, trois comptoirs sur les 25 du terminal 1 sont exclusivement

réservés au dépôt de bagages en libre-service pour les passagers de la compagnie Ryanair, tel que représenté sur ces images capturées par moi-même le 29 mars 2024 (Ryanair, 2024).

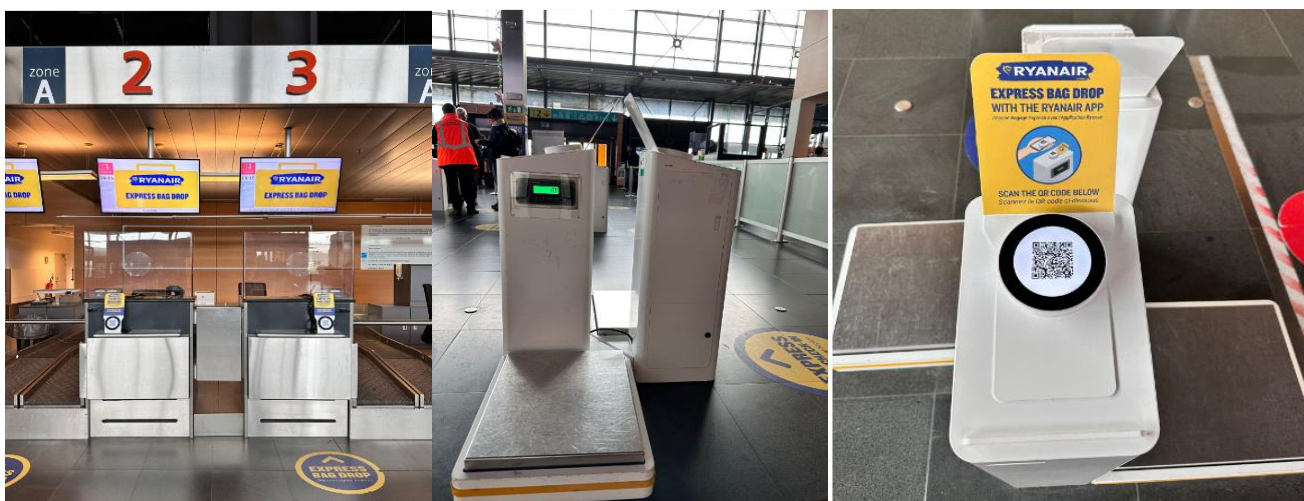


Figure 4 : Express Bag Drop de Ryanair

Pour accompagner cette transition et compte tenu des comptoirs d'enregistrement exclusivement dédiés à cette nouvelle technologie, le nombre d'agents check-in disponibles a été réduit. Cette mesure s'inscrit parfaitement dans la stratégie de Ryanair, visant à encourager l'utilisation des bornes par les passagers. L'objectif étant ainsi de réduire le nombre d'agents au comptoir d'enregistrement, favorisant ainsi l'efficacité opérationnelle de la compagnie. Cette initiative vise à terme à réduire les coûts d'exploitation de Ryanair. Par ailleurs, pour garantir une expérience optimale aux passagers, au moins un agent doit constamment être disponible pour assister les passagers dans l'utilisation du self bag drop et les encourager à utiliser les bornes. Cette tâche est désignée sous le nom de « Floor bornes ».

2. CHANGEMENT DANS LE MÉTIER D'AGENT HANDLING PAX

Suite à l'introduction du self bag drop, plusieurs changements significatifs ont été observés, entraînant des répercussions plus ou moins importantes pour les agents check-in. Ces éléments ont été identifiés principalement grâce aux entretiens réalisés dans le cadre de cette étude.

Tout d'abord, une réduction du nombre d'agents check-in était remarquée. Cette diminution par deux facteurs principaux : d'une part, la stratégie de Ryanair et de BSCA visant à réduire explicitement le nombre d'agents pour des raisons budgétaires ainsi que de créer de longues files, dissuadant alors les passagers d'utiliser l'express bag drop ; d'autre part, certains comptoirs sont exclusivement réservés à cette technologie, ce qui réduit de facto le nombre d'agents dédiés au check-in traditionnel (cf supra figure 4).

De plus, l'introduction de l'express bag drop a entraîné l'ajout d'une nouvelle tâche au planning des agents (floor borne), nécessitant ainsi plus de personnel dédié à cette fonction. Cela redéfinit le rôle de l'agent check-in, les conduisant à effectuer des tâches qui ne sont pas habituellement associées à la fonction de base, et ainsi assister les passagers dans l'utilisation de la technologie pour leur enregistrement.

Ces deux composantes valident le modèle de Acemoglu et Restrepo (2018) portant les conclusions que l'automatisation engendre une diminution de la disponibilité des postes de travail mais compensé par la création d'une nouvelle tâche.

Par ailleurs, bien que le nombre d'agents check-in ait diminué, le temps d'attente pour les passagers a été réduit, améliorant ainsi le service clientèle.

CHAPITRE 5 : ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATIONS DES RÉSULTATS

Comme présenté précédemment dans la méthodologie, une analyse de contenu thématique sera effectuée pour cette étude. S'en suivra une partie discussion qui impliquera les limites de cette étude ainsi que les principales conclusions empiriques.

