

UNIVERSITÉ DE TOURS

ÉCOLE DOCTORALE « Sciences de la Société : Territoires, Économie, Droit »

LABORATOIRE VALLOREM EA 6296

THÈSE présentée par : **Clément DESGOURDES**

soutenue le : **05 décembre 2019**

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université de Tours**

Discipline / Spécialité : Sciences de Gestion

L'influence des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement organisationnel de leurs collaborateurs

THÈSE dirigée par :

Monsieur LEROY Daniel

Professeur, Université de Tours

RAPPORTEURS :

Madame CHÉDOTEL Frédérique

Professeur, Université d'Angers

Monsieur MÉRIC Jérôme

Professeur, Université de Poitiers

JURY :

Madame CHÉDOTEL Frédérique

Professeur, Université d'Angers

Monsieur LEROY Daniel

Professeur, Université de Tours

Monsieur MÉRIC Jérôme

Professeur, Université de Poitiers

Monsieur SOPARNOT Richard

Professeur, ESC Clermont

Madame VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle

Maître de conférences HDR, Université Paris-Est Créteil

Madame VENTOLINI Séverine

Professeur, Université de Tours

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

À mon père,

Remerciements

La réalisation de ce travail de recherche a nécessité la contribution de nombreuses personnes. Ces quelques lignes sont l'occasion de remercier les principales.

En premier lieu, je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance au professeur Daniel Leroy, mon directeur de recherche. Je le remercie tout d'abord, pour avoir su m'aider par ses conseils dans ma réorientation professionnelle. Au-delà de ses conseils avisés, la confiance qu'il m'a accordée en m'encadrant lors de mon mémoire en Master Recherche puis lors de la réalisation de la thèse a été déterminante dans l'aboutissement de ce travail. Le puits de connaissances qu'il a été pour moi a été un atout majeur dans la réalisation de cette thèse.

J'exprime toute ma gratitude aux professeurs Frédérique Chédotel et Jérôme Méric, les rapporteurs de cette thèse, ainsi qu'aux professeurs Richard Soparnot et Séverine Ventolini, et à Madame Isabelle Vandangeon-Derumez, qui me font l'honneur d'évaluer ce travail et de participer à ce jury de soutenance de thèse.

Je tiens également à témoigner toute ma gratitude envers l'ensemble des membres du laboratoire VALLOREM pour leurs nombreux conseils et remarques concernant mes travaux, ils ont été un véritable fil conducteur tout au long de ma thèse. Ne pouvant citer tout le monde, je pense particulièrement aux membres du pôle Management Stratégique des Hommes et des Projets : le professeur Annabelle Hulin, Mme Elise Bonneveux, Mme Isabelle Calmé, M. Adama Ndiaye, M. Mickaël David, Mme Mariem Ghares, Mme Adeline Gilson, M. Dominique Phanuel, Mme Sophie Renault et mon ancien collègue de thèse M. Frédéric Valaize.

Je remercie également l'ensemble des enseignants de l'IAE de Tours et d'Orléans pour les conversations informelles que nous avons pu avoir lors de mes quatre années d'enseignement ; celles-ci ont été de précieuses sources d'inspiration. Je pense particulièrement à M. Joseph Kaswengi qui m'a permis d'initier la phase quantitative de ma recherche ainsi qu'à M. Laurent Maubisson dont la grande patience m'a guidé lors des analyses factorielles et au-delà, dans la rédaction de communications.

J'adresse également mes plus sincères remerciements à l'ensemble du personnel administratif de l'IAE de Tours pour leur réactivité et la souplesse dont ils ont fait preuve, celles-ci m'ont permis de travailler dans les meilleures conditions possible.

Cette thèse a bénéficié d'un financement sous la forme d'une bourse ministérielle. Je remercie les membres du jury de l'école doctorale Sciences Humaines et Sociales pour avoir cru au projet que je leur ai présenté, cela a été pour moi le début de l'aventure.

L'étude empirique a été possible grâce à de nombreuses personnes que je ne peux citer, mais qui se reconnaîtront dans ces quelques lignes. Merci aux responsables de m'avoir ouvert les portes leur entreprise et pour les échanges que nous avons eus, merci également à toutes les personnes interviewées pour leur disponibilité et leur patience.

Mes remerciements vont également à l'ensemble des doctorants du laboratoire VALLOREM avec qui j'ai pu partager mes instants de doute, mais aussi d'excellents moments. Je tiens à remercier plus spécifiquement, Florent, véritable pilier du laboratoire, Tannaz, pour m'avoir motivé à réaliser cette grande aventure, Adeline, pour la voix soprano, Jérôme, pour sa bonne humeur, Selom, pour sa présence dans les moments difficiles, Laëtitia, pour nos discussions sur le leadership et le bien-être au travail.

Enfin, mes remerciements vont vers ma famille, mes parents, pour avoir cru plus que moi que c'était possible, mes enfants, Valentin et Margo, pour avoir compris que papa travaillait également à la maison, ma femme, Amélie, pour m'avoir suivi dans cette nouvelle vie et pour son soutien.

Résumé

Dans un environnement en constante évolution, les changements organisationnels sont une nécessité pour les organisations. Dans un tel contexte, le management du changement s'est développé afin de faciliter l'adhésion des membres d'une organisation aux objectifs de la société.

La revue de littérature permet d'identifier le concept d'attitude envers le changement, emprunté à la psychologie sociale, comme étant plus global et plus objectif que le concept de résistance au changement tout en étant préalable à l'engagement au changement. De plus, le manager de première ligne, dernier maillon de la chaîne hiérarchique, est présenté comme un acteur clé de la réussite des changements organisationnels.

Cette recherche doctorale vise à étudier l'influence des compétences managériales des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement de leurs collaborateurs. À cette fin, deux études de cas sont réalisées au sein d'organisations mettant en œuvre des changements. Cette première phase permet de proposer un modèle conceptuel des leviers d'influence dont disposent ces managers. Cette analyse est complétée par une analyse quantitative menée auprès de salariés de la base opérationnelle permettant de tester le modèle proposé de manière longitudinale.

Les résultats obtenus permettent de définir et de tester quatre principaux leviers dont disposent les managers de première ligne : le sensegiving, le management par récompense contingente, le management par exception et le leadership par laissez-faire. L'échelle proposée permet de mesurer l'influence de ces leviers sur l'attitude. Afin de mieux expliquer ce phénomène, l'étude de la modération du type et de l'ampleur du changement permet une mise en perspective des résultats. Enfin, l'étude de la médiation du bien-être au travail démontre que l'influence des managers de première ligne passe également par l'effet indirect de cette variable.

Mots-clés : manager de première ligne, attitude envers le changement, management du changement, changement organisationnel.

Abstract

In an ever-changing environment, organizational change is a necessity for organizations. In such a context, change management has been developed in order to facilitate the adherence of the members of an organization to the objectives of society.

The literature review makes it possible to identify the concept of attitude towards change, borrowed from social psychology, as more global and more objective than the concept of resistance to change while being a prerequisite for commitment to change. Moreover, the front-line manager, the last link in the chain of command, is presented as a key player in the success of organizational change.

This doctoral research aims to propose a scale of measurement of the links existing between the managerial skills of the front-line managers and the attitude towards the change of their collaborators. To this end, two case studies are carried out within organizations implementing changes to propose a conceptual model of the levers of influence available to these managers. This first phase is supplemented by a quantitative analysis conducted with employees from the operational base to test the proposed model longitudinally.

The results obtained make it possible to define and test four main levers available to front-line managers: sensegiving, contingent reward management, exceptional management and laissez-faire leadership. The scale proposed makes it possible to measure the influence of these links on the attitude. To better explain this phenomenon, the study of the moderation of the type and extent of change allows the results to be put into perspective. Finally, the study of welfare mediation at work shows that the influence of front-line managers also depends on the indirect effect of this variable.

Keywords: Front line manager, attitude towards change, change management, organizational change.

Table des matières

Remerciements	4
Résumé	6
Abstract	7
Table des matières	8
Liste des tableaux	14
Liste des figures	17
Liste des annexes.....	19
Introduction générale.....	20
Première partie : Revue de littérature et cadre théorique	29
CHAPITRE 1 : Renouveler le regard sur les difficultés du management du changement : une approche par l'attitude.	30
Introduction	31
1.1 La description du changement organisationnel	32
1.1.1 La définition du changement organisationnel	32
1.1.2 Le contenu du changement organisationnel	33
1.1.3 Le type de changement organisationnel	33
1.1.4 Le processus de changement organisationnel	35
1.2 Le changement organisationnel comme vecteur d'adaptation à l'environnement... ..	37
1.2.1 Une quête d'efficacité	38
1.2.2 La nécessité d'obtenir une structure souple	39
1.2.3 L'isomorphisme institutionnel comme source de changement	40
1.3 Le concept d'attitude mobilisé en sciences de gestion.....	41
1.3.1 La dimension humaine comme facteur d'échec du changement.....	41
1.3.2 La résistance au changement des individus comme facteur d'échec du changement	42
1.3.3 Les causes de la résistance au changement	43
1.3.4 De la résistance à l'attitude envers le changement.....	46
1.3.5 L'attitude : une dimension prédictive de l'engagement	47

CHAPITRE 2 : Le manager de première ligne : un acteur clé du changement organisationnel sous contraintes	53
2.1 Le manager de première ligne : un acteur au plus près du terrain	55
2.1.1 Qu'est-ce qu'un manager ?	55
2.1.2 Les catégories de managers.....	56
2.1.3 Les définitions du manager de première ligne	57
2.2 L'évolution du rôle des managers de première ligne	59
2.2.1 Les managers de première ligne face à l'autonomie des salariés.....	59
2.2.2 Le manager de première ligne et le manager intermédiaire : vers une fusion des rôles ?	61
2.2.3 Vers des nouveaux rôles des managers de première ligne	63
2.3 Les contraintes que subissent les managers de première ligne	70
2.3.1 Les contraintes liées aux attentes paradoxales	70
2.3.2 Les contraintes liées au manque d'autorité du MPL.....	72
2.3.3 Le manque de formation des MPL, une contrainte pour asseoir l'autorité dans l'entreprise.....	73

Deuxième partie : Mesure de l'influence des managers de première ligne sur l'attitude 75

CHAPITRE 3 : La méthodologie mixte séquentielle exploratoire de la recherche	76
Introduction	77
3.1 Le choix d'une méthodologie mixte pour créer et tester le modèle conceptuel.....	78
3.2 Le design exploratoire de la recherche.....	79
3.3 Le positionnement épistémologique : de l'interprétativisme au réalisme critique.....	82
3.3.1 Un positionnement épistémologique interprétativiste dans la phase qualitative.....	84
3.3.2 L'exploration hybride en phase qualitative	85
3.3.3 Un positionnement épistémologique repensé dans la phase quantitative	86
3.3.4 Le raisonnement hypothético-déductif de la phase quantitative	87
CHAPITRE 4 : La proposition du modèle conceptuel de la recherche	90
Introduction	91
4.1 L'étude de cas pour l'élaboration d'un modèle conceptuel	92
4.2 La présentation des deux cas d'études	93
4.2.1 Première étude de cas : la société Mizy	94
4.2.2 Deuxième étude de cas : la société KWJouet.....	95

4.3 La description du protocole permettant une triangulation des données	97
4.3.1 L'accès aux terrains de recherche	97
4.3.2 Le recueil de documents écrits	98
4.3.3 L'élaboration d'un journal de bord	100
4.3.4 Les entretiens comme élément centre de l'analyse qualitative	103
4.4 La méthodologie d'analyse des données qualitatives collectées.....	108
4.4.1 L'analyse de contenu thématique	108
4.4.2 Pré-analyse des données.....	108
4.4.3 Le codage des données	109
4.4.4 Utilisation du logiciel Nvivo	110
4.5 Fiabilité et validité de l'étude de cas	111
4.5.1 La validité de la recherche	111
4.5.2 La méthodologie pour assurer la fiabilité de la recherche	112
CHAPITRE 5 : L'élaboration d'une échelle de mesure.....	115
Introduction	116
5.1 L'optimisation de la fiabilité et de la validité de l'échelle de mesure.....	117
5.2 Développement de l'échelle de mesure par le paradigme de Churchill	118
5.3 Définition du domaine de construit.....	120
5.3.1 La spécification le domaine du construit.....	120
5.3.2 La génération d'un échantillon d'items.....	120
CHAPITRE 6 : La méthodologie pour tester les hypothèses de recherche	127
Introduction	128
6.1 La purification de l'échelle de mesure	129
6.1.1 La collecte de données	129
6.1.2 La réalisation d'une analyse factorielle exploratoire	132
6.2 La validation des construits.....	136
6.2.1 La collecte de données sur deux périodes	136
6.2.2 La vérifications de la qualité des données.....	141
6.2.3 L'estimation de la fiabilité	141
6.2.4 L'estimation de la validité.....	142
6.3 L'analyse de régression linéaire.....	145
6.3.1 Test des effets modérateurs par l'analyse multi-groupes	146
6.3.2 Le test des effets de médiation avec bootstrapping.....	147

6.4 La méthodologie de test de deux échantillons appariés	148
Troisième partie : Les résultats de la recherche	151
CHAPITRE 7 : Résultats de la phase qualitative	152
Introduction	153
7.1 Création des thèmes	154
7.2 Le leadership transactionnel et transformationnel comme levier d'influence des MPL	155
7.2.1 Le manager et le leader : une opposition ?.....	155
7.2.2 Les avantages du leadership	156
7.2.3 Leadership transformationnel et transactionnel	157
7.3 Le sensegiving comme levier d'influence dans la création de sens	172
7.3.1 Le processus du sensemaking	172
7.3.2 Du sensemaking au sensegiving.....	173
7.3.3 Le sensegiving et le changement.....	175
7.3.4 Le MPL et le sensegiving.....	175
7.3.5 Synthèse sur le sensegiving.....	177
7.4 Les compétences techniques du MPL	178
7.4.1 Les compétences techniques comme facteur de légitimité	178
7.4.2 Synthèse sur les compétences techniques	180
7. 5 Le bien-être au travail	181
7.5.1 Le bien-être comme construit multidimensionnel.....	181
7.5.2 Le bien-être eudémonique dépendant de la cohésion de l'équipe.....	182
7.5.3 Le bien-être hédonique.....	184
7.5.4 Synthèse sur le bien-être au travail	186
7.6 L'attitude envers le changement	186
7.6.1 Synthèse sur l'attitude envers le changement	188
7.7 Proposition d'un modèle conceptuel	189
CHAPITRE 8 : Les résultats de la phase quantitative	196
Introduction	197
8.1 La génération des items.....	198
8.2 Les résultats de l'Analyse Factorielle Exploratoire	199
8.2.1 L'analyse factorielle exploratoire du leadership transformationnel.....	200