1. ANALYSE DES INFORMATIONS

Dans le cadre de cette étude, il est question d'analyser et interpréter les données brutes issues des entretiens menés. Parallèlement à la revue de littérature dressée, il est question d'adopter une ligne directrice entre la question de recherche et les différentes hypothèses formulées, grâce à l'analyse des données reçues selon différents thèmes et sous-thèmes. Ces sous-thèmes ont ainsi fait l'objet d'une lecture active des divers entretiens et constituent dès lors l'analyse verticale décrite dans la méthodologie :

- Le changement vécu par les agents check-in :
 - La communication et la formation
 - Les aspects techniques du self bag drop
 - L'acceptation du changement
- L'impact sur la motivation des agents check-in :
 - La satisfaction au travail
 - Les conditions de travail
 - La relation avec les supérieurs

Pour chaque sous-thème identifié, les concepts théoriques pertinents seront rappelés avant de présenter l'ensemble des résultats par le biais d'une analyse horizontale, en s'appuyant sur les différents tableaux élaborés annexés. Cette analyse horizontale vise à identifier les éléments pertinents afin de mieux comprendre le phénomène étudié.

1.1 LE CHANGEMENT VÉCU PAR LES AGENTS CHECK-IN

1.1.1. Les aspects techniques liés au Self Bag Drop et la communication et la formation

Dans cette première section d'analyse, les deux sous-thèmes « communication et formation » et « aspects techniques du Self Bag Drop » sont étroitement liés et s'utilisent ainsi de manière transversale quant à leurs analyses. Ainsi, ces deux perspectives permettent de mettre en avant les deux théories développées dans le cadre de la méthodologie PROSCI : Le modèle PCT et le modèle ADKAR. Le modèle PCT met en avant trois aspects essentiels menant au succès d'un changement (le leadership, la prise en considération des aspects techniques liés au projet, la perspective humaine du changement), alors que le modèle ADKAR indique cinq étapes au changement individuel menant au succès du changement collectif (Sensibilisation, volonté, connaissance, capacité et renforcement). Ainsi, l'objectif de cette section est de pouvoir apporter certaine information quant à l'hypothèse 1 formulée : « *La réussite du changement lié à l'implémentation de l'Express Bag Drop a entraîné une augmentation de la motivation des agents handling passenger* »

Suite aux observations tirées des entretiens, **les aspects techniques du self bag drop** ont alors été évalués. Quatre personnes sur les cinq ont évoqué des points relatifs à cet aspect technique. Parmi ces quatre personnes, certaines ont mentionné des erreurs suite aux bornes. Effectivement, celles-ci ne prennent pas en considération la validité les documents de voyage ou le terminal de départ : « *Et surtout les erreurs des bornes parce qu'elles ne vérifient pas les documents par exemple ou le terminal* » (E1ST1) ; « *j'ai déjà rectifié plein de fois les erreurs des bornes* » (E2ST1)

Ces erreurs engendrent notamment une charge de travail supplémentaire pour les agents check-in, notamment lors des embarquements : « *Donc si le passager il envoie son bagage et qu'il n'est pas en ordre de document, il va arriver en porte d'embarquement.* » (E4ST1). Cela peut également être soutenu par les propos développés lors de l'analyse des conditions de travail (cf infra point 1.2.1)

De plus, des agents soulignent également que certains passagers n'ont pas accès à l'application de Ryanair ou n'arrivent pas à l'utiliser.⁹ : « *et les passagers peuvent avoir du mal à les utiliser* » (E1ST1) ; « *Surtout qu'il y a beaucoup de personnes qui soit n'ont pas l'application* » (E4ST1).

Enfin, trois personnes sur les quatre ont souligné les pannes récurrentes des bornes, comme le démontre un des verbatims relevés de l'entretien de l'agent 1 : « *Les machines tombent parfois en panne* » (E1ST1)

Comme cela a été évalué précédemment concernant la stratégie de BSCA de réduire le nombre d'agents check-in pour inciter les passagers à utiliser les bornes, en cas de panne, cela a pour conséquence de ralentir davantage les opérations.

Il ressort ainsi de cette analyse que les bornes nécessitent encore des améliorations significatives de leur efficacité pour satisfaire tant les employés que les passagers.

En ce qui concerne **la communication et la formation** des agents suite à cette nouvelle technologie ont été très sommaires. Effectivement, au niveau de la communication, certains agents évoquent une absence totale de communication tandis que pour d'autres, l'information leur a été transmise oralement : « *Pas du tout. Fin si de bouche à oreille* » (E1ST2) ; « *Non pas vraiment, déjà moi j'étais en congé quand c'est apparu et même avant mes congés, on m'avait jamais parlé de ça, c'est une fois, j'ai vu ça et j'ai demandé c'était quoi* » (E2ST2) ; « *Non, c'était vraiment le jour même. On m'a dit il faut faire comme ça.* » (E3ST2)

Néanmoins, un avis diverge en soutenant le fait que les supérieurs ont bien communiqué l'information avant l'arrivée des bornes : « *Oui on l'avait été, on avait été informé du fait que des bornes allaient arriver* » (E4ST2)

L'un des agents rappelle également le manque de communication et de formation quant à un nouveau logiciel instauré dans le passé : « *déjà quand on a changé une fois de logiciel, on n'a pas été formé, on avait juste reçu la procédure et on devait se "démerder" sur le terrain* » (E1ST2)

Concernant une éventuelle formation, aucune n'a été donnée. Néanmoins, les agents soutiennent le côté « simple » de cette tâche de floor bornes et la présence des supérieurs en cas de problème : « *Bon après ça c'est pas difficile. Donc j'ai juste suivi les instructions sur le*

⁹ L'utilisation des bornes ne sont fait uniquement au moyen de l'application Ryanair.

téléphone des passagers. » (E3ST2) ; « Bien sûr, on pouvait poser nos questions et demander, mais sur le moment » (E5ST2)

Selon la méthodologie Prosci, trois éléments essentiels doivent être maîtrisés pour réussir le changement : le leadership, l'aspect technique et la perspective humaine.