8.2.2 L'analyse factorielle exploratoire du leadership transactionnel.....	201
8.2.3 L'analyse factorielle exploratoire du non-leadership.....	203
8.2.4 L'analyse factorielle exploratoire du sensegiving.....	203
8.2.5 L'analyse factorielle exploratoire de l'attitude envers le changement.....	204
8.2.6 Le test de normalité.....	206
8.2.7 Synthèse sur l'analyse factorielle exploratoire.....	207
8.3 Les résultats de l'Analyse Factorielle Confirmatoire.....	208
8.3.1 La comparaison des modèles avec les indices d'ajustement.....	209
8.3.2 Le test de la fiabilité et des validités.....	211
8.4 La réalisation de la deuxième Analyse Factorielle Exploratoire.....	212
8.4.1 La réalisation d'une AFE par rotation orthogonale.....	212
8.4.2 Synthèse sur la deuxième analyse factorielle exploratoire.....	214
8.5 Les résultats de la deuxième Analyse Factorielle Confirmatoire.....	218
8.5.1 La comparaison des modèles avec les indices d'ajustement.....	218
8.5.2 Le test de la fiabilité et des validités.....	219
8.6 Le test des hypothèses de recherche.....	220
8.6.1 L'effet modérateur du type de changement.....	222
8.6.2 L'effet modérateur de l'ampleur du changement.....	224
8.6.3 L'effet médiateur du bien-être au travail.....	227
8.7 La réalisation du test apparié.....	233
CHAPITRE 9 : La discussion des résultats, les apports, les limites et les voies de recherche	
.....	238
Introduction.....	239
9.1 La discussion des résultats.....	240
9.1.1 La corrélation des construits managériaux.....	240
9.1.2 Le laissez-faire : une dimension sous-exploitée.....	243
9.1.3 Le management par exception.....	245
9.1.4 Le management par récompense contingente.....	248
9.1.5 Le sensegiving : un levier d'influence de l'attitude.....	251
9.1.6 L'attitude envers le changement.....	253
9.1.7 L'inertie managériale.....	254
9.2 Les apports, limites et voies de recherche.....	256
9.2.1 Les apports de la recherche.....	256

9.2.2 Les limites et voies de la recherche	264
Conclusion générale	275
Bibliographie	280
Annexes	305
Résumé	329
Résumé en anglais	329

Liste des tableaux

Tableau 1 : Le contenu du changement organisationnel	33
Tableau 2 : Les comportements face au changement.....	43
Tableau 3 : Les définitions de l'attitude.....	47
Tableau 4 : Le résumé des études sur les antécédents d'engagement au changement	51
Tableau 5 : Les définitions du manager de première ligne	58
Tableau 6 : Les définitions du manager intermédiaire	61
Tableau 7 : La comparaison entre managers intermédiaires et MPL.....	63
Tableau 8 : Les fonctions par catégorie de MPL	68
Tableau 9 : Les types de paradoxes et réactions défensives observées.....	71
Tableau 10 : Les principaux paradigmes épistémologiques.....	82
Tableau 11 : Les trois niveaux de réalité du réalisme critique.....	87
Tableau 12 : Les types d'études de cas.....	93
Tableau 13 : Les forces et faibles des documents	98
Tableau 14 : La codification documents société Mizy.....	99
Tableau 15 : La codification documents société KWJouet.....	100
Tableau 16 : Les types d'observation	101
Tableau 17 : La codification des observations	102
Tableau 18 : Les types d'entretiens individuels.....	104
Tableau 19 : La codification des entretiens.....	106
Tableau 20 : La répartition de l'échantillon par niveau hiérarchique.....	107
Tableau 21 : Le dictionnaire simplifié des thèmes.....	110
Tableau 22 : Les types de validité	111
Tableau 23 : La création d'items	121
Tableau 24 : Les modes d'administration d'un questionnaire.....	123
Tableau 25 : La répartition par catégorie socioprofessionnelle	130
Tableau 26 : La répartition par âge	130
Tableau 27 : La répartition par taille d'entreprise.....	131
Tableau 28 : La répartition par catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon 2	138
Tableau 29 : La répartition par âge de l'échantillon 2	138
Tableau 30 : La répartition par taille d'entreprise de l'échantillon 2.....	139
Tableau 31 : La répartition par catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon 3	139

Tableau 32 : La répartition par âge de l'échantillon 3	140
Tableau 33 : La répartition par taille d'entreprise de l'échantillon 3	140
Tableau 34 : Les seuils d'acceptation des indices	144
Tableau 35 : Les conditions préalables à la mise en œuvre de la régression	145
Tableau 36 : Les thèmes de l'étude de cas.....	154
Tableau 37 : Les auteurs mobilisés pour la génération d'items.....	198
Tableau 38 : L'AFE avec l'ensemble des items du leadership transformationnel	200
Tableau 39 : L'AFE leadership transformationnel.....	201
Tableau 40 : L'AFE avec l'ensemble des items du leadership transactionnel	202
Tableau 41 : L'analyse factorielle exploratoire leadership transactionnel.....	202
Tableau 42 : L'AFE avec l'ensemble des items du non-leadership.....	203
Tableau 43 : L'AFE du non leadership	203
Tableau 44 : L'AFE avec l'ensemble des items du sensegiving	204
Tableau 45 : L'AFE du sensegiving.....	204
Tableau 46 : L'AFE avec l'ensemble des items de l'attitude.....	205
Tableau 47 : L'Analyse factorielle exploratoire de l'attitude envers le changement	205
Tableau 48 : Le récapitulatif du test d'hypothèse.....	206
Tableau 49 : Le nombre d'items retenus par thème	207
Tableau 50 : Les tableaux des indices d'ajustement.....	210
Tableau 51 : Les variances moyennes extraites du modèle 1	211
Tableau 52 : Les variances moyennes extraites du modèle 2	212
Tableau 53 : L'AFE réalisée sur l'ensemble des concepts	213
Tableau 54 : L'AFE par rotation orthogonale.....	214
Tableau 55 : La liste des items retenus	215
Tableau 56 : Les tableaux des indices d'ajustement.....	219
Tableau 57 : Les variances moyennes extraites du modèle 3	220
Tableau 58 : Les tableaux des indices d'ajustement.....	221
Tableau 59 : Le test de l'effet modérateur du type de changement suite à l'analyse multi- groupes	222
Tableau 60 : Les paramètres estimés pour l'analyse multi-groupes	222
Tableau 61 : La synthèse de l'ANOVA sur le type de changement	223
Tableau 62 : Les tableaux des indices d'ajustement avec modération type de changement ..	224

Tableau 63 : Le test de l'effet modérateur de l'ampleur du changement suite à l'analyse multi-groupes	225
Tableau 64 : Les paramètres estimés pour l'analyse multi-groupes	225
Tableau 65 : La synthèse de l'ANOVA sur l'ampleur du changement	226
Tableau 66 : Les tableaux des indices d'ajustement avec modération ampleur du changement	227
Tableau 67 : Les Paramètres de l'effet médiateur sur le management par exception.....	228
Tableau 68 : Les paramètres de l'effet médiateur sur le management par exception.....	229
Tableau 69 : Les paramètres de l'effet médiateur sur le management par récompense	230
Tableau 70 : Les paramètres de l'effet médiateur sur le sensegiving	231
Tableau 71 : Les effets médiateurs liés au bien-être au travail	233
Tableau 72 : Les statistiques des échantillons appariés	234
Tableau 73 : Les corrélations des échantillons appariés	234
Tableau 74 : Le test des échantillons appariés	235
Tableau 75 : Conclusions sur les hypothèses de recherche.....	236
Tableau 76 : Les items de mesure du laissez-faire	244
Tableau 77 : Les items de mesure du management par exception	246
Tableau 78 : Les items de mesure du management par récompense contingente.....	248
Tableau 79 : Les items de mesure du sensegiving	252
Tableau 80 : Les items retenus pour l'attitude envers le changement	254
Tableau 81 : La comparaison des moyennes entre la période 1 et la période 2	255

Liste des figures

Figure 1 : Le design exploratoire séquentiel	25
Figure 2 : Le modèle d'équilibre ponctuel du changement.....	34
Figure 3 : Les types de changement	35
Figure 4 : Le processus en spirale du changement organisationnel	36
Figure 5 : Le processus de mise en œuvre d'un changement.....	36
Figure 6 : La croissance des organisations.....	38
Figure 7 : La représentation des principaux modèles de l'attitude	48
Figure 8 : Les cinq parties de base des organisations	56
Figure 9 : La redistribution des rôles entre manager intermédiaire et MPL	62
Figure 10 : Le modèle de l'épisode du rôle	64
Figure 11 : La classification des MPL	66
Figure 12 : Les principaux designs en méthodologie mixte.....	79
Figure 13 : Le design exploratoire séquentiel utilisé pour la thèse	81
Figure 14 : Les postures épistémologiques et objets de recherche	83
Figure 15 : La construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative	84
Figure 16 : La conception du réel et paradigmes épistémologiques	86
Figure 17 : Les modes de raisonnement et connaissance scientifique	88
Figure 18 : Le design exploratoire séquentiel	89
Figure 19 : Le design de la recherche chapitre 4.....	91
Figure 20 : L'organigramme de la société Mizy	94
Figure 21 : L'organigramme des ventes.....	96
Figure 22 : Le design de la recherche chapitre 5.....	116
Figure 23 : La démarche du paradigme de Churchill.....	119
Figure 24 : Les étapes de définition du construit	120
Figure 25 : Un extrait du questionnaire.....	122
Figure 26 : La présentation du questionnaire sur Sphinx Online	124
Figure 27 : Le design de la recherche, collecte et analyse des données quantitatives	128
Figure 28 : La phase exploratoire du paradigme de Churchill	129
Figure 29 : Le processus de purification de l'instrument de mesure	132
Figure 30 : Le tracé d'effondrement	134

Figure 31 : La phase confirmatoire du paradigme de Churchill	136
Figure 32 : Le modèle de Baron et Kenny pour l'analyse des variables médiatrices.....	147
Figure 33 : Séquence Enactment-Selection-Retention.....	173
Figure 34 : Processus impliqué dans l'initiation d'un changement stratégique.....	174
Figure 35 : Le modèle conceptuel des leviers d'influence du MPL.....	194
Figure 36 : Le processus d'analyse des résultats phase quantitative	197
Figure 37 : Le processus de purification de l'instrument de mesure	199
Figure 38 : Le modèle conceptuel de la première AFE.....	208
Figure 39 : La phase confirmatoire du paradigme de Churchill	208
Figure 40 : La représentation des modèles avec le logiciel AMOS	209
Figure 41 : Le modèle conceptuel de la deuxième AFE	215
Figure 42 : La représentation du modèle M3 avec le logiciel AMOS	218
Figure 43 : L'estimation des paramètres du modèle structurel.	220
Figure.44 : La médiation du laissez-faire sur l'attitude par le bien-être	228
Figure 45: La médiation du management par exception sur l'attitude par le bien-être	229
Figure 46 : La médiation du management par récompense sur l'attitude par le bien-être.....	230
Figure 47 : La médiation du sensegiving sur l'attitude par le bien-être	231
Figure 48 : L'estimation des paramètres du modèle structurel avec effet médiateur	232
Figure 49 : Le modèle de déséquilibre effort-récompense au travail.....	258

Liste des annexes

Annexe 1 : Liste des documents collectés.....	306
Annexe 2 : Liste des observations.....	307
Annexe 3 : Observations du 19/04/2016.....	308
Annexe 4 : Guide d'entretien	311
Annexe 5 : Liste des entretiens semi-directifs	312
Annexe 6 : Dictionnaire des thèmes.....	313
Annexe 7 : Questionnaire de l'étude quantitative	315
Annexe 8 : Tableau création des items sensegiving.....	320
Annexe 9 : Création des items de mesure de l'attitude	321
Annexe 10 : Résultats du test de normalité	322
Annexe 11 : Résultat de la 2 nd analyse par rotation oblique	326
Annexe 12 : Influence Modèle 3 sur Attitude réalisé sur AMOS	328

Introduction générale

Comment réussir la mise en œuvre d'un projet ? Cette question a conduit à faire couler beaucoup d'encre dans la communauté scientifique ainsi qu'à de nombreuses réflexions au sein des organisations.

Les organisations et les managers doivent faire face à « des nouvelles réglementations gouvernementales, nouveaux produits, croissances, concurrence croissante, développements technologiques, et une main-d'œuvre fluctuante » (Kotter et Schlesinger, 2008, p.130). Aussi, le changement au sein des organisations est devenu une nécessité afin que celles-ci puissent survivre (Mintzberg et Westley 1992). Ce contexte impose aux managers de développer et/ou de s'adapter à de nouvelles stratégies, structures, cultures, méthodes et outils de travail ainsi qu'aux pratiques organisationnelles (Dubouloz, 2014 ; Soparnot, 2014).

Le mode projet est généralement utilisé comme vecteur de changement (Fiedler, 2010; Leroy, 2007). Néanmoins, les projets ont un taux d'échec relatif d'environ 70% (Balogun et Hope Hailey, 2008; Fiedler, 2010; Beer et Nohria, 2000), ce que confirme l'étude réalisée par McKinsey¹ en 2006. Au-delà des aspects techniques, la réussite d'un projet se joue dans la capacité de l'organisation à modifier rapidement, les comportements, attitudes, traditions et habitudes de travail (Leroy, 1994). Il n'est donc guère surprenant que les principales raisons de l'échec des projets soient liées à la dimension humaine (Dubouloz, 2014 ; Bareil et Savoie, 1999 ; Kotter, 1995).

En effet, le passage d'un état connu à un état inconnu peut générer des tensions auprès des salariés de la base opérationnelle liées à une dissonance cognitive (Soparnot, 2014; Boisard-Castelluccia et Tahssain, 2011; Bordia *et al.*, 2004; Bareil, 2009), ce qui peut se traduire dans l'organisation par un manque d'engagement des salariés, un manque de soutien de la part des managers ainsi qu'un manque de confiance réciproque entre les salariés et leurs responsables (Dubouloz, 2014).

La nécessité de changer et la difficulté de mener à bien les projets ont conduit le management du changement à se développer. Les managers doivent donc choisir une stratégie « en fonction de la rapidité de l'effort, la quantité de préplanification, l'implication des autres, l'importance relative qu'ils donneront aux différentes approches. » (Kotter et Schlesinger, 2008, p.138).

¹ Étude réalisée par The McKinsey Quarterly en juin 2006 ayant obtenu 1536 réponses de dirigeants du monde entier.

Les études portant sur les acteurs du changement ont identifié dans un premier temps les *top-managers* comme étant initiateurs du changement et définissant la stratégie à adopter pour déployer celui-ci dans leur organisation (eg. Herrmann et Nadkarni, 2014; Hambrick, 2007 ; Gioia et Chittipedi, 1991 ; Eisenhardt, 1989a). De plus, ils doivent faire comprendre leur vision, via un processus de *sensegiving*, aux différentes parties prenantes dans un jeu d'influence mutuelle (Gioia et Chittipedi, 1991).

Par la suite, le rôle pivot des managers intermédiaires dans l'organisation a été étudié. Ces managers disposent d'une double influence : une influence stratégique qui s'effectue vers les *top-managers* et une influence technique qui s'effectue vers la base opérationnelle (Floyd et Wooldridge, 1997; Thakur, 1998). Les managers intermédiaires, tout comme les *top-managers*, ont un rôle de création de sens pour leurs subordonnés (Guilmot et Vas, 2012 ; Balogun et Johnson, 2004).

Plus récemment, les études ont porté sur les managers de première ligne (MPL), qui sont les managers de la chaîne hiérarchique disposant de la plus faible autorité et du plus faible niveau de formation (Hales, 2007). Pourtant, le rôle clef des managers de première ligne (MPL) dans le processus de changement est communément admis (Hales, 2006 ; Dawson, 1991). En effet, c'est « au niveau opérationnel que se joue la réussite des projets de changement, qui passe notamment par la capacité des managers de première ligne à s'approprier et déployer le changement » (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007, p.115). Cependant, la littérature portant sur les acteurs du changement s'intéresse plus particulièrement aux managers intermédiaires qu'au MPL.

Face à la nécessité pour les organisations de mettre en œuvre des changements organisationnels, compte tenu du taux d'échec élevé de la mise en œuvre des changements dû à la dimension humaine et compte tenu du rôle clé joué par les MPL dans les changements, notre travail se propose d'étudier la problématique suivante :

Problématique de la recherche :

Quelle est l'influence des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement organisationnel de leurs collaborateurs ?

Afin de répondre à cette problématique, deux questions de recherche sont proposées. Celles-ci permettent dans un premier temps de définir les leviers d'influence dont disposent les MPL sur l'attitude envers le changement puis de déterminer une méthode d'évaluation de ces leviers.

Par conséquent notre première question de recherche est la suivante :

1^{re} question de recherche : Quels sont les leviers d'influence des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement de leurs collaborateurs?

Cette première question de recherche a pour objectif de vérifier quels sont les comportements managériaux des MPL susceptibles d'influencer leurs collaborateurs en période de changement organisationnel. Les MPL étant au contact direct des salariés de la base opérationnelle, il conviendra d'établir à partir de ces derniers quels sont les leviers d'influence qu'ils perçoivent.

Afin d'étudier ces leviers d'influence, la seconde question de recherche à étudier est la suivante :

2^e question de recherche : Comment mesurer les leviers d'influence des managers de première ligne ?

Cette deuxième question de recherche a pour objectif de développer une échelle de mesure des leviers d'influence des MPL dans un contexte de changement organisationnel. Le développement de cette échelle nous permettra ensuite d'étudier la réponse à notre problématique principale.

Apports attendus de la recherche

Cette recherche doctorale a pour attendus deux principaux types d'apports : les apports théoriques et les apports managériaux.

D'un point de vue théorique, la thèse vise à étudier un acteur du changement assez peu étudié dans la mise en œuvre de la stratégie, le MPL. En axant spécifiquement notre étude sur cet acteur, nous pourrions définir quels sont les leviers d'influence dont il dispose pour influencer ses collaborateurs dans un contexte de changement organisationnel. Dans un second temps, nous pourrions étudier plus en détail l'influence de ces leviers.

Le deuxième apport théorique attendu porte sur le concept d'attitude emprunté à la psychologie sociale, que nous allons mobiliser en sciences de gestion. L'attitude étant un concept plus global que celui de la résistance au changement et antérieur à l'engagement dans le changement, celle-ci est susceptible d'améliorer nos connaissances dans le management du changement.

D'un point de vue managérial, l'étude permettra de proposer une échelle de mesure des leviers d'influence dont disposent les MPL afin de faciliter la mise en œuvre d'un changement. L'échelle devrait ainsi permettre aux managers d'établir un diagnostic préalable à un projet ou d'établir un bilan sur leurs compétences managériales.

Le deuxième apport managérial sera de proposer une échelle de mesure de l'attitude envers le changement. Le concept d'attitude envers le changement renseigne le manager sur les intentions des salariés vis-à-vis du changement et lui permet d'agir de manière proactive lorsqu'un problème est détecté.

Présentation du plan de la thèse

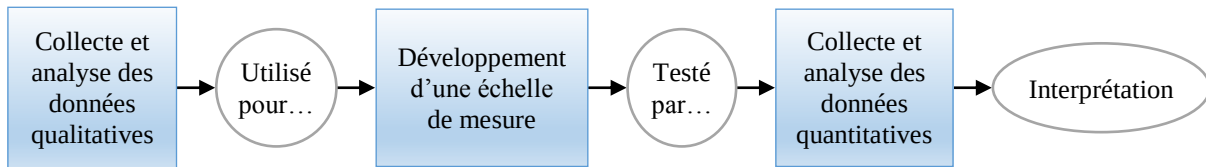
Afin de pouvoir répondre à la problématique et à nos deux questions de recherche, nous avons utilisé une méthodologie mixte qui mobilise dans un premier temps une démarche qualitative puis une démarche quantitative. La combinaison de ces deux approches permet à l'étude de bénéficier des avantages et de minimiser les faiblesses de chacune des deux démarches en une seule recherche (Johnson et Onwuegbuzie, 2004).

Comme préconisé par Creswell et Plano Clark (2017), notre posture épistémologique a évolué lorsque nous avons changé de méthodologie :

- Lors de la phase qualitative notre positionnement a été l'interprétativisme. L'objectif étant de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides, robustes et rigoureusement élaborées, le raisonnement employé a été abductif (Charreire Petit et Durieux, 2014).
- Dans la phase quantitative de notre étude, un positionnement épistémologique découlant du post-positivisme a été adopté, le réalisme critique ; un raisonnement hypothético-déductif a été utilisé dans cette phase.

Le design exploratoire séquentiel utilisé a également permis de structurer en partie notre thèse :

Figure 1 : Le design exploratoire séquentiel



Source : Creswell et Plano Clark (2017, p.66)

Compte-tenu de la problématique de cette thèse, la **première partie** est axée sur une revue de littérature permettant d'approfondir notre compréhension des principaux concepts : le changement organisationnel et les managers de première ligne. La première partie se compose du premier et du deuxième chapitre.

Le premier chapitre de cette partie aborde la notion de changement organisationnel définissant celui-ci comme étant « une différence de forme, de qualité ou d'état dans le temps dans une entité organisationnelle » (Poole et Van de Ven ,2004, p. xi). Après une présentation des différents types et contenus de changements organisationnels, nous évoquons la nécessité pour les organisations de mettre en œuvre les changements organisationnels afin de s'adapter aux évolutions de leur contexte environnemental. Nous abordons ensuite les conséquences humaines des changements, pouvant conduire les salariés à certaines formes de résistance au changement. Enfin, le concept d'attitude envers le changement, emprunté à la psychologie sociale est introduit comme une approche plus globale et objective de la résistance au changement.

Dans **le deuxième chapitre**, nous présentons les différentes catégories de managers : les top-managers qui représentent la direction, les managers intermédiaires et les managers de première ligne, derniers maillons de la ligne hiérarchique. L'évolution du rôle des MPL est ensuite présentée avant d'introduire les contraintes qu'ils subissent en période de changement organisationnel ainsi que leurs rôles. Enfin, nous concluons ce chapitre en évoquant le potentiel d'influence dont dispose cette catégorie de managers.

Suite à cette revue de littérature, nous présentons dans la **seconde partie** la méthodologie mixte séquentielle exploratoire mobilisée dans la thèse. L'approche épistémologique est présentée dans un premier temps avant de présenter les différentes phases de l'étude. La seconde partie se compose des chapitres : trois, quatre, cinq et six.

Dans le **troisième chapitre**, nous justifions l'intérêt et les raisons du choix de la mobilisation d'une méthodologie mixte séquentielle exploratoire dans notre thèse. L'évolution de notre positionnement épistémologique et de notre raisonnement est détaillée et le design structurant la suite de la seconde partie est présenté. Ce chapitre peut être perçu comme une partie introductive des chapitres quatre, cinq et six.

Le **quatrième chapitre** présente le déroulement de la phase qualitative de l'étude. Afin de déterminer les leviers d'influence dont disposent les MPL et d'élaborer les items du questionnaire, nous présentons les deux études de cas réalisées au sein de deux PME françaises mettant en œuvre des changements organisationnels. Dans un second temps, la méthodologie de collecte et la triangulation des données sont présentées. Enfin, le codage des données passant par une analyse de contenu thématique des données avec le logiciel Nvivo est introduit afin de présenter le protocole mis en œuvre pour garantir la validité du construit, la validité interne, la validité externe ainsi que la fiabilité de la phase qualitative.

Dans le **cinquième chapitre** le processus de création de l'instrument de mesure s'inscrivant dans le paradigme de Churchill (1979) est décrit. Dans un second temps le processus de création des items passant par de nombreux allers-retours entre les données collectées et la théorie relative à notre étude est détaillé. Enfin, le questionnaire ainsi que la méthodologie assurant la validité de contenu sont présentés. Ce chapitre peut être appréhendé comme une transition entre le quatrième et le sixième chapitre en permettant de passer de la phase qualitative à la phase quantitative de l'étude.

Le **sixième chapitre** présente le déroulement de la phase quantitative de la thèse. Dans un premier temps, nous décrivons le processus de purification de l'instrument de mesure passant par une analyse factorielle exploratoire réalisée avec le logiciel SPSS. Nous présentons ensuite le processus de validation du construit passant par une analyse factorielle confirmatoire avec le logiciel AMOS. Enfin, nous décrivons la méthodologie employée afin de tester nos hypothèses, celle-ci passant par la réalisation d'analyses de régressions simples et multiples.

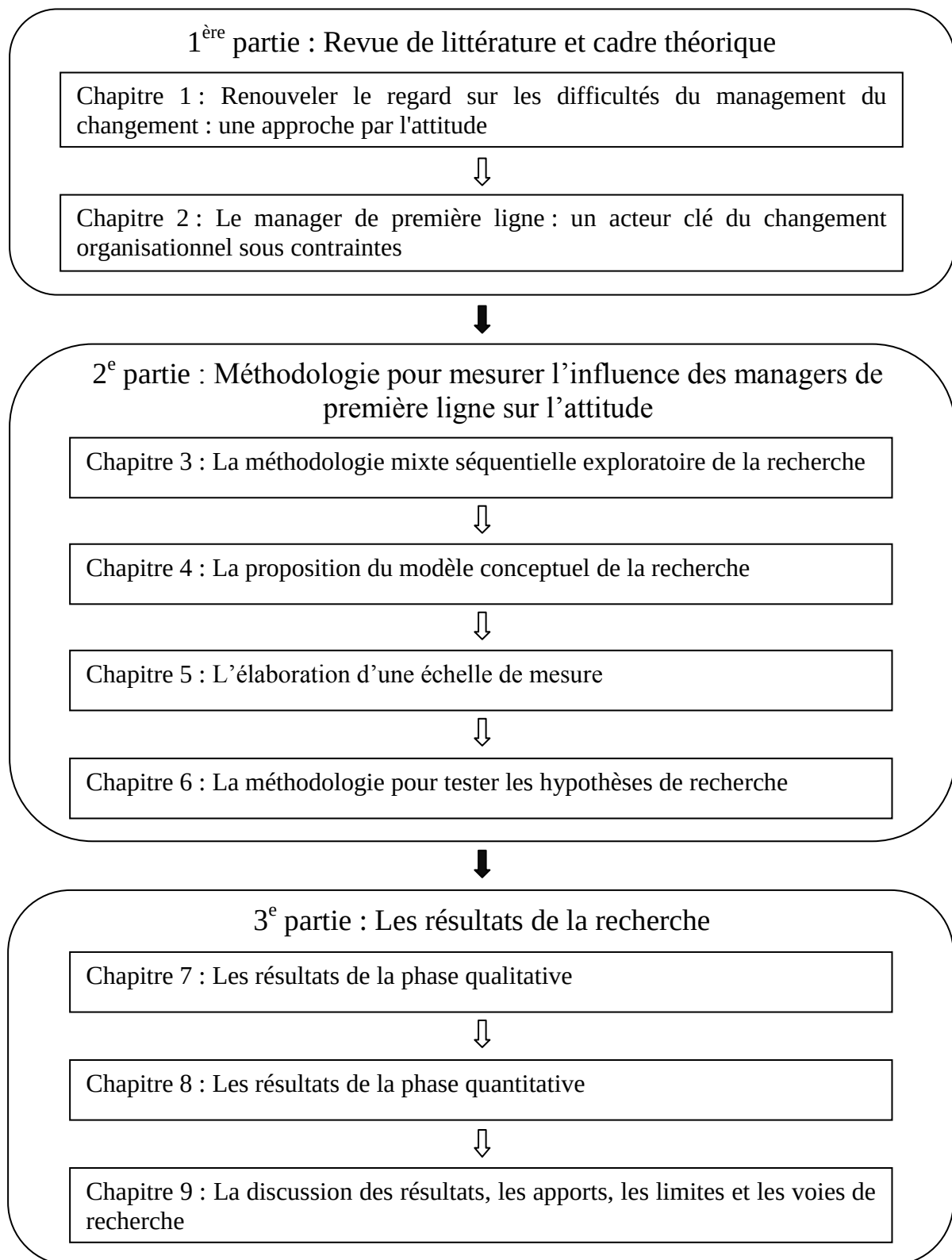
Après avoir détaillé la méthodologie de l'étude, nous présentons dans **la troisième partie** les résultats obtenus lors de la phase qualitative et quantitative avant d'en effectuer une synthèse énonçant les apports et limites de la thèse ainsi que les voies de recherche. Cette troisième et dernière partie est composée des chapitres : sept, huit et neuf.

Le septième chapitre présente les résultats du codage réalisé des entretiens semi-directifs ainsi que la triangulation effectuée avec les observations et documents récoltés. Les différents leviers d'influence des MPL sont ainsi présentés : le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le non-leadership de Bass et Riggio (2006) et Avolio et al. (1999), le sensegiving issu des travaux de Gioia et Chittipedi (1991) ainsi que les compétences techniques du manager. Un modèle conceptuel issu de cette analyse et de notre revue de littérature est ensuite proposé.

Dans **le huitième chapitre** nous présentons les résultats de la phase quantitative de la thèse. Les difficultés rencontrées dans cette phase impliquent une présentation en trois temps. Le processus de génération des items est présenté dans un premier temps. Dans un second temps, les résultats de l'analyse factorielle réalisée sur les dimensions théoriques sont présentés avant de développer l'analyse factorielle confirmatoire puis le test de validité discriminante. Les résultats ne nous ont pas permis d'obtenir une validité discriminante acceptable. Par conséquent, dans un troisième temps, nous avons procédé à une nouvelle analyse factorielle exploratoire sans prise en compte des dimensions théoriques. Ce constat a impliqué un retour sur l'analyse exploratoire puis la réalisation d'une nouvelle analyse factorielle confirmatoire. Les résultats obtenus dans cette troisième partie nous permettent de tester nos hypothèses.

Enfin, **le neuvième chapitre** synthétise et met en perspective l'ensemble des résultats obtenus dans ce travail de thèse. Les apports managériaux et théoriques sont également discutés. Enfin, les limites et voies de recherche de l'étude sont présentées.

Architecture de la thèse



Première partie :
Revue de littérature et cadre théorique

CHAPITRE 1 : Renouveler le regard sur les difficultés du management du changement : une approche par l'attitude.

1^{ère} partie : Revue de littérature et cadre théorique

Chapitre 1 : Renouveler le regard sur les difficultés du management du changement : une approche par l'attitude



Chapitre 2 : Le manager de première ligne : un acteur clé du changement organisationnel sous contraintes



2^e partie : Méthodologie pour mesurer l'influence des managers de première ligne sur l'attitude

Chapitre 3 : La méthodologie mixte séquentielle exploratoire de la recherche



Chapitre 4 : La proposition du modèle conceptuel de la recherche



Chapitre 5 : L'élaboration d'une échelle de mesure



Chapitre 6 : La méthodologie pour tester les hypothèses de recherche



3^e partie : Les résultats de la recherche

Chapitre 7 : Les résultats de la phase qualitative



Chapitre 8 : Les résultats de la phase quantitative



Chapitre 9 : La discussion des résultats, les apports, les limites et les voies de recherche

Introduction

Depuis les premières études de Lewin (1947) sur le changement, l'intérêt pour le changement organisationnel continue d'intéresser les praticiens et académiciens (Namrata Malhotra et Hinings, 2015). En effet, les changements organisationnels sont une nécessité pour les organisations si celles-ci veulent survivre (Beer et Nohria, 2000; Burgelman, 2015 ; Mintzberg et Westley, 1992). Les forces contraignant les organisations à opérer des changements sont : « le changement de pouvoir de négociation des acheteurs, fournisseur, partenaires et des chaînes de distribution ; le changement de degré d'intensité de la concurrence ; la menace potentielle de nouveaux entrants et de produits de substitution ; l'évolution des exigences réglementaires ; et tout particulièrement, le changement rapide de technologie » Burgelman (2015, p.4). Ces périodes pouvant être vécues comme des turbulences sont déterminantes pour la croissance des organisations (Greiner, 1998).