- **Leadership** : Il est crucial de fournir une direction claire et une vision à long terme. Dans le cas présent, cette communication n'a pas été suffisamment efficace. Les agents ont observé eux-mêmes une réduction du nombre d'agents check-in pour promouvoir l'utilisation des bornes automatisées, ce qui a généré un sentiment négatif et un manque de clarté quant aux objectifs du changement.
- **Aspects techniques** : L'analyse montre que les bornes automatisées de Ryanair présentent encore des défauts et ne répondent pas pleinement aux besoins des agents check-in, notamment en ce qui concerne la vérification des documents de voyage et l'envoi des bagages au bon terminal. Ces dysfonctionnements entraînent une charge de travail supplémentaire pour corriger les erreurs, souvent au moment de l'embarquement, et augmentent le temps nécessaire pour traiter les passagers. De plus, les pannes des bornes ralentissent les opérations, car le nombre d'agents disponibles aux comptoirs traditionnels reste insuffisant pour compenser ces pannes. Une révision de la gestion des aspects techniques du projet est donc nécessaire.
- **Perspective humaine** : La perspective humaine du changement, comme décrite par le modèle ADKAR, illustre que le succès du changement collectif dépend du succès du changement individuel. L'analyse met en évidence plusieurs lacunes :
 - Sensibilisation : d'après l'analyse effectuée, le niveau de communication est jugé sommaire.
 - Volonté : Les agents ne montrent pas un fort désir d'adopter la nouvelle tâche, considérée comme "ennuyante".
 - Connaissance : Aucun programme de formation n'a été dispensé aux agents, bien que la tâche soit relativement simple.
 - Capacité : De la même manière, l'absence de formation limite les capacités des agents, malgré la simplicité de la nouvelle tâche.
 - Renforcement : Les mesures correctrices sont insuffisantes pour gérer les erreurs observées.

D'après la théorie PCT, la réussite du changement se baserait sur les trois aspects développés. L'analyse effectuée montre néanmoins des aspects négatifs sur chacun des éléments constitutifs des théories utilisées, qui montrerait ainsi un échec potentiel du changement. Finalement, le succès du changement reste encore à démontrer.

1.1.2. L'acceptation du changement

Le processus du changement se déroule en plusieurs étapes distinctes, telles que décrites par les travaux de Kübler-Ross, chacune marquée par des réactions spécifiques des individus face à leur environnement changeant. Ainsi les individus peuvent passer d'une phase de déni, caractérisé par des sentiments de choc ou d'incompréhensions, à une phase d'acceptation. Dans cette dernière phase, les individus deviennent réceptifs à une reconstruction et cessent de manifester une résistance face au changement. L'objectif étant finalement d'évaluer la position des agents check-in dans la courbe du changement de Kübler-Ross et, avec les propos déjà évoqués dans la section précédente, également se pencher sur l'hypothèse 1 formulée : « *La réussite du changement lié à l'implémentation de l'Express Bag Drop a entraîné une augmentation de la motivation des agents handling passenger* »

Premièrement, il est observé que la plupart des personnes interrogées sur les cinq semblent être marquées par une période de déni au vu des sentiments qu'ils ont éprouvés lors de l'instauration des bornes automatisées. Effectivement, certains agents montrent un sentiment d'appréhension, et de déception : « *Au début, c'était une petite appréhension* » (E1ST3) ; « *Pas choqué. Enfin, aucune de ces émotions, mais plutôt un peu déçue on va dire.* (E3ST3) ; « *Une petite appréhension parce que forcément, vu qu'on n'a pas été formé le premier jour où j'ai vu son nom sur mon planning Floor Borne, je me suis dit, mais qu'est ce que c'est ça?* » (E5ST3)

Suite aux différents entretiens réalisés, il a été observé aucun sentiment de colère ou de marchandage. Le principal sentiment constaté est le déni.

Il a été par la suite observé que l'ensemble des personnes interrogées se disent avoir accepté le changement par contrainte : « *Oui en soi parce qu'on n'a pas vraiment le choix* (E1ST3) ; « *Au début bof mais maintenant ça va, on est quand même obligé* » (E4ST3)

Un des agents mentionne explicitement l'obligation d'accepter ce changement au risque d'avoir une évaluation négative dans le cadre de son travail : « *Bah... oui parce que sinon j'aurai une mauvais éval donc je vais le faire* » (E3ST3)

Finalement, ces observations montrent que, selon les phases du changement, les agents check-in semblent se situer actuellement dans la phase d'acceptation. En effet, l'analyse révèle que les agents commencent à s'ouvrir à ce changement et ne pas adopter une attitude de résistance aux changements. De plus, des avis plus positifs émergent, notamment en ce qui concerne la diversité accrue des tâches, qui offre une alternative à la monotonie du travail derrière le comptoir. Cette tendance suggère une lente mais progressive transition vers une acceptation plus favorable du changement.

Il est par ailleurs observé certains écarts entre les résultats empiriques de la recherche et la théorie avancée par Kübler-Ross. Tout d'abord, une absence des phrases de colère et de marchandage est observée mais plutôt une légère réticence. De plus, l'acceptation du changement se fait par contrainte plutôt que par une véritable adhésion. Cela démontre les variations observées par rapport aux modèles théoriques standardisés où chaque groupe d'individus peut réagir différemment. Il reste donc important pour les décideurs de rester attentif aux réactions réelles des agents.

1.2 L'IMPACT SUR LA MOTIVATION DES AGENTS CHECK-IN

1.2.1 Les conditions de travail et la relation avec les superviseurs

Tout comme la section précédente, il est question dans cette section de regrouper deux sous-thèmes distincts au vu du caractère transversal que nécessite l'analyse : « les conditions de travail » et « la relation avec les superviseurs ». Effectivement, la théorie d'Herzberg développée est pertinente pour cette recherche. D'après ce modèle, deux types de facteurs de motivation sont distingués : les facteurs de motivation, qui ont un impact direct sur la satisfaction au travail tel que l'accomplissement personnel et la nature du travail, et les facteurs d'hygiène qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent provoquer de l'insatisfaction. Ces derniers incluent notamment les relations de travail avec les superviseurs, les conditions de travail tel que la sécurité de l'emploi, ou encore la politique de l'entreprise.

De plus, *la théorie de l'autodétermination* sera sommairement évoquée dans cette section. Cette théorie renvoie à l'impact des sources de motivation, tel que l'organisation du travail, sur les besoins psychologiques, eux-mêmes portant des conséquences plus ou moins significatives sur la motivation (cf supra figure 3)

Les sous-thèmes présentés assez évocateurs, il est question d'analyser spécifiquement les facteurs d'hygiène, faisant également l'objet de l'hypothèse 2 formulée : « *L'introduction de*

l'Express Bag Drop, en tant que facteur d'hygiène non maîtrisée, entraîne une augmentation de l'insatisfaction au travail chez les agents handling passager »

D'après les entretiens menés, **les conditions de travail** des agents ont été considérablement affectées. L'unanimité des témoignages mentionne une réduction du nombre d'agents check-in, perçue de manière négative. L'objectif de BSCA est de diminuer le nombre de comptoirs et d'agents pour inciter les passagers à utiliser les bornes :

« Ils ont réduit le nombre de comptoirs ouverts pour justement encourager les passagers à utiliser les bornes » (E1ST4)

« Ils ont de moins en moins besoin d'agent check-in » (E2ST4)

« Du fait que ça prend une partie du travail des employés » (E3ST4)

« Je me dis si les bornes fonctionnent, on n'aura plus besoin d'agent check-in » (E4ST4)

« Ils essayent de mettre un peu moins de comptoirs » (E5ST4)

Deux agents ont également souligné la problématique de l'automatisation, exprimant le sentiment que les humains sont remplacés par des machines : *« Là j'ai le sentiment d'être remplacée par une machine. » (E4ST4)*

Les agents doivent de plus supporter une charge de travail plus élevée en raison de plusieurs éléments, notamment la rectification des erreurs causées par les bornes¹⁰ : *« On va devoir vérifier ses documents, voir s'ils sont pas bons, faire des recherches bagages et ça va être un temps perdu pour rien » (E4ST4)*

En outre, deux agents sur les cinq interrogés ont mentionné un ralentissement des opérations lié aux nouvelles bornes, *« Je trouve que ça ralentit les opérations. » (E3ST4)*, ainsi que la difficulté de rester debout pendant la tâche concernée : *« on reste debout à rien faire presque » (E3ST4)*

De plus, une des personnes interrogées a évoqué le risque de démission, non négligeable pour toutes entreprises : *« Donc c'est vrai que je vois beaucoup de collègues partir ailleurs » (E1ST4)*

¹⁰ Les erreurs causées par les bornes feront l'objet d'une analyse plus approfondie dans le point suivant (cf infra point 1.1.1)

Finalement, tous les agents affirment un avis semblable concernant quant aux conditions de travail.

En ce qui concerne **les relations avec les superviseurs**, celles-ci jouent également un rôle crucial dans cette dynamique. Quatre agents sur cinq ont spontanément mentionné une surveillance régulière afin d'assurer le bon déroulement des opérations liées aux bornes. Effectivement, les exigences de Ryanair impliquent une surveillance accrue, ce qui a des conséquences négatives telles qu'une diminution de la confiance ainsi que la fragilisation des relations entre les superviseurs et les agents check-in :

«(ils) nous surveillent si on est bien à notre poste car ce sont les exigences de Ryanair. Ils veulent qu'on fasse un certain nombre de passagers par jour genre, et des fois c'est chiant de se faire surveiller parce qu'on doit toujours rester sur nos gardes » (E1ST5)

« Quand il y a personne qui me surveille, je vais faire un peu le travail du floor normal » (E2ST5)

*« Et parfois en étant floor borne, quand il n'y avait pas de superviseur ou V***** la manager, j'allais en floor normal » (E3ST5)*

« Oui voilà exactement, ça fragilise parce qu'on se méfie d'eux. (les relations) » (E4ST5)

Comme évoqué, ces éléments rentrent en compte partiellement dans la théorie d'Herzberg afin d'évaluer les facteurs d'hygiène. Ainsi, parmi ces facteurs, les conditions de travail et la relation de travail entre les superviseurs et les agents peuvent être évaluées :

- Les conditions de travail : celles-ci ne sont pas optimales, comme le démontre l'analyse effectuée. Effectivement, les agents mentionnent une diminution des effectifs, ce qui reflète une insécurité de l'emploi. De plus, une charge de travail supplémentaire est observée pour corriger les erreurs des bornes. Enfin, il est pénible pour certains agents de rester debout et quasi statiques durant parfois plusieurs heures.
- Relation de travail entre les supérieurs et les agents : L'analyse montre que cette relation est quelque peu fragilisée. La surveillance récurrente des supérieurs, visant à répondre aux exigences de Ryanair, crée un climat défavorable et dégrade la confiance mutuelle. Cela diminue également la satisfaction des agents. De plus, dans le cadre de la TAD, ces sources de satisfaction émanant de l'organisation du travail impactent négativement les besoins psychologiques des agents, spécifiquement leur besoin d'autonomie suite à la surveillance

des superviseurs. Ainsi, cet impact a inévitablement des conséquences sur leurs motivations, conformément à la TAD.

Finalement, selon la théorie d'Herzberg, il est probable que les agents check-in de BSCA éprouvent de l'insatisfaction en raison de la non-maîtrise des facteurs d'hygiène évoqués.¹¹ Cela contribue ainsi à une réduction de leur motivation au travail, comme le démontrent également certains propos des participants dans la section précédente sur la satisfaction au travail. Cette motivation est d'autant plus répercutée suite aux observations liées à la TAD.