Afin de développer ce sujet, nous définissons dans une première partie le changement organisationnel puis nous différencions les changements selon leur contenu, allant d'un niveau conceptuel au niveau concret. Nous distinguons ensuite les changements selon leur type, allant d'un simple alignement à une reconstruction globale. Enfin, le processus par lequel un changement organisationnel est mis en œuvre est développé.

Dans la deuxième section, les causes expliquant la mise en œuvre d'un changement organisationnel sont développées. Ces causes peuvent être en partie liées à la recherche de performance organisationnelle et à l'isomorphisme institutionnel.

Enfin, le changement organisationnel est relié au management du changement. La troisième section démontre pourquoi le management du changement a développé l'intérêt de la communauté scientifique et des praticiens. La résistance des individus face au changement est explicitée avant de montrer une approche plus globale empruntée à la psychologie sociale portant sur l'attitude des individus envers le changement.

1.1 La description du changement organisationnel

Nous commençons notre revue de littérature en définissant le premier concept central de notre thèse, le changement organisationnel. Le changement organisationnel étant généralement abordé selon son contenu et son type, nous décrivons ensuite ces deux notions avant d'approfondir le processus d'un changement.

1.1.1 La définition du changement organisationnel

Les premières études marquantes portant sur le changement remontent à Lewin (1947) décrivant un processus en trois étapes : Dégel, mouvement, gel². Dans cette continuité, le changement organisationnel est défini par Poole et Van de Ven (2004, p. xi) comme « une différence de forme, de qualité ou d'état dans le temps dans une entité organisationnelle. L'entité peut être le travail d'un individu, un groupe de travail, une sous-unité organisationnelle, une organisation entière, ou bien des communautés d'organisations plus larges, comme des industries »³. Cette définition correspond à la description de Collerette et al. (1997, p. 20) selon laquelle le changement organisationnel correspond à « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système ». Ces changements organisationnels peuvent « avoir lieu dans une organisation du niveau le plus large et le plus conceptuel (par exemple, dans l'état d'esprit ou la culture) au niveau le plus étroit et concret (par exemple, une pièce d'un équipement ou le travail d'un individu) »⁴ (Mintzberg et Westley, 1992, p. 40).

Devant le consensus sur la définition du changement organisationnel nous retenons pour notre étude la définition de Poole & Van de Ven (2004, p. xi) qui permet d'englober l'ensemble des changements. Nous ajoutons uniquement qu'un changement organisationnel peut varier selon son contenu (1.1.2) et son type (1.1.3).

² « Changing as a Three-step procedure : Unfreezing, Moving, and Freezing of a level » (Lewin, 1947, 210)

³ « We define organizational change as a difference in form, quality, or state over time in an organisational entity. The entity may be an individual's job, a work group, an organizational subunit, the overall organization, or larger communities of organizations, such as industries » (Poole et Van de Ven, 2004, xi)

⁴ « Change can take place in an organization from the broadest, most conceptual level (for exemple in mindest or culture) to the narrowest and most concrete (for exemple, of a piece of equipment or a person in a job) » (Mintzberg et Westley, 1992, 40)

1.1.2 Le contenu du changement organisationnel

Le contenu du changement organisationnel correspond à la question : que souhaitons-nous modifier ?

Mintzberg et Westley (1992, p. 40) décrivent les changements organisationnels du niveau le plus conceptuel au plus concret, ceux-ci peuvent concerner l'organisation ou la stratégie (cf. Tableau 1). Les changements peuvent concerner le niveau le plus conceptuel, un changement de culture et/ou de vision stratégique. Le niveau conceptuel inférieur est un changement dans la structure de l'organisation et/ou des positions stratégiques. Le niveau concret concerne un changement des systèmes et procédures dans l'organisation et/ou un changement de programme sur une dimension stratégique spécifique. Enfin le dernier niveau, le plus concret, est un changement concernant l'individu, son travail, et/ou les installations dans l'organisation, voire l'établissement.

Tableau 1 : Le contenu du changement organisationnel

	Changement dans l'organisation	Changement dans la stratégie
Niveau conceptuel	Culture	Vision
	Structure	Positions
Niveau concret	Systèmes	Programmes
	Individu	Etablissement

Source : Mintzberg et Westley (1992, p. 40)

Après avoir identifié les différents contenus d'un changement organisationnel, il convient de s'intéresser aux types de changements organisationnels dans la partie suivante.

1.1.3 Le type de changement organisationnel

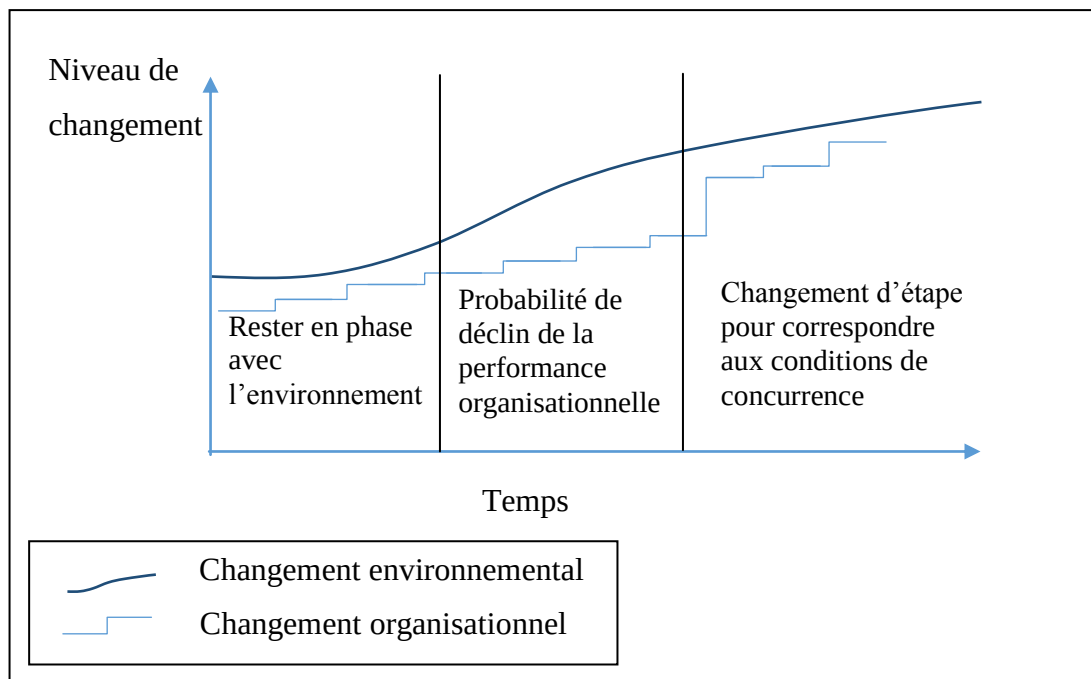
Le type de changement organisationnel correspond à l'ampleur et à la nature du changement.

Il existe deux classifications récurrentes pour les types de changement : la première consiste à considérer les changements comme des paliers différents, la seconde consiste à les classer sur deux axes selon leur ampleur et leur nature. Il est à noter que la seconde

classification n'est pas à opposer à la première mais peut venir comme complément de la première classification.

La première classification s'oppose à une école de pensée selon laquelle le changement organisationnel serait continu et décrit le changement comme fait d'équilibres ponctuels (Balogun et Hope Hailey, 2008) (voir Figure 2). Cette alternance entre changement et continuité était déjà évoquée plusieurs années auparavant par Mintzberg et Westley (1992, p. 46) qui évoquaient que « les organisations ne peuvent survivre sans changement pour s'adapter aux conditions changeantes et sans stabilité pour utiliser les changements réalisés ».

Figure 2 : Le modèle d'équilibre ponctuel du changement



Balogun et Hailey (2008) décrivent quatre principaux types de changement qui peuvent être représentés sur deux axes, un premier axe représentant la nature du changement, un second axe représentant l'ampleur du changement (cf. Figure 3).

Un changement par transformation implique un changement radical dans la stratégie, la culture, les systèmes ou processus de l'organisation tandis qu'un changement par réaligement ne nécessite pas un changement de paradigme dans l'organisation même si ce dernier peut impliquer des changements substantiels (Balogun et Hope Hailey, 2008).

Un changement par explosion est un changement s'effectuant sur un temps très court à l'image d'une explosion tandis qu'un changement par progression est un changement qui peut s'étaler dans le temps (Balogun et Hope Hailey, 2008).

Figure 3 : Les types de changement

		Ampleur	
		Transformation	Réalignement
Nature	Progression	Evolution	Adaptation
	Explosion	Révolution	Reconstruction

Source : adapté de Balogun et Hope Hailey (2008, p.21)

Après avoir déterminé les différents types de changement il convient de développer le processus mis en œuvre dans un changement organisationnel.

1.1.4 Le processus de changement organisationnel

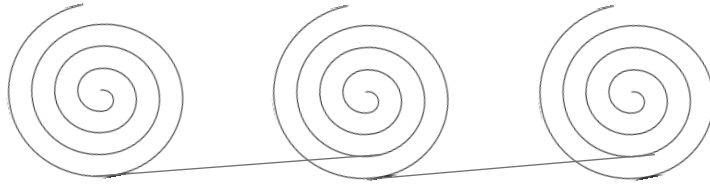
Le processus de changement organisationnel permet de définir les différentes étapes menant à l'objectif à atteindre.

Mintzberg et Westley (1992) utilisent une représentation en spirale (cf. Figure 4) du processus de changement, la spirale représentant les séquences du changement à travers le temps et une évolution du changement allant de l'abstrait vers le plus concret, de l'idée vers l'action.

De par la description effectuée par Mintzberg et Westley (1992) nous pouvons percevoir que le changement est un processus longitudinal. Balogun et Hope Hailey (2008) décrivent un processus en sept étapes (cf. Figure 4) qui s'apparente au processus de gestion

d'un projet en quatre phases : (1) l'émergence, (2) la conception, (3) la réalisation, (4) la dissolution (Leroy, 1994).

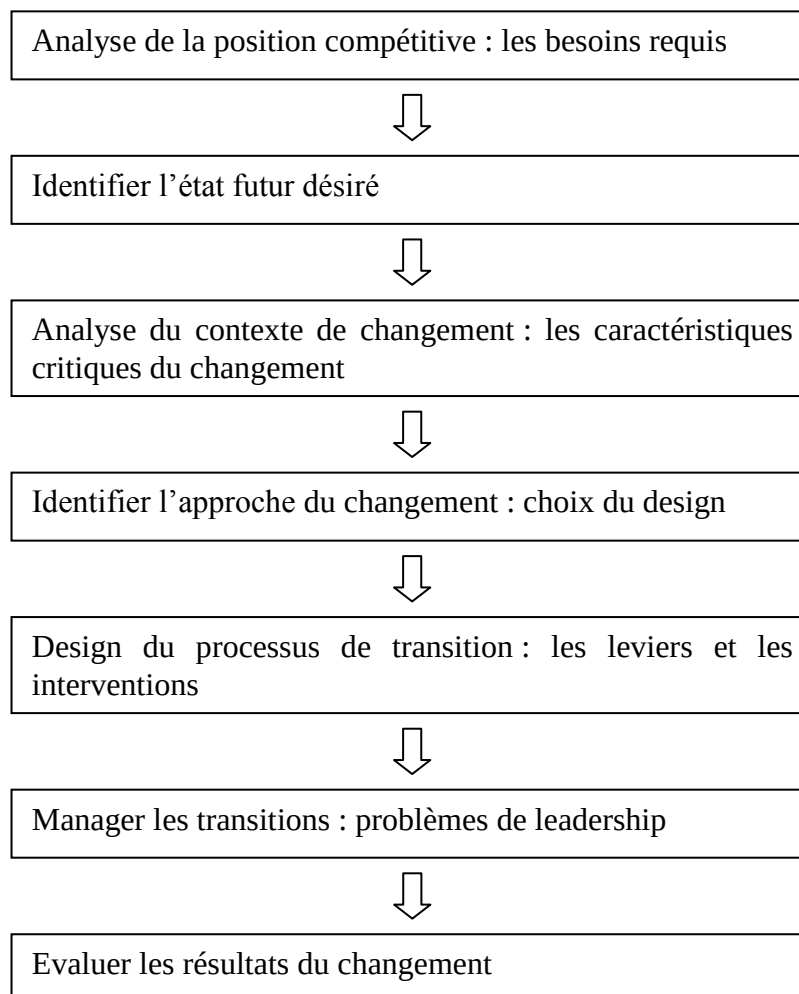
Figure 4 : Le processus en spirale du changement organisationnel



Source : Mintzberg et Westley (1992)

Selon Balogun et Hope Hailey (2008), avant de mettre en œuvre un changement, une première analyse doit être réalisée afin d'identifier quels sont les besoins de l'organisation afin que celle-ci demeure compétitive (cf. Figure 5).

Figure 5 : Le processus de mise en œuvre d'un changement



Source : Balogun et Hope Hailey (2008, p. 16)

Suite à cette première analyse l'état futur désiré, correspondant à l'objectif à atteindre est défini. Lorsque l'objectif est défini, il convient ensuite d'effectuer une analyse de l'environnement du changement et plus particulièrement des risques qui y sont liés. Ces trois premières étapes correspondent à la phase d'émergence du projet au sens de Leroy (1994).

Suite à cette première phase, l'approche du changement doit être déterminée avant de réaliser le design du processus de transition. Ces deux étapes correspondent à la phase de conception d'un projet au sens de Leroy (1994).

Ensuite, dans la phase de réalisation du projet, le management de la transition doit être réalisé en adoptant un style de leadership adapté.

Enfin, les résultats du changement sont évalués et analysés, ce qui correspond à la phase de dissolution du projet au sens de Leroy (1994).

Après avoir présenté dans une première section les différents contenus et types de changement existant ainsi que le processus d'un changement organisationnel il convient de s'intéresser aux raisons d'être des changements.

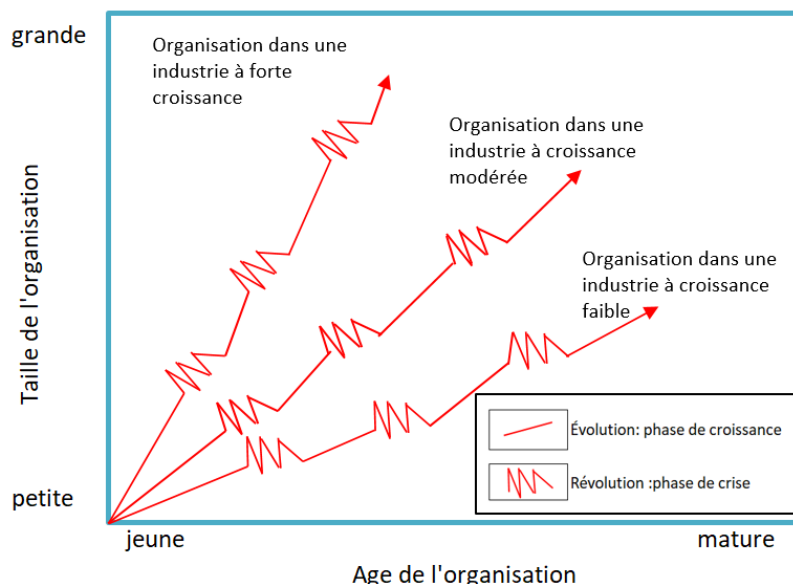
1.2 Le changement organisationnel comme vecteur d'adaptation à l'environnement

Nous présentons le changement organisationnel comme une nécessité pour les organisations. Dans un premier temps, le changement comme vecteur d'efficience est présenté avant d'évoquer la nécessité pour les organisations d'avoir une structure souple permettant de s'adapter aux évolutions de l'environnement. Enfin, l'isomorphisme institutionnel conduisant les organisations à évoluer similairement est présenté comme une troisième motivation de changement.