1.2.2 *La satisfaction au travail*

La satisfaction au travail est étroitement liée à la notion de motivation intrinsèque. Cette motivation intrinsèque, contrairement à la motivation extrinsèque, se manifeste lorsque l'individu agit sans chercher à obtenir une récompense externe. Cette motivation doit donc émaner de la satisfaction de l'agent check-in pour son métier. Il est donc question d'évoquer également la théorie de l'autodétermination afin d'évaluer cette satisfaction au travail et la motivation intrinsèque des agents check-in. Les facteurs de motivation mentionnés dans la théorie d'Herzberg seront également cités pour appuyer cette notion de motivation intrinsèque.

Ce sous-thème permet en outre de se pencher davantage sur l'hypothèse 3 formulée : « *L'introduction de l'Express Bag Drop influence positivement la motivation intrinsèque des agents handling passager* ». Certains éléments de réponses ont déjà été apportés dans la section précédente.

Ainsi, **le niveau de satisfaction des agents** a été évalué montrant que la tâche de floor borne est effectivement souvent jugé comme « ennuyante » et peu gratifiante, comme peuvent le souligner les verbatims suivants :

« *Dans la plupart du temps non car c'est ennuyeux, surtout quand on fait 2 h d'affilé* » (E1ST6)

« *C'est un supplice* » ; « *Après c'est pas compliqué donc ça va mais c'est surtout chiant* » ; « *je m'ennuie, surtout quand il y a personne, vraiment on sert pas à grand chose donc c'est vrai que quand je vois floor bornes sur mon planning je suis un peu déçue* » (E2ST6)

« *Encore une fois c'est super ennuyant* » ; « *C'était surtout très ennuyant et très démotivant* » (E3ST6)

¹¹ Il est néanmoins opportun de rappeler que les différents facteurs d'hygiène décrit par Fenouillet (2017) n'ont pas entièrement été évalués.

« C'est vrai que c'est une tâche qu'on n'a pas trop envie de faire (...) on sait bien que ça nous ennue en fait » ; « On ne se sent pas utiles » ; « On ne se sent pas valorisé » ; « quand il y a cette tâche qui apparaît sur mon planning que je me dis « Oh, encore du Floor, » » (E4ST6)

« En toute honnêteté, ce n'est pas mon job préféré » (E5ST6)

Il est également pertinent de souligner que certains agents mentionnent un niveau d'accomplissement nul : « Pas du tout » (E3ST6)

De plus, une des personnes interviewées observe que la plupart des agents n'apprécient pas cette tâche de floor bornes : « j'ai parlé avec beaucoup de personnes qui m'ont dit qu'ils n'aiment pas les bornes » (E4ST6)

Cependant, un autre agent nuance cette opinion en précisant que cette tâche n'est pas particulièrement dérangeante et présente l'avantage de ne pas rester constamment derrière un comptoir check-in, quand bien même que cet agent souligne que *ce n'est pas son job préféré* (E5ST6) :

« Mais j'avoue que s'il faut le faire de temps en temps, ça me dérange pas tant que ça. Enfin, moi j'aime beaucoup le contact client et là clairement c'est les gens posent 1 million de questions, etc » (E5ST6)

« Après parfois c'est sympa parce que t'es plus derrière un bureau, tu te balades un petit peu dans le terminal pour aider les gens. Donc c'est une autre façon de travailler en fait, c'est une autre façon de travailler. » (E5ST6)

Tous les éléments relevés montrent que la plupart des agents expriment que leur satisfaction au travail est entravée suite à l'introduction de cette nouvelle technologie, malgré que certains avantages aient été soulignés liés à la diversité des tâches. Selon la TAD, cette insatisfaction amène à une diminution de la motivation. La plupart des participants expriment explicitement leur absence de motivation, comme témoigne le participant 2 : « Non pas motivé » (E2), ce qui pourrait indiquer la véracité de la théorie de l'autodétermination. De plus, une illustration du TAD présenté en annexe 3 cite un exemple de motivation intrinsèque comme étant « Un professeur adore enseigner et ne voit pas le temps passer lorsqu'il est avec ses étudiant(e)s », ce qui n'est pas nécessairement le cas pour le participant 1 qui exprime son mécontentement d'effectuer du floor bornes pendant deux heures : « ... surtout quand on fait 2 h d'affilé » (E1ST6)

Selon les facteurs de motivation d'Herzberg, il est remarqué que l'accomplissement de cette nouvelle tâche n'est pas valorisé par les agents. Ce facteur de motivation a un impact significatif sur leur satisfaction au travail. Ainsi, la motivation intrinsèque des agents semble réduite.

2. DISCUSSIONS

Dans cette dernière partie de l'analyse qualitative des données, il est question de discuter des différentes hypothèses formulées. L'objectif étant de confronter ces hypothèses établies aux données empiriques observées.

Cette section sera également dédiée à poser les limites quant à la méthodologie utilisée pour cette présente recherche ainsi que d'énoncer quelques pistes d'actions futures.

2.1. DISCUSSION DES HYPOTHÈSES

La première hypothèse formulée évoque une augmentation de la motivation des agents check-in suite à la réussite du changement lié à l'implémentation de l'Express Bag Drop. Pour évaluer la réussite du changement, la revue de littérature mentionne deux théories, Prosci et Adkar, offrant des cadres pour mesurer le succès ou l'échec du changement. Les analyses effectuées autour de ces théories révèlent des aspects négatifs concernant la réussite de ce changement, avec des lacunes plus ou moins significatives telles que les freins technologiques liés aux bornes automatisées ou encore la communication et la formation. Néanmoins, il semblerait que les agents aient accepté le changement par dépit ou par obligation. La motivation des agents, également mentionnée durant les entretiens, a pu être évaluée et en ressort une motivation relativement faible.

La seconde hypothèse est liée aux facteurs d'hygiène non maîtrisée entraînant une augmentation de l'insatisfaction chez les agents check-in. Afin d'évaluer cette hypothèse, une analyse a été réalisée principalement à l'aide de la théorie d'Herzberg, qui démontre que des facteurs d'hygiène non maîtrisés peuvent conduire à une insatisfaction au travail chez les agents check-in. Parmi ces facteurs d'hygiène, ont été examinées les relations avec les superviseurs et les conditions de travail, notamment la sécurité de l'emploi. Premièrement, l'analyse révèle que la sécurité de l'emploi est un facteur affecté, générant un certain inconfort pour les agents. De plus, la charge de travail est devenue plus lourde en raison des erreurs liées aux bornes. Deuxièmement, les relations avec les superviseurs se fragilisent vraisemblablement en raison de leur surveillance accrue, dictée par les exigences de la compagnie. Finalement, il semblerait que la réalité empirique démontre une gestion négative des facteurs d'hygiène provoquant potentiellement des conséquences sur la satisfaction au travail des agents handling pax. Cette

hypothèse reste contre à être véritablement démontrée, au vu des limites décrites dans la section suivante (cf infra point 2.2)

Enfin, **la dernière hypothèse** formulée réside sur l'influence positive de l'introduction de l'Express Bag Drop sur la motivation intrinsèque des agents handling passager. Cette hypothèse se concentre spécifiquement sur la motivation intrinsèque des agents, à savoir la motivation qui émane directement d'eux-mêmes indépendamment des incitants externes. La théorie d'Herzberg montre une nouvelle fois qu'une insatisfaction de la part des agents check-in est observée qui fait également l'objet de l'étude de l'hypothèse précédente, fournissant ainsi des éléments de réponses pertinents. Cependant, certains agents soulignent un aspect positif qui est la diversité des tâches, grâce à l'introduction de la nouvelle tâche de « floor bornes ». Comme l'analyse le révèle également, la motivation est explicitement perçue comme entravée. Finalement, il semblerait que la motivation intrinsèque des agents soit plus ou moins impactée par différents facteurs, ce qui reste tout de même à confirmer avec des éléments de réponses supplémentaires.

2.2. LIMITES MÉTHODOLOGIQUES ET PISTES D'ACTION

La saturation théorique, permettant de garantir la rigueur de l'étude qualitative, dépend du nombre suffisant de participants pour couvrir toutes les dimensions du phénomène étudié. Néanmoins, dans cette recherche, atteindre une saturation théorique complète est limité par le petit nombre de personnes interrogées. Il est donc probable que suffisamment de données ne soient pas recueillies pour que de nouvelles informations ne cessent d'émerger. Ainsi, il serait opportun d'évaluer un échantillon plus large afin de récolter davantage de données permettant une analyse plus approfondie.

De plus, certaines dimensions des théories évaluées n'ont pas été abordées. À titre d'exemple, dans la théorie d'Herzberg, tous les facteurs d'hygiène n'ont pas été analysés, tels que les salaires. Cela doit donc pris en compte pour des résultats fiables et complets, afin également d'évaluer les points de divergences persistantes. Par ailleurs, une analyse plus approfondie peut être réalisée en y intégrant des approches théoriques supplémentaires.

Enfin, il convient naturellement de poursuivre cette recherche en adoptant une perspective quantitative confirmatoire permettant de mesurer et quantifier les informations récoltées, grâce à des questions fermées notamment. Cette analyse offrirait la possibilité de confirmer ou réfuter les hypothèses formulées.

CONCLUSION

Le changement est essentiel pour le développement des organisations, mais sa gestion doit être méticuleusement orchestrée afin d'éviter des effets négatifs sur les employés. Cette recherche a finalement révélé la complexité de la gestion du changement technologique au sein d'une organisation. Il ne suffit pas en effet d'introduire de nouvelles technologies pour améliorer la performance organisationnelle, mais il est essentiel de soutenir cette évaluation et maintenir les équipes motivées et impliquées tout au long du processus de changement afin de maintenir la productivité.

Ainsi, cette étude a été menée dans le cadre d'un changement technologique visant à introduire le Self Bag Drop à l'aéroport de Charleroi Bruxelles-Sud, avait pour objectif d'analyser l'impact de cette innovation sur la motivation des agents check-in sur le terrain. À travers une approche méthodologique rigoureuse, cette recherche a exploré deux thèmes principaux : le changement vécu par les agents check-in et leur motivation face à ce changement.

Le sujet d'étude s'est reposé sur une étude qualitative au travers d'entretiens semi-directifs. Ainsi, l'analyse adoptée est une analyse de contenu thématique qui a fait émerger plusieurs sous-thèmes. Après une revue de littérature enrichissante dévoilant plusieurs théories du changement et de la motivation, l'enjeu était de confronter ces concepts théoriques aux résultats empiriques, notamment dictés par certaines hypothèses. Ces résultats ont finalement mis en lumière une série d'éléments tels que des lacunes au niveau de la communication et de la formation, ainsi que des freins technologiques liés aux erreurs des bornes automatisées. Ces éléments semblent entraver le succès du changement comment le montrent les théories du changement développées. De plus, les facteurs d'hygiène ont partiellement révélé une tendance à l'insatisfaction des agents check-in pour leurs professions, en accord avec la théorie d'Herzberg, en plus d'une charge de travail supplémentaire. Les relations avec les superviseurs sont également mises à rudes épreuves, car elles se voient progressivement se fragiliser, aggravant alors les conséquences sur l'insatisfaction des agents check-in.