1.2.1 Une quête d'efficience

Il serait plus aisé pour une organisation de maintenir un fonctionnement stable que de s'aventurer dans un changement organisationnel hasardeux. Néanmoins, le changement est devenu une nécessité pour les organisations si celles-ci veulent survivre (Beer et Nohria, 2000 ; Mintzberg et Westley, 1992). Pour Pesqueux (2008, p.85) « les organisations sont perçues comme étant « soumises » depuis plusieurs années, à des changements structurels ou environnementaux ». Les organisations rencontrent pendant toute leur croissance des périodes de stabilité et des périodes de changement qui se succèdent en permanence (cf. Figure 6), les périodes de changement étant déterminantes pour la croissance des organisations (Greiner, 1998).

Figure 6 : La croissance des organisations



Source : Greiner (1998, p. 56)

Les pressions environnementales sont aujourd'hui plus intenses et plus complexes (K. J. Johnson *et al.*, 2014), celles-ci sont « causées par la globalisation, la dérégulation, et les changements technologiques discontinus et semblent forcer beaucoup d'organisations à considérer les changements radicaux comme une solution pour pouvoir survivre et croître » (Huy, 2002, p.31). Burgelman (2015, p.4) énumère les forces contraignant les entreprises : « le changement de pouvoir de négociation des acheteurs, des fournisseurs, des partenaires, et des chaînes de distribution ; le changement de degré de l'intensité de la concurrence ; la

menace potentielle de nouveaux entrants et de substitution ; l'évolution des exigences réglementaires ; et, spécialement, le changement rapide de technologie».

Afin de faire face à ces contraintes, les organisations recherchent à devenir de plus en plus efficaces et souples afin d'entrer dans un cycle d'adaptation au changement continu. Cette recherche d'efficacité peut s'effectuer de façon rationnelle avec des changements stratégiques (Rajagopalan et Spreitzer, 1997) qui ont un processus déterminé (Mintzberg et Westley, 1992).

Si les changements organisationnels permettent de devenir plus efficace afin de s'adapter aux évolutions de l'environnement, ils permettent également d'adopter une structure plus souple permettant à l'organisation de s'adapter plus facilement aux périodes de perturbation.

1.2.2 La nécessité d'obtenir une structure souple

Le système bureaucratique adapté à la production de masse manque de souplesse pour s'adapter aux fluctuations rapides du marché mondial. Par conséquent, « la fin des bureaucraties, constitue pour l'avenir l'enjeu majeur de la transformation des organisations et des sociétés » (Dupuy, 2004, p.45). Face à ces enjeux « les managers cherchent à rendre les organisations plus flexibles [...] d'aller d'une structure hiérarchique vers une structure plus modulaire (Schilling et Steensma, 2001). Les responsabilités et ressources sont décentralisées vers des unités semi-indépendantes basées autour d'un ensemble d'activités de bases. » (Balogun et Johnson, 2004, p. 523).

Partington (1996) évoque l'importance pour les entreprises de transformer leur structure bureaucratique, hiérarchique, « mécanique », pour aller vers une structure plus plate, plus flexible, une structure dite « organique », cela s'effectuerait pour des raisons d'efficacité. L'idée de structure organique est également développée par Mintzberg (2012, p. 376) qui décrit l'adhocratie comme permettant « de fusionner les travaux d'experts appartenant à des disciplines diverses dans des groupes de projets constitués en fonction des besoins et travaillant sans à coup », favorisant ainsi l'innovation sophistiquée. Fauvet (2004) décrit sa vision sociodynamique de l'organisation organique qu'il nomme auto-organisation. Celle-ci permet de gérer les situations complexes qu'un expert seul ne pourrait résoudre.

Toutefois, comme nous le démontrons dans la partie suivante, la structuration d'une organisation est à mi-chemin entre la quête d'efficacité et l'institutionnalisme.

1.2.3 L'isomorphisme institutionnel comme source de changement:

L'adaptation environnementale n'est pas la seule justification des changements organisationnels. On peut également voir dans ces changements structurels et organisationnels une recherche de légitimité organisationnelle dans une perspective stratégique afin de s'adapter pour conserver un accès aux ressources et survivre. Cette restructuration peut également se produire dans une perspective institutionnelle afin d'acquérir un statut légitime pour la société (Buisson, 2008), où le comportement des organisations fait reposer l'action humaine d'abord sur la recherche de légitimité (Plane, 2013). Le lien entre institution et organisation avait été établi préalablement par Max Weber en 1905. Le néo-institutionnalisme corrobore cette perspective institutionnelle : « la recherche de légitimité est, pour les entreprises et les organisations, plus importante que la quête exclusive d'efficacité » (Huault, 2017, p.186), ce qui correspond à l'idée qu'évoquent DiMaggio et Powell (1983, p. 147) selon laquelle « les changements structurels dans les organisations sont de moins en moins conduits par la concurrence ou par le besoin d'efficacité ». Le néo-institutionnalisme décrit alors la notion d'isomorphisme concurrentiel et institutionnel poussant les organisations à la similarité.

Il existe trois mécanismes de changement institutionnel isomorphique selon DiMaggio et Powell (1983) :

- l'isomorphisme coercitif, lié à l'influence politique et problème liés à la recherche de légitimité ;
- l'isomorphisme mimétique, résultant d'une réponse standard face aux incertitudes, but ambigus, problèmes ambigus, où il est plus simple et moins coûteux de copier une solution déjà établie que d'en inventer une nouvelle ;
- l'isomorphisme normatif, associé à la professionnalisation et la standardisation des profils recrutés. Le turnover des individus contribue également à cette normalisation.

Que ce soit dans une quête d'efficacité ou par souhait d'obtenir une structure organisationnelle plus souple ou par isomorphisme, le changement est devenu une nécessité pour les organisations. Par conséquent, nous nous intéressons dans la partie suivante aux

raisons pour lesquelles il devient nécessaire pour les organisations de manager ces changements.

1.3 Le concept d'attitude mobilisé en sciences de gestion

Nous présentons dans cette dernière section du premier chapitre la dimension humaine comme l'une des principales causes d'échec du changement. Dans un second temps, le concept de résistance au changement est évoqué avant de présenter le concept d'attitude envers le changement. Enfin, nous présentons les liens établis entre le concept d'attitude et l'engagement.

1.3.1 La dimension humaine comme facteur d'échec du changement

« La nature du management de projet est le changement » (Griffith-Cooper et King, 2007, p.14). En effet, il ne peut y avoir de projet sans changement. A l'inverse, il est possible qu'il y ait changement sans projet. Néanmoins, comme évoqué précédemment, les projets restent un des principaux vecteurs de changement (Leroy, 2007).

Pourtant, les projets développés dans les organisations ont un taux d'échec élevé, plusieurs auteurs évoquent un pourcentage entre 70% et 80% (Soparnot, 2014 ; Balogun et Hope Hailey, 2008 ; Burnes, 2005 ; Beer et Nohria, 2000), tendance que confirme l'étude réalisée par le cabinet de conseil McKinsey en 2006⁵. Face à ce constat, les études se sont intéressées aux causes de ces échecs et comment les éviter.

Il a été identifié dans la littérature que les réactions psychologiques des individus représentent le principal facteur d'échec des changements organisationnels (Dubouloz, 2014 ; Bareil et Savoie, 1999). En effet, les changements dans les organisations concernent avant tout les individus car « pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social » (Crozier et Friedberg, 1996, p. 383). De manière plus concise, Balogun et Hope Hailey (2008, p. 2) écrivent « *change is about people* », ce qui témoigne de l'aspect indissociable entre le changement et l'individu. Ces

⁵ Étude réalisée par The McKinsey Quarterly en juin 2006 ayant obtenue 1536 réponses de dirigeants du monde entier.

changements peuvent engendrer des tensions, de l'épuisement émotionnel et de la fatigue chez les destinataires⁶ du changement (K. J. Johnson *et al.*, 2014).

Ainsi, la réussite d'un changement ne se limite pas au déploiement processuel du management de projet et à une mise en œuvre d'un système technique, l'adhésion des individus reste indispensable et ce, même si le projet est terminé (Hornstein, 2015).

Lorsque les individus n'adhèrent pas au changement mis en œuvre, le concept de résistance est régulièrement évoqué, tant dans les organisations que dans les articles de recherche. Ce concept est développé dans la partie suivante.

1.3.2 La résistance au changement des individus comme facteur d'échec du changement

Coch et French (1948) ont largement contribué à développer l'intérêt pour la résistance au changement en définissant celle-ci comme pouvant s'exprimer par des plaintes, une réduction de la performance et une agressivité envers le management. Ils évoquent également l'idée de force empêchant les salariés d'aller vers le changement. Cette idée de force qui maintient les individus dans leurs habitudes est également évoquée par Lewin (1947) qui reprend le principe d'homéostasie selon lequel les organisations sont soumises à de fortes inerties visant à maintenir l'équilibre. Par conséquent, ces inerties vont à l'encontre de la réussite des changements (Hannan et Freeman, 1984 ; Johnson *et al.*, 2014).

Herscovitch & Meyer (2002) catégorisent les réactions des individus sur un continuum allant d'une résistance active à son opposé, un engagement dans le changement. L'engagement est évalué selon trois concepts : l'engagement affectif, l'engagement continu et l'engagement normatif. Autissier et Moutot (2016) proposent une matrice sociodynamique définissant sept catégories de comportement envers le changement classées sur deux axes : un premier axe allant d'une perception positive à une perception négative du changement et un second allant d'une implication faible à une implication forte. Ces sept catégories sont regroupées en trois composantes : opposant, passif et proactif. Une cohérence entre les différentes études est présentée par Bareil (2010) qui démontre des nuances allant de la résistance active au soutien (cf. Tableau 2).

⁶ « Les destinataires du changement sont les individus qui reçoivent le changement final, ils doivent s'adapter et adopter le changement » (Balogun et Hope Hailey, 2008, p. 248)

Tableau 2 : Les comportements face au changement

Auteurs	Comportements					
Collerette et Schneider (1996)	Indifférence	Opposant actif	Opposant passif	Ambivalent	Supporteur passif	Supporteur actif
Herscovitch et Meyer (2002); Meyer <i>et al.</i> (2007)	Résistance active	Résistance passive	Conformité résignée	Coopération	Soutien actif/champion	
Orth (2002)	Résistance active	Résistance passive	Soutien passif	Soutien actif		
Lapointe et Rivard (2005)	Résistance agressive	Résistance active	Résistance passive	Apathie	Neutralité	Adoption
Boffo (2005)	Pratiques rebelles	Pratiques limitées	Pratiques conformistes	Pratiques sophistiquées		
Chreim (2006b)	Ambivalence	Opposition/évitement	Conformité résignée	Acceptation		
Autissier et Moutot (2007)	Opposant	Passif	Proactif			
Soparnot (2009)	Combattant	Observateur	Conformiste	Opportuniste		

Source : Bareil (2010, p. 159)

1.3.3 Les causes de la résistance au changement

Une des raisons pouvant expliquer la résistance au changement d'un individu est liée aux capacités intrinsèques de l'individu. Par exemple, le changement peut engendrer de l'anxiété liée au passage d'un état connu à un état inconnu qui se traduira par la suite par une résistance au changement (Boisard-Castelluccia et Tahssain, 2011). Cette anxiété, liée à une dissonance cognitive (Boisard-Castelluccia et Tahssain, 2011) peut également être liée à une faible tolérance au changement, les individus ont peur de ne pas être capables, de ne pas avoir les compétences pour faire face au changement (Kotter et Schlesinger, 2008). Dans cette continuité, Bareil (2009, p. 32) évoque que « la peur, l'insécurité, la confusion ou la crainte de perdre des acquis ou de devoir renoncer à des automatismes rassurants » peuvent pousser les individus à résister au changement.

Kotter et Schlesinger (2008) établissent trois autres catégories susceptibles d'engendrer la résistance au changement sur lesquels le manager peut avoir une influence : (1)

le destinataire du changement a une estimation différente de celle de son manager, (2) le destinataire a une mauvaise compréhension, (3) le changement ne favorise pas les intérêts du destinataire. Dans le cas d'une estimation différente, l'individu estime que l'organisation ou lui-même ont plus à perdre qu'à gagner dans la mise en œuvre du changement. Ensuite, dans le cas d'une mauvaise compréhension, l'individu ne comprend pas les implications et les objectifs du changement, soit parce que ceux-ci sont complexes, soit parce qu'ils n'ont pas été ou insuffisamment communiqués. Enfin, l'individu peut résister pour son propre intérêt, même si le changement peut être positif pour l'organisation, celui-ci est peut-être néfaste pour l'individu en termes d'évolution des conditions de travail ou de remise en cause des compétences acquises.

Bareil (2009) identifie sept phases de préoccupation lors de la mise en œuvre d'un changement. Ces phases suivent une séquence logique que les destinataires ont tendance à vivre lorsqu'ils sont soumis à un changement. Bareil (2009) décrit les phases de la façon suivante :

Phase 1 : le destinataire du changement n'a aucune préoccupation, aucune inquiétude envers le changement.

Phase 2 : les préoccupations du destinataire sont centrées sur lui-même, ses inquiétudes se portent sur l'impact que pourrait avoir le changement sur son environnement de travail.

Phase 3 : les préoccupations du destinataire se portent sur l'organisation, ses inquiétudes concernent la légitimité du changement et sur les capacités des managers à mettre en œuvre ce changement.

Phase 4 : les préoccupations sont centrées sur le changement, les inquiétudes du destinataire se portent sur les caractéristiques de changement et sa mise en œuvre.

Phase 5 : les préoccupations sont centrées sur l'expérimentation du changement, les inquiétudes du destinataire portent sur le soutien et la compréhension qu'offre le management.

Phase 6 : les préoccupations du destinataire sont centrées sur la collaboration, les inquiétudes se portent sur les possibilités d'échanger avec les différents interlocuteurs et sur le transfert d'expertise.

Phase 7 : les préoccupations du destinataire sont centrées sur l'amélioration, ses inquiétudes concernent les améliorations potentielles à apporter afin que le changement soit optimal.

Balogun et Hope Hailey (2008) identifient sept causes possibles de résistance au changement qui comme les phases de préoccupation doivent inciter le manager à adapter son style de management.

- Intérêt personnel et politique : l'individu s'intéresse aux coûts personnels qu'engendre l'adaptation au changement, aux pertes liées à son statut, perte de « chasse gardée », ses relations avec les collègues.
- Raisons psychologiques : peur de l'inconnu, peur d'échouer, difficulté à développer de nouvelles compétences ou à s'adapter au changement.
- Raisons émotionnelles : incertitude sur l'impact du changement sur l'individu, perte de motivation, déni du besoin de changement,
- L'approche du changement : manque de participation, de communication.
- Perception du destinataire : lié au manque de compréhension concernant la nécessité du changement, ce qui doit être réalisé et les résultats attendus. Cela peut être lié à un manque de confiance dû aux précédentes expériences négatives avec le changement.
- Biais culturel : modification des habitudes et façons de faire, conflits entre le changement proposé et les valeurs ou croyances existantes.
- Facteurs organisationnels historiques : relation entre les managers et les salariés, rivalités historiques entre certains services ou départements.

Les causes d'une résistance au changement sont nombreuses et peuvent évoluer pendant la mise en œuvre du projet de changement. Les managers doivent réussir à cerner les causes de ces résistances afin d'adopter un style de management qui convient.

Le manager est un acteur influençant la résistance au changement car ceux-ci contribuent à l'occurrence de ce qu'ils appellent « comportements et communications résistants » à travers leurs propres actions et inactions, en raison de leur propre ignorance,

incompétence ou erreur de management (e.g., Beer, Eisenstat, et Spector,1990 ; Kanter et al., 1992 ; Schaffer et Thompson,1992 ; Spreitzer et Quinn, 1996)⁷.

Cependant, le terme de résistance au changement est à utiliser avec précaution, en effet, ce concept étant connu et reconnu par les professionnels fait que « les managers en charge du changement blâment les autres pour les échecs plutôt que d'accepter leur rôle dans cet échec »⁸ (Piderit, 2000, p.784). De plus, comme l'évoquent Ford et al. (2008), la résistance au changement est sujette à l'interprétation du manager, ce que celui-ci interprète comme étant de la résistance au changement serait peut-être interprété différemment par un autre manager, voire par l'individu dit réfractaire.

Après avoir identifié la résistance au changement comme néfaste pour la bonne mise en œuvre des changements, nous étudions dans la partie suivante les aspects positifs qu'il est possible d'en extraire.

1.3.4 De la résistance à l'attitude envers le changement

La résistance au changement est ordinairement perçue comme un élément négatif et nuisible à la mise en œuvre du changement organisationnel (Meunier, 2010 ; Piderit, 2000 ; Dent et Goldberg, 1999). Cependant, Ford et al. (2008) évoquent une résistance au changement rationnelle et porteuse de ressources pour améliorer le projet de changement. En effet, selon eux, celle-ci permet de maintenir un dialogue sur le changement et témoigne également de l'engagement des salariés. De plus, la résistance au changement permet d'améliorer la qualité des décisions prises et finalement peut encourager les agents à mieux communiquer, faire participer les gens, fournir aux gens les ressources requises et développer de solides relations (Ford et al., 2008).

Ainsi, si l'adhésion des individus est nécessaire à la réussite du changement, la relation entre la résistance au changement et l'échec des changements n'est pas aussi évidente qu'elle n'y paraît lorsque l'on peut considérer celle-ci comme une ressource potentielle. Par ailleurs, Ford et Ford (2009, p. 100) déclarent que « la résistance est, en fait, une forme de

⁷ Cités par Ford, Ford, et D'amelio (2008, 362p.).

⁸ « Managers in charge of rolling out a change initiative blame others for the failure of the initiative, rather than accepting their role in its failure. »(Piderit, 2000, 784)

feed-back, souvent fournit par les personnes qui connaissent le mieux les opérations quotidiennes que vous-même. Cela peut tourner en une conversation dynamique qui donne à vos efforts de changement un meilleur profil ».

Piderit (2000) décrit la résistance au changement comme un ensemble de réponses négatives au changement sur trois axes : émotionnel, cognitif et intentionnel. Meunier (2010) déclare que cette conceptualisation tridimensionnelle s'avère plus complète et nuancée et permet d'opérationnaliser davantage le concept que celui de résistance au changement. Aussi, tout comme Piderit (2000) ; Dent et Goldberg, (1999) ainsi que Merron (1993), nous pensons que le terme résistance au changement n'est pas à utiliser en tant que tel et devrait être remplacé par un concept plus large d'attitude envers le changement.

1.3.5 L'attitude : une dimension prédictive de l'engagement

Le concept d'attitude qui trouve ses fondements dans la psychologie sociale est également mobilisé au sein des sciences de gestion, plus particulièrement en marketing. Néanmoins, ce concept peut être mobilisé au sein de la gestion des ressources humaines. L'attitude a plusieurs définitions (cf. Tableau 3), nous retiendrons la définition de Fazio (1995) pour notre étude qui est communément admise par la communauté scientifique et suffisamment généraliste pour ne pas contraindre l'étude.

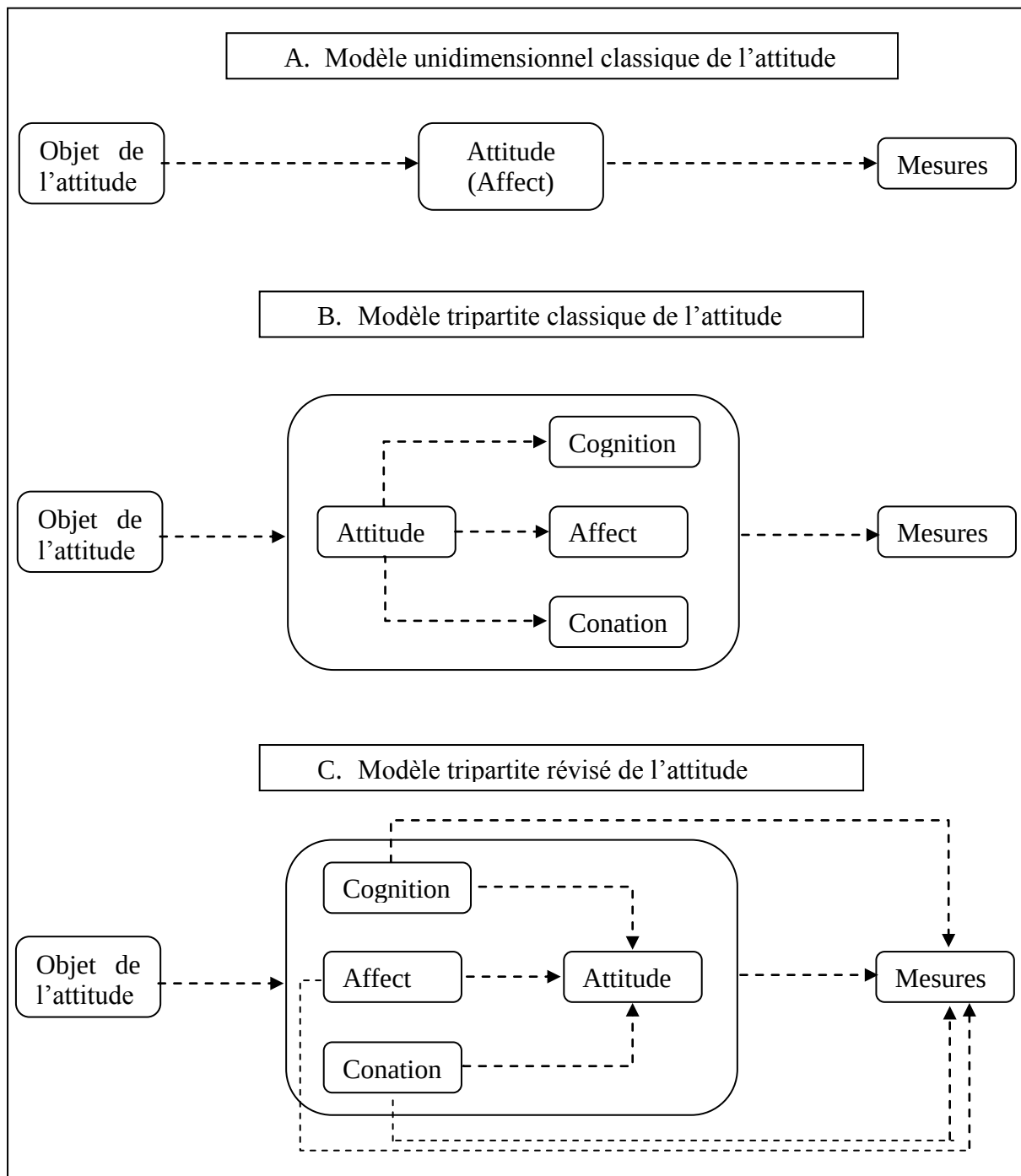
Tableau 3 : Les définitions de l'attitude

Auteurs	Définitions
Allport (1943, p. 810)	« L'attitude est un état mental et neural de préparation, organisé au travers de l'expérience, exerçant une influence directive ou dynamique sur la réponse de l'individu à tous les objets et situations avec lesquels il est en relation. »
Fishbein et Ajzen, (1975, p. 6)	« L'attitude est une prédisposition apprise à répondre de façon constante (répétitive, cohérente dans le temps) favorablement ou défavorablement à l'égard d'un objet donné. »
Eagly et Chaiken, (1993, p. 3)	« L'attitude est une tendance psychologique qui s'exprime par l'évaluation d'une entité particulière avec un certain degré de faveur ou de défaveur. »
Fazio (1995, p. 247)	« Une association en mémoire entre un objet d'attitude et une évaluation donnée de cet objet. »
Bizer (2004, p. 245)	« Une évaluation relativement durable qu'une personne a d'un objet. »

Source : d'après Bizer (2004), Darpy et Guillard (2016,) et Fazio (1995)

Le concept d'attitude connaît trois principales représentations (cf. Figure 7) : unidimensionnelle (Fishbein et Ajzen, 1975), l'affectif étant dominant ; tridimensionnelle (Rosenberg et Hoveland, 1960), l'attitude étant composée de l'affectif, du cognitif et du conatif ; le modèle tripartite révisé (Zanna et Rempel, 1988), le modèle unidimensionnel est intégré au modèle tridimensionnel.

Figure 7 : La représentation des principaux modèles de l'attitude



Source : Vallerand et Lafrenaye (2006, p. 244)

Piderit (2000) évoque trois dimensions de l'attitude envers le changement : la dimension intentionnelle, la dimension émotionnelle ainsi que la dimension cognitive. Ces dimensions sont empruntées à la psychologie sociale décrivant les attitudes comme des réponses cognitives, affectives et conatives (Ajzen, 1994). Les trois dimensions peuvent être distinguées de la manière suivante : la dimension cognitive reflète la perception qu'un individu a de l'objet⁹ ; la dimension affective réfère à l'évaluation et au sentiment envers l'objet, la dimension conative reflète l'intention de comportement et d'action envers l'objet (Ajzen, 1994).

Fedor et al. (2006) ainsi que Piderit (2000) utilisent l'intention comme représentation de l'engagement en raison de leur association établie avec le comportement réel, notamment par Ajzen (1991) avec la théorie du comportement planifié. Bagozzi (1992) pondère le lien entre intention et action en évoquant qu'il existe un pont entre ces deux concepts qui demeurent inexpliqués. De plus, Bagozzi (1992) explique que plus l'action est éloignée de l'intention plus le lien sera faible. Vingt ans plus tard, Ajzen (2011) reconnaît des modérations à la théorie, celles-ci étant liées à la différence temporelle entre l'intention et l'observation du comportement ainsi qu'à des facteurs correspondants à la personnalité du répondant tels que l'impulsivité ou la dépression. Néanmoins la méta-analyse réalisée par Ajzen (2011) conforte la relation entre intention et comportement. En effet, l'attitude permet de prédire le comportement d'un individu lorsqu'ils sont mesurés au même niveau de spécificité : contexte, cible, temps, action (Ajzen et Fishbein, 1977). Une action est toujours réalisée dans un certain contexte, pour atteindre un objectif donné dans un temps défini (Ajzen et Fishbein, 1977).

Dans le contexte d'un changement organisationnel impliquant des salariés de la base opérationnelle, le concept d'attitude envers le changement fait sens pour deux raisons. Tout d'abord, d'un point de vue managérial, un diagnostic portant sur un éventuel engagement des salariés doit s'effectuer en amont du projet afin d'anticiper les risques. Par conséquent, aucun comportement n'est encore observable et la mesure doit porter sur l'intention d'engagement.

Ensuite, le concept d'attitude permet de remplacer celui de « résistance au changement » qui est sujet à controverses. En effet, comme évoqué précédemment, la

⁹ Dans notre étude l'objet fait référence au changement organisationnel.

résistance au changement est subjective et dépend de l'interprétation du manager (Ford, Ford, et D'amelio, 2008).

De plus, le terme de résistance au changement implique une opposition entre salariés et managers en laissant penser que la résistance au changement est une attitude qu'il faut vaincre (Dent et Goldberg, 1999).

Malgré les apports potentiels du concept d'attitude afin d'évaluer les antécédents à l'engagement au changement, peu d'études portent sur celui (cf. Tableau 4). L'étude de Jaros (2010) montre que les échelles développées portent sur une seule des trois composantes de l'attitude ou reprennent l'échelle de mesure de Herscovitch et Meyer (2002) basée sur la contrainte.

Ce sont ces individus qui définiront si le changement est un succès ou un échec et « sans motivation, les individus n'aideront pas et les efforts n'aboutiront pas » (Kotter, 1995, p.60). Par conséquent, il est particulièrement important de comprendre comment les managers sont susceptibles d'influencer les individus qu'ils supervisent dans un contexte de changement organisationnel. Afin de mieux comprendre l'influence potentielle des managers en période de changement organisationnel, nous développons cette partie managériale dans le chapitre suivant.

Tableau 4 : Le résumé des études sur les antécédents d'engagement au changement

Papier/ Article	Concept d'engagement dans le changement	Type de changement	Méthode	Mesure utilisée	Antécédents	Principales conclusions
Lau et Woodman (1995) N = 331 Echantillon d'étudiants.	Unidimensionnel : «attitude spécifique envers le changement».	Proposition d'élimination de la cérémonie traditionnelle du feu de joie à l'université, échantillon d'étudiant.	Analyse transversale SEM.	8 items créés pour l'étude.	«Schéma de changement», locus de contrôle, engagement organisationnel, dogmatisme, attitude générale à l'égard du changement.	Le schéma de changement et l'attitude générale vis-à-vis du changement prédit de manière positive le C2C, mais l'engagement organisationnel a eu un impact négatif plus fort.
Neubert et Cady (2001, study 2) N=413 Employés administratifs dans une université du Midwest (États-Unis).	Unidimensionnel : orienté vers un objectif.	Initiative de service à la clientèle parmi le personnel de l'université.	Régression longitudinale différée.	Modification de l'échelle de mesure de HKW, engagement dans l'objectif.	Facteurs de conformité externes (récompenses, attentes des collègues et superviseurs) et facteurs affectifs.	Les antécédents affectifs, y compris l'engagement organisationnel, le travail d'équipe et l'efficacité du changement, ont positivement prédit le C2C, les mesures de conformité n'avaient aucun impact.
Chen et Wang (2007) N =256 Douaniers Chinois.	Multidimensionnel: affectif, maintien, engagement normatif envers le changement.	Nouveau système d'évaluation des performances dans les bureaux de douane chinoise.	Régression transversale, hiérarchique.	Echelle de Meyer et Herscovitch (2002).	Locus de contrôle (LC), contrôles démographiques.	Les employés dont le LC était élevé avaient un C2C faiblement affectif et normatif, tandis que les employés dont le LC était faible présentaient un C2C de maintien élevé.
Fedor et al. (2006) N=806 Managers et employés de bureau dans 34 organisations différentes.	Unidimensionnelle : « intention de changer ».	Plusieurs types de changement ayant une incidence sur les employés des 34 organisations.	Modélisation linéaire hiérarchique à plusieurs niveaux.	Quatre items, écrits pour étude.	Changement favorable au niveau du groupe, travail et changement d'unité de travail.	Etre favorable au changement, prédit positivement le C2C, interagit avec le travail et le niveau de fonction pour prédire le C2C.
Herold et al. (2008) N=343 Employés dans 34 organisations.	Unidimensionnel : engagement affectif au changement.	Plusieurs types sur 30 organisations, groupes de dirigeants et subordonnés.	Multi-niveaux, hiérarchique modélisation linéaire.	4 items de l'échelle de l'affectif de Meyer et Herscovitch (2002).	Leadership transformationnel, leadership orienté vers le changement, impact du changement au niveau de l'emploi, engagement organisationnel.	Les deux types de leadership ont interagi avec le niveau de l'emploi pour prévoir le C2C, l'engagement organisationnel a eu un impact positif direct sur le C2C, un leadership orienté vers le changement ayant moins d'impact que le leadership transformationnel.
Conway et Monks (2008) N=259 Personnel de soins communautaires et de maternité en Irlande.	Engagement unidimensionnel et affectif au changement.	Nouveau programme d'amélioration des services «axé sur le patient» dans trois établissements de santé irlandais.	Régression transversale multiple.	6 items de l'échelle de l'affectif de Meyer et Herscovitch (2002).	Leadership transformationnel et transactionnel, pratiques de ressources humaines.	Passer à une stratégie de soins, de communications et de récompenses axées sur le patient prédit de manière positive le C2C, le leadership transactionnel prédit de manière négative le C2C.