Certains éléments restent tout de même ambigus en raison des divergences, qui restent encore à évaluer. Les limites méthodologiques présentes sont également un élément supplémentaire à résoudre, qui permettrait de surcroît d'apporter des réponses d'autant plus approfondies. Ainsi, bien que cette étude ait révélé des aspects cruciaux de la gestion du changement technologique et de la motivation des agents, elle reste encore tout de même noyée d'interrogations et nécessite une compréhension plus fine en soulevant ces barrières méthodologiques.

BIBLIOGRAPHIE

PUBLICATIONS OFFICIELLES

COMMISSION LOYALE DE PALCIO (2004), *Décision de la commission du 12 février 2004 concernant les avantages consentis par la Région wallonne et Brussels South Charleroi Airport à la compagnie aérienne Ryanair lors de son installation à Charleroi, Bruxelles.*

LOUART, P., (2002), *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*, Lille

PIEDBOEUF, V., PALATE, D. (2021), *La méthodologie Prosci*, Mont-Saint-Guibert

ROUSSEL, P., (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. Paris, Edition EMS

LIVRES

ARNAUX-NICOLAS C.(2019), *Donner un sens au travail*, Malakoff, Dunod

BLAISE P. (1670), *Les pensées*, Paris, Edition Guillaume Deprez

CARTON G. D. (2011), *Eloge du changement : guide pour un changement personnel et professionnel*, Paris, Pearson Education France

CHANLAT J.P. & FRANCINE S. (1987), *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique. Tome II Les composantes de l'organisation*, Paris Gaëtan Morin

DELPHIN, A. (2017), *Managers ! Assurez dès votre prise de fonction*, Malakoff, Dunod

FENOUILLET F. (2017), *La motivation*, Malakoff, Dunod

GODELIER E., (2002), *Revue française de gestion*, Paris, JLE Editions, pp.95-111

HASFI, T & FABI, B (1997), *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Les éditions Transcontinental, pp. 47-48.

LHERETE H. et al. (2021), *Psychologie de la motivation*, Auxerre, Sciences Humaines Editions

LAGUARDIA, J. et ak (2000), *Buts personnels, besoins psychologiques, fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications*, Rochester, Edition inconnu

PICHAULT F. (2016), *Gestion du changement : Vers un changement polyphonique*, Bruxelles, -De Boeck Supérieur,

RICOU, J., MOISSONNIER, V. (2022), *Pro en conduite du changement*, Paris, Vuilbert

ROUSSEAU J.J (1762), *Emile ou De l'éducation* (livre III), La Haye, Duchesne, p.253

VAN CAMPENHOUDT, et al. (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Malakoff, Dunod, pp.265-313

PUBLICATIONS PÉRIODIQUES

AUTISSIER, D., & MOUTOT, J. (2023), *Méthode de conduite du changement*. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2023.01>

CARRÉ, P., & FENOUILLET, F. (2019). *Traité de psychologie de la motivation*. *Dunod eBooks*. <https://doi.org/10.3917/dunod.carre.2019.01>

CASTILLO-MANZANO, J.I., & LOPEZ-VALPUESTA, L. (2013b), Check-in services and passenger behaviour : Self service technologies in airport systems. *Computers in Human Behavior*, 29(6), 2431-2437, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.05.030>

COLLERETTE, P., DESLISLE, G., & PERRON, R. (1997), Changement organisationnel : Théorie et pratique. 19-40. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18pgxpi.5>

DA SILVA, N. (2011), Motivations médicales et politiques d'incitations. La motivation intrinsèque contre la théorie de l'agence ?, *Journal d'Economie Médicales*, vol.29, 251-365, <https://doi.org/10.3917/jgem.118.0351>

KOHN, L., & CHRISTIAENS, W. (2014) Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances, *Reflets et Perspectives de la Vie Économique*, Tome LIII(4), 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>

LEMOINE, C. (2023). Centralité du travail. *Le journal des Psychologues*. n° hors-série HS1, 66-68, <https://doi.org/10.3917/jdp.hs1.0066>

NASCIMENTO A. (2020), Changement organisationnel, changement culturel ?, Repères pour l'intervention ergonomique, *Le travail humain*, vol.83, 161-177, <https://doi.org/10.3917/th.832.0161>

FAES, H. (2011), Le sens du travail, *Transversalités*, n°120(4), 25-37, <https://doi.org/10.3917/trans.120.0025>

VALLERAND, R.J. & THILL, E.E. (1993). Introduction au concept de motivation. in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes, pp 3-39

VAN DE VEN, A. H., & POOLE, M. S. (1995), Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 510-540.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>

MÉMOIRES ET THÈSES

BOUCAU T. (2018), *La motivation des travailleurs de l'économie sociale en Belgique francophone*, mémoire de master en Sciences de gestion, Mons, Université Catholique de Louvain (Mons)

DECOSTER L. (2022), *Comment décrire l'impact du leadership partagé sur la motivation et le sentiment d'efficacité des enseignants ? Le cas de trois écoles secondaires de Wallonie-Bruxelles Enseignement*, mémoire de master en sciences de l'éducation, Louvain-La-Neuve, Université Catholique de Louvain

DE MOOR S. (2019), *En quoi s'intéresser aux besoins motivationnels propres à chaque génération est-il bénéfique pour une entreprise et son personnel ? Etude de cas ; les employés de Sopra Banking Software*, mémoire de master en gestion des ressources humaines, Louvain-La-Neuve, Université Catholique de Louvain

GHAZARYAN N (2013), *La compagnie aérienne Ryanair : étude en droit des aides d'Etat dans le secteur de l'aviation tant au niveau européen que national*, mémoire de master en droit, Louvain-La-Neuve, Université Catholique de Louvain

HELLALET A. (2023), *Implication des agents handling pax dans le contrôle des frontières aéroportuaires : analyse du cas de l'aéroport de Charleroi Bruxelles-Sud*, mémoire de master en sciences politiques, orientation relations internationales à finalité spécialisée : enjeux contemporains de la gouvernance globale, Mons, Université Catholique de Louvain (Mons)

JACMIN C. (2019), *La digitalisation du service des Ressources Humaines, un changement à mettre en œuvre*, mémoire de master en gestion des ressources humaines, Louvain-La-Neuve, Université Catholique de Louvain.