Notes: SEM: structural equation modeling; C2C: commitment to change; HWK: Hollenbeck, Williams, and Klein; LC: locus de control.

Source: Jaros (2010, p.84)

Synthèse du chapitre 1

Nous avons décrit dans ce premier chapitre le changement organisationnel comme « une différence de forme, de qualité ou d'état dans le temps dans une entité organisationnelle » (Poole et Van de Ven ,2004, p. xi). Ces changements peuvent se distinguer selon leur contenu, allant d'un niveau conceptuel à un niveau concret, et leur type, allant de l'adaptation à la révolution.

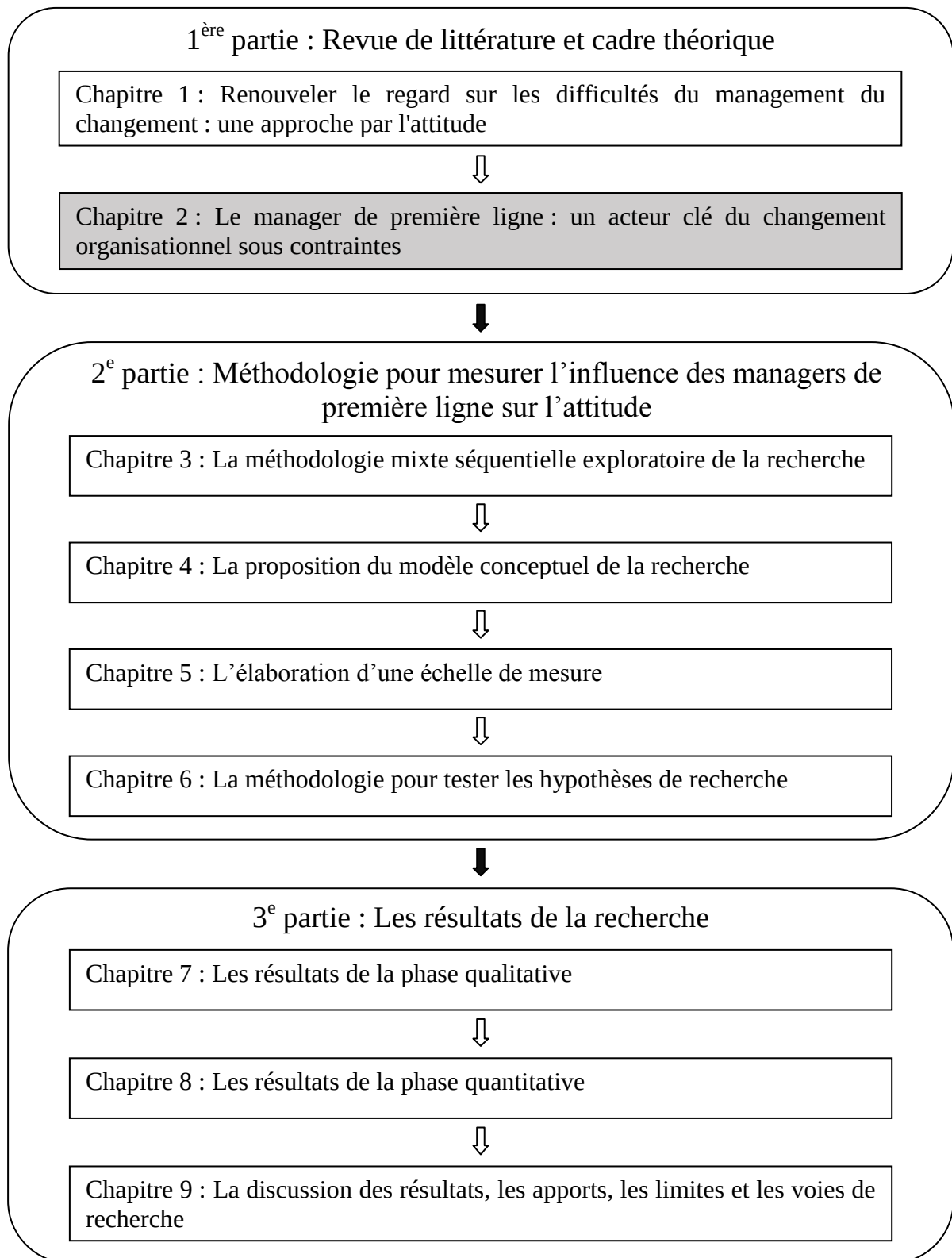
Les changements organisationnels sont mis en œuvre par les organisations dans une perspective de recherche de performance et / ou par isomorphisme : coercitif, mimétique, normatif.

Cependant, les projets, utilisés comme vecteur de changement, ont un taux d'échec relativement élevé. La dimension humaine serait l'une des principales causes d'échec des projets. En effet, la résistance au changement des salariés dans la mise en œuvre des projets peut nuire à leur succès.

Enfin, nous avons pu démontrer que le concept d'attitude emprunté à la psychologie sociale et ses composantes : affective, conative et cognitive, permet d'avoir une meilleure évaluation de l'intention d'engagement des salariés.

Les managers de première ligne étant l'un des principaux liens entre la stratégie de changement et les salariés, nous nous intéressons à leurs rôles dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : Le manager de première ligne : un acteur clé du changement organisationnel sous contraintes



Introduction

Les managers de première ligne¹⁰ (MPL) occupent une position spécifique, proche des opérations, au sein des organisations (Théron, 2015). Cette proximité avec les salariés de la base opérationnelle fait que leur rôle clé dans le processus de changement organisationnel est communément admis (Hales, 2006 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Bollecker et Nobre, 2013). En effet, les MPL doivent gérer les opérations quotidiennes de contrôle et de supervision en période de stabilité et doivent s'impliquer dans la mise en œuvre des changements lorsque cela est nécessaire.

La proximité des MPL avec le terrain et les salariés de la base opérationnelle, leur rôle clé en période de changement organisationnelle font des MPL un acteur incontournable dès lors que l'on s'intéresse au management du changement et plus spécifiquement à comment les managers peuvent influencer l'attitude des salariés envers le changement.

Dans la première partie de ce chapitre, nous définissons le terme générique de manager. L'apparente simplicité de ce terme fait que celui-ci n'est que trop rarement défini dans les études et finit parfois par se perdre dans la richesse de la langue française : chef, dirigeant, responsable... Ce premier éclaircissement nous permettra ensuite de préciser le terme de manager de première ligne. Les MPL connaissent également de multiples appellations : manager de proximité, superviseur, chef d'équipe... nous expliquons le choix du terme MPL.

Dans la seconde partie, nous explorons l'évolution des rôles du MPL. Dans une période où les organisations recherchent la réduction des coûts en supprimant des échelons de la chaîne hiérarchique et en développant l'autonomie des salariés, les MPL ont vu leurs rôles se modifier. Cette partie démontre que les MPL ne sont plus uniquement des coordinateurs du quotidien, mais également des leaders prenant également des fonctions autrefois attribuées aux managers intermédiaires.

La multiplicité des rôles du MPL et les évolutions de ceux-ci font que nous abordons dans la troisième partie les tensions qu'ils rencontrent. Coincés entre le marteau et

¹⁰ Le terme utilisé par Théron (2015) est « manager de proximité », ce qui correspond au terme de « MPL », comme nous le démontrons dans la suite de ce chapitre.

l'enclume¹¹ les MPL doivent gérer des attentes divergentes de leur direction et des individus qu'ils supervisent. De plus, ceux-ci ont souvent un déficit en termes de formation, car promus au sein même de leur service, ce sont les managers disposant de la plus faible autorité dans la chaîne hiérarchique. Cette troisième partie nous permet de compléter la précédente en démontrant les spécificités liées aux rôles et aux contraintes des MPL et par conséquent, l'intérêt d'étudier spécifiquement ces acteurs.

2.1 Le manager de première ligne : un acteur au plus près du terrain

Nous présentons et justifions dans un premier temps le terme de manager qui est régulièrement employé dans cette thèse. Dans un deuxième temps nous définissons plus spécifiquement le positionnement hiérarchique des managers de première ligne.

2.1.1 Qu'est-ce qu'un manager ?

Nous faisons référence dans notre étude au manager en tant que fonction ou poste de travail, qui est à différencier des rôles et activités qui peuvent y correspondre. En effet, un poste de travail peut englober plusieurs rôles, et un rôle peut comprendre plusieurs activités (Katz et Kahn, 1966).

L'encadrement connaît de nombreuses dénominations : chef, superviseur, cadre, agent de maîtrise, chef d'atelier, contremaître, manager, responsable... (Codo, 2012). L'appellation de manager est largement dominante dans la littérature en sciences de gestion et permet de faire explicitement référence à la fonction de l'individu.

Le manager peut se définir comme étant un « membre d'une organisation ayant en charge une de ses parties, pour laquelle il engage sa responsabilité sur un ensemble d'objectifs et au sein de laquelle il exerce nécessairement une activité de commandement sur un nombre de salariés plus ou moins étendu » (Barabel et al., 2015, p.202).

Robbins et al. (2014, p. 25) définissent les managers comme des « personnes coordonnant et dirigeant dans une organisation les activités des autres, soit en mode hiérarchique, soit en mode transversal ».

¹¹ Référence faite au titre de l'article de Bellini (2005) : Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation.

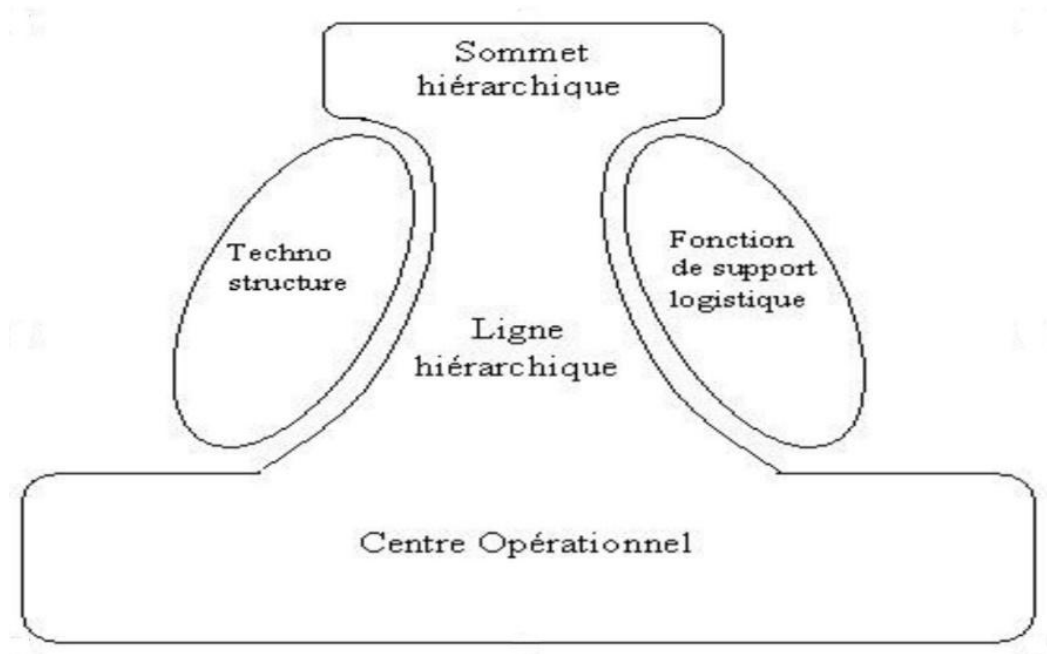
Les managers exercent un travail sur trois plans selon Mintzberg (2014) : l'information, les personnes et l'action. Selon l'auteur, l'information fait référence à la communication du manager avec l'équipe dont il a la responsabilité et avec l'extérieur. Le plan des personnes est lié au leadership du manager et le plan de l'action réfère au fait que le manager réalise des tâches concrètes, il prend part à l'action pour influencer les résultats (Mintzberg, 2014).

2.1.2 Les catégories de managers

Comme l'évoquent Bartlett et Ghoshal (1997), chaque niveau hiérarchique dans l'organisation a un rôle différent, ce qui nous conduit à distinguer les trois principaux acteurs pouvant influencer l'engagement des salariés dans le changement : les tops-managers qui représentent la direction des organisations, les managers intermédiaires situés entre la direction et l'opérationnel, les managers de premières en charge des opérationnels.

Mintzberg, (2012) décrit l'organisation en cinq parties principales (cf. Figure 8) où sont également représentés les managers.

Figure 8 : Les cinq parties de base des organisations



Source : Mintzberg (2012, p. 37)

Les tops-managers prenant les décisions stratégiques sont situés au sommet hiérarchique, ils ont également la responsabilité de supervision directe et la gestion des relations avec l'environnement extérieur de l'organisation. Les managers intermédiaires et les managers de première ligne font partie de la ligne hiérarchique et permettent de relier les décisions prises au sommet du centre opérationnel. Dans les organisations de taille importante, la supervision directe leur est attribuée avec la répartition des ressources, la gestion des perturbations et des conflits. La ligne hiérarchique gère également les frontières entre leur unité et les autres unités de l'organisation. Le centre opérationnel est constitué des salariés, généralement appelés opérateurs, réalisant concrètement les biens et services de l'organisation. Enfin, la technostructure est constituée des analystes, agissant sur le travail des autres, et les fonctionnels de support logistique qui regroupent comme son nom l'indique les unités fonctionnelles logistiques.

Les études se sont dans un premier temps intéressées aux tops-managers qui définissent la stratégie de changement et doivent faire comprendre leur vision aux différentes parties prenantes dans un jeu d'influence mutuelle, ils sont initiateurs du changement (Nysrom et Starbuck, 1984 ; Eisenhardt, 1989 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Hambrick et al., 2005 ; Autissier et al., 2014 ; Herrmann et Nadkarni, 2014).

Ensuite, les études ont porté sur les managers intermédiaires. Ceux-ci disposent d'une double influence, stratégique vers les top-managers et technique (opérationnelle) vers la base opérationnelle (Floyd et Wooldridge, 1997 ; Thakur, 1998) en créant du sens pour leurs subordonnés (Guilmot et Vas, 2012 ; Balogun et Johnson, 2004).