MPOZAYO P. (2022), *Faut-il toujours donner priorité à la motivation intrinsèque des travailleurs ?*, mémoire de master en Sciences de gestion, Mons, Université Catholique de Louvain (Mons).

STEENBERGHEN M. (2019), *L'automatisation : quel avenir pour le travail ?*, mémoire de master 60 en Sciences du travail, Louvain-La-Neuve, Université Catholique de Louvain.

RYCKAERT P. (2023), *Etude des impacts organisationnels dans le cadre du projet : Trajets de soins pour internés à la Clinique Sans-Souci*, mémoire de master en Sciences de la santé publique, Louvain-La-Neuve, Université Catholique de Louvain

WEBOGRAPHIE

AVIATO ACADEMY (s.d), *IATA Dangerous Goods Regulations for handling and loading personnel -7.4*, (page consultée le 10 mars 2024). En ligne <https://www.aviatoacademy.com/fr/courses/dangerous-goods-cat-8/>

BELGIUM.BE (s.d), *Aéroports*, (page consultée le 9 mars 2024). En ligne https://www.belgium.be/fr/mobilite/en_avion_et_en_bateau/aeroports

BELTRANI O. (2021), *Formation et motivation des salariés : quelle conséquence ?* (page consultée le 24 mars). En ligne <https://www.qrpinternational.fr/blog/formation-professionnelle/formation-et-motivation-des-salaries-quelle-correlation/#:~:text=La%20formation%2C%20comme%20levier%20de%20motivation&text=Lorsque%20le%20salari%C3%A9%20se%20forme,lui%20permettre%20de%20s'engager.>

BLUEBIZ (2016), *Hong Kong : 120 new self-bag drop systems*, (page consultée le 24 mars 2024). En ligne <https://www.bluebiz.com/fr/BlueBook/bluebook/hong-kong-120-new-self-bag-drop-systems/>

BSCA (2023), *Été 2023 des avancées encourageantes*, (page consultée le 9 mars 2024). En ligne <https://www.brussels-charleroi-airport.com/fr/actu/ete-2023-des-avancees-encourageantes>

BSCA (s.d), *Qui sommes-nous ?*, (page consultée le 9 mars 2024). En ligne <https://www.brussels-charleroi-airport.com/fr/qui-sommes-nous>

BSCA (2022), *2022 Une année charnière*, (page consultée le 9 mars 2024). En ligne https://www.brussels-charleroi-airport.com/sites/default/files/inline-files/BSCA_RA_DESIGN2022_FR-FINAL_1.pdf

BSCA (2023), *Préavis de grève à l'aéroport de Bruxelles-Charleroi*, (page consultée le 24 mars 2023). En ligne <https://www.brussels-charleroi-airport.com/fr/actu/preavis-de-greve-laeroport-de-bruxelles-charleroi-0>

DEVELOPPEZ (2022), *L'automatisation pourrait supprimer 12 millions d'emploi en Europe d'ici les 20 prochaines années*, (page consultée le 28 mars 2024). En ligne <https://emploi.developpez.com/actu/330337/L-automatisation-pourrait-supprimer-12-millions-d-emplois-en-Europe-d-ici-les-20-prochaines-annees-selon-une-etude-de-Forrester-Research/>

DICKSON R. (2023), *Quelle est l'évolution et l'histoire de l'automatisation ?*, (page consultée le 24 mars 2024). En ligne <https://www.firgelliauto.com/fr/blogs/actuators/what-is-the-evolution-and-history-of-automation>

FOREST, J. & MAGNEAU G. (2008), *La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination*. PDF En ligne http://www.mapageweb.umontreal.ca/mageaug/Articles/Forest_Mageau_2008_Dissemination%20paper.pdf

FOREST, J & al. (2009), *Mieux comprendre la motivation au travail*, PDF En ligne <https://iss.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/31/2016/12/forest-2.pdf>

GROUPE ADP (s.d), Qu'est-ce que l'Airport Carbon Accreditation ?, (page consultée le 9 mars 2024). En ligne <https://www.brussels-charleroi-airport.com/fr/actu/ete-2023-des-avancees-encourageantes>

PROSCI (2021), *Actualisez vos connaissances en Conduite du Changement (2/6) : Évaluez la santé de votre projet avec l'outil PCT de Prosci*, (page consultée le 27 mars 2024). En ligne <https://www.proscieurope.com/fr/actualisez-vos-connaissances-en-conduite-du-changement-26-evaluez-la-sante-de-votre-projet-avec-loutil-pct-de-prosci>

mars OCDE (2023), Intelligence artificielle et emploi, (page consultée le 28 mars 2024). En ligne <https://www.oecd.org/perspectives-de-l-emploi/2023/>

RYANAIR (2024), General terms and conditions of carriage, (page consultée le 24 mars 2024). En ligne https://www.ryanair.com/gb/en/useful-info/help-centre/terms-and-conditions1/termsandconditionsar_368204930

WAN (s.d), Agent check-in/Agent handling passenger, (page consultée le 9 mars 2024). En ligne <https://www.wan.be/formation/agent-handling-passenger/>

ZAVVT (2013), Comment changer la culture organisationnelle en 12 étapes faciles à reproduire, (page consultée le 1 août 2024). En ligne <https://www.zavvy.io/fr/blog/how-to-change-organizational-culture>