Enfin plus récemment, l'intérêt de certains chercheurs s'est porté sur les managers de première ligne qui ont pour principal rôle de traduire la stratégie définie par la direction en actions concrètes (Hales, 2007 ; Bollecker et Nobre, 2013). Cependant, les leviers dont ils disposent afin de faire adhérer les individus qu'ils supervisent au changement et l'influence de leurs comportements managériaux sont méconnus. Nous définissons plus précisément cette catégorie de manager dans la partie suivante.

2.1.3 Les définitions du manager de première ligne

Les auteurs francophones tels que Duséhu (2017) ; Bollecker et Nobre (2016) ; Codo et Soparnot (2014) ; Martin (2013) ; Codo (2012) ; Lionel (2011) ; Dietrich (2009) et

Létondal (1997), utilisent fréquemment le terme de manager de proximité pour évoquer le manager de première ligne. Tandis que la littérature anglo-saxonne utilise le terme de manager de première ligne¹² (Hales, 2006 ; Dawson, 1991 ; Boyd et Jensen, 1972). Il nous semble que la notion de proximité ne peut pas être uniquement réservée aux managers de première ligne. En effet, un dirigeant peut adopter un management de proximité avec son équipe de direction tout comme un manager intermédiaire peut avoir un management de proximité avec les managers de première ligne qu'il dirige.

Afin d'éviter toute confusion entre la notion de management de proximité et le rôle de manager de proximité, nous avons utilisé pour cette étude le terme de manager de première ligne comme également choisi par Autissier et Vandangeon-Derumez (2007).

Tableau 5 : Les définitions du manager de première ligne

Auteurs	Définition
Barabel et al. (2015, p.210)	« Ce dernier anime hiérarchiquement des équipes ou des groupes de travail ayant acquis, à des degrés différents, une certaine autonomie dans la réalisation de leurs activités ».
Robbins et al. (2014, p.26)	« [...] correspondent généralement aux contremaîtres, superviseurs, chef d'équipe ou coordinateurs. Leur mission consiste à gérer les activités quotidiennes des employés ».
Codo et Soparnot (2014, p.176)	« Les managers de proximité (MP) constituent le dernier niveau d'encadrement dans les organisations».
Martin (2013, p.4)	« Les premiers échelons de l'encadrement, situés un ou deux crans au-dessus des agents d'exécution ».
Bollecker et Nobre (2013, p.4)	« Dernier maillon de la ligne hiérarchique ».
Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p.115)	« Lien final entre la hiérarchie et les opérationnels [...] Confrontés aux obligations de production et de management, ils jouent un rôle central, en tant que prescripteur et producteur du changement ».
Dietrich (2009, p.200)	« Dernier maillon de la ligne hiérarchique ».
Létondal (1997, p.8)	« Premier niveau d'encadrement qui anime hiérarchiquement ou fonctionnellement des équipes ou groupes de travail ayant acquis à des degrés différents, une certaine autonomie dans la réalisation du travail. [...]. Il est le plus proche du lieu de production ou de commercialisation. »
Boyd et Jensen (1972, p.332)	« Les responsables hiérarchiques de premier niveau sont ceux qui supervisent directement les activités des employés de production. Ils sont généralement appelés contremaîtres ».

¹² « First-line manager » en anglais.

Les définitions du MPL nous permettent de constater un consensus dans la communauté scientifique (cf. Tableau 5) que nous suivons pleinement en utilisant la définition suivante : Le manager de première ligne représente le dernier maillon de la ligne hiérarchique et supervise les salariés de la base opérationnelle. Par conséquent, les salariés managés n'ont pas de responsabilité hiérarchique.

Néanmoins, si le positionnement hiérarchique des MPL est relativement précis, leurs rôles le sont moins. Nous développons cette notion dans la partie suivante.

2.2 L'évolution du rôle des managers de première ligne

Les nouvelles approches managériales, présentées dans un premier temps, peuvent laisser penser que les managers de première ligne n'ont plus leur place dans les organisations. Nous présenterons dans un second temps la difficulté qui peut exister pour distinguer les MPL des managers intermédiaires. Enfin, nous développerons les évolutions des rôles que connaissent les MPL depuis plusieurs années.

2.2.1 Les managers de première ligne face à l'autonomie des salariés

Les nouvelles approches du management remettent en question les rôles des MPL (Théron, 2015).

En effet, selon Gentil et Chédotel (2018), le management agile, qui est une méthode encore peu étudiée par les théoriciens, vise à développer des équipes autonomes aptes à gérer les changements continus grâce à leurs compétences collectives. Le manager ou le chef de projet est remplacé par un animateur « garant de l'adhésion de l'équipe aux valeurs et règles agiles » (Gentil et Chédotel, 2018, p.106), le lien avec le client est effectué par un autre membre du groupe. Néanmoins, Gentil et Chédotel (2018) reconnaissent le rôle important du manager qui accompagne et veille à entretenir la dynamique de groupe.

Similairement, le self-management, notamment évoqué par Hamel (2011) dont le titre de la publication « *First, let's fire all the manager* » suffit à comprendre les conséquences potentielles pour les MPL. Il décrit le management comme l'activité la moins efficiente de l'organisation. De plus, il évoque deux difficultés liées au management : (1) le coût important lié à l'ensemble du management représenterait 33% de masse salariale ; (2) plus le niveau

hiérarchique d'un preneur de décision est élevé, moins sa décision est contestable et par conséquent plus cette décision peut conduire à des catastrophes. Enfin, Hamel (2011, p. 51) énumère les six caractéristiques du self-management :

- personne n'a de chef ;
- les employés négocient les responsabilités avec leurs pairs ;
- chacun peut dépenser l'argent de l'organisation ;
- chaque individu est responsable d'acquiescer les outils nécessaires à l'accomplissement de sa tâche ;
- il n'y a pas de titre ou de promotion ;
- les décisions concernant les rémunérations sont prises collégalement.

Par conséquent, à l'image de la méthode agile, l'autonomie des salariés est développée et la décision du manager remplacée par une décision collégiale. Le développement de l'autonomie des salariés laisse penser que les rôles des MPL, même s'ils demeurent utiles, sont en tout cas en mutation.

Un concept plus global lié à l'autonomie est « *l'empowerment* », Kirkman & Rosen, 1999) définissent *l'empowerment* sur quatre dimensions :

- le pouvoir : correspondant à la performance collective et l'efficacité généralisée ;
- la signification : les membres de l'équipe développent et partagent collectivement la signification de leurs tâches ;
- l'autonomie : correspond à la mesure dans laquelle les membres de l'équipe bénéficient de beaucoup de liberté, d'indépendance et de discrétion dans leur travail ;
- l'impact : les membres de l'équipe comprennent et ressentent collectivement l'impact des retours fait par les autres membres de l'organisation.

En effet, *l'empowerment* est corrélé avec des équipes plus efficaces (Kirkman et Rosen, 1999) et plus innovantes (Ramus et Steger, 2000). Cependant, dans ce concept le rôle du manager demeure primordial puisque les recherches ont clairement démontré le rôle clé des managers dans le développement de *l'empowerment* (Ramus et Steger, 2000).

Enfin, les années 1980 et 1990 ont connu de fortes destratifications dans les organisations, consistant à supprimer des niveaux hiérarchiques (Hales, 2006 ; R. Thomas et Dunkerley, 1999). Les destratifications avec l'objectif de réduire les dépenses sont toujours

très présentes aujourd'hui (Tiwari et Lenka, 2018). Les MPL et les managers intermédiaires sont les principaux niveaux hiérarchiques concernés dans les propositions de suppressions des couches hiérarchiques.

Par conséquent, le MPL peut être concerné par la volonté de la part de la direction des organisations de réduire le nombre de managers de deux façons : (1) son poste peut être supprimé car obsolète, (2) son poste évolue pour prendre en charge de nouvelles fonctions. Nous présentons dans la partie suivante l'évolution du rôle des managers de première ligne.

2.2.2 Le manager de première ligne et le manager intermédiaire : vers une fusion des rôles ?

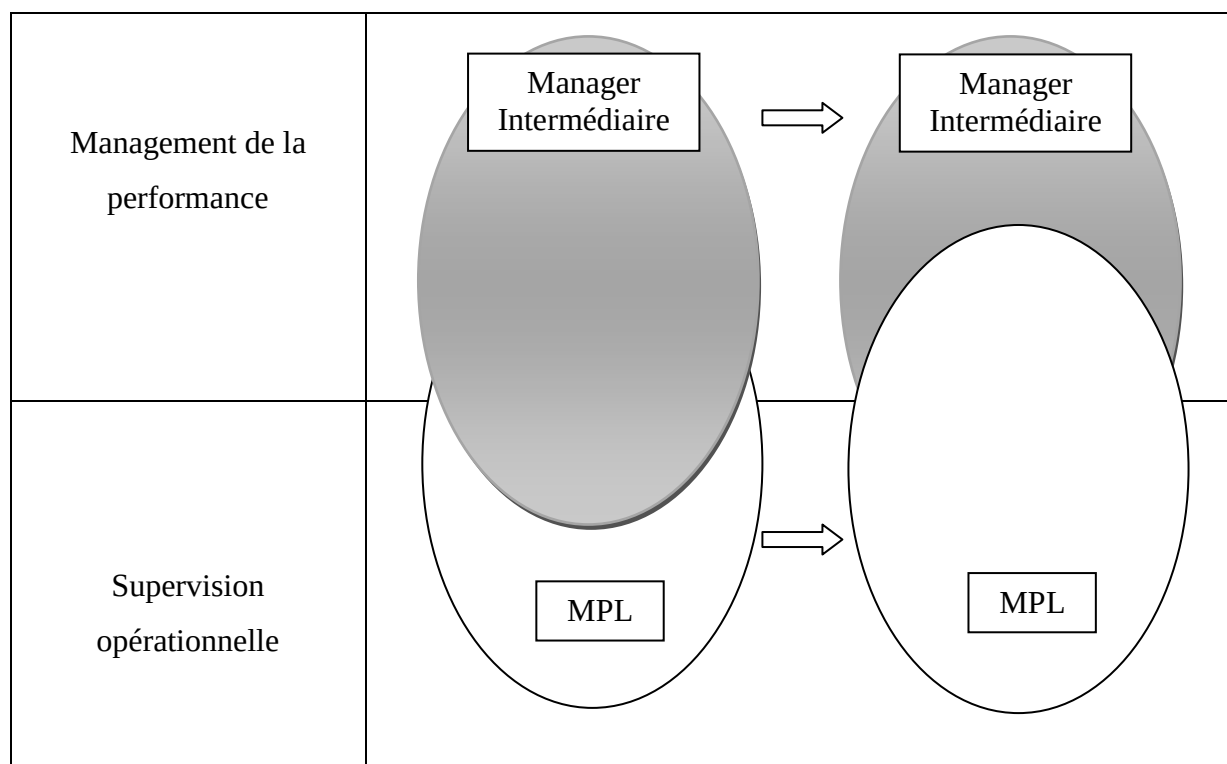
Il n'est pas toujours aisé ou possible de différencier les MPL des managers intermédiaires dans la littérature. En effet, les références faites aux managers intermédiaires intègrent parfois la catégorie des MPL (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007) comme dans l'article de Balogun (2003). De plus, la notion de manager intermédiaire peut varier d'un auteur à l'autre (cf. Tableau 6). Parfois situé deux ou trois niveaux en dessous du Président Directeur Général (Dutton et Ashford, 1993), parfois deux niveaux au-dessus des managers de première ligne (Thakur, 1998), parfois un au-dessus des MPL (Huy, 2002), leur positionnement dans la chaîne hiérarchique reste variable.

Tableau 6 : Les définitions du manager intermédiaire

Auteurs	Définition
Thakur, (1998, p.734)	« Situé un niveau en dessous du vice-président et deux niveaux au-dessus du manager de première ligne ».
Huy (2002, p.38)	« Les managers intermédiaires sont les personnes situées deux niveaux en dessous du Président Directeur Général (CEO) et un niveau au-dessus des superviseurs de premier niveau ».
Dutton et Ashford (1993, p.398)	« Nous définissons les cadres moyens comme des gestionnaires qui opèrent au niveau intermédiaire de la hiérarchie d'entreprise (Uyterhoeven, 1972), opérant à deux ou trois niveaux sous le PDG (par exemple, Wooldridge et Floyd, 1990) ».
Belasen <i>et al.</i> (1996, p.89)	« Les managers sont considérés managers intermédiaires s'ils rencontrent un des deux critères : (1) ils supervisent d'autres managers, ou (2) ils ont tenu une position d'équipe de haut niveau ou ont eu des responsabilités managériales de projets importants qui impliquaient des équipes ou des associations latérales ».

La confusion concernant le positionnement hiérarchique peut s'expliquer par la variété des structures dans des organisations avec un nombre de niveaux hiérarchiques variable et par la destratification opérée dans celles-ci (Balogun & Johnson, 2004; Hales, 2006). Ces destratifications ont été nettement plus importantes chez les managers intermédiaires selon Belasen et al. (1996) et ont engendré une surcharge de travail chez ceux-ci et donc une modification des rôles. En effet, « avec moins de managers intermédiaires en poste résultant des précédentes « destratifications », ce qui était autrefois du travail des managers intermédiaires est maintenant partagé entre les managers intermédiaires et les MPL pour qui le rôle va au-delà de l'encadrement. »¹³ (Hales, 2006, p.47).

Figure 9 : La redistribution des rôles entre manager intermédiaire et MPL



Source : Hales (2006, p. 47)

Hales (2006) démontre que les frontières entre managers intermédiaires et MPL sont floues (cf. Figure 9) et que l'importance du rôle des MPL prend de l'ampleur suite à la période de destratification ; nous décrivons cette évolution dans la partie suivante.

¹³ « With fewer middle managers in post as a result of earlier downsizing, more of what was once 'middle management' work is being shared between MMs and those FLMS whose role extends beyond that of supervision. » (Hales, 2006, 47)

Codo (2012) répertorie les similarités et différences des managers de première ligne (managers de proximité) et managers intermédiaires (cf. Tableau 7). Ainsi de façon rigoureuse, le manager de première ligne s'il est proche du manager intermédiaire se différencie de ce dernier par le fait qu'il est le premier niveau hiérarchique dans une organisation. Cependant, les rôles de ces derniers peuvent être relativement similaires. Nous nous intéressons par conséquent dans la partie suivante à définir quels sont les rôles attendus d'un manager de première ligne.

Tableau 7 : La comparaison entre managers intermédiaires et MPL

	Managers intermédiaires	Managers de proximité
Fonction	Management de personnes	
Synonymes : autres appellations	Encadrement intermédiaire Middle managers Managers de deuxième niveau	Agents de maîtrise Managers de première ligne Managers de premier niveau
Responsabilités	Service ou unité opérationnelle	Équipe
Accès à la fonction	Recrutement	Promotion
Statut	Cadres (souvent), non-cadres	Non-cadres (souvent), cadres
Position sur la ligne hiérarchique	Milieu ou maillon intermédiaire de l'encadrement	Finale ou dernier maillon de l'encadrement
Formation	Diplômés ou peu diplômés	
Rôle ordinaire	Application	Exécution
Rôle en période de changement imposé	Acteurs de changement	Destinataires et agents de changement : vecteurs du changement
Rôle en période de changement participatif	Acteurs de changement	

Source : Codo, (2012, p. 43)

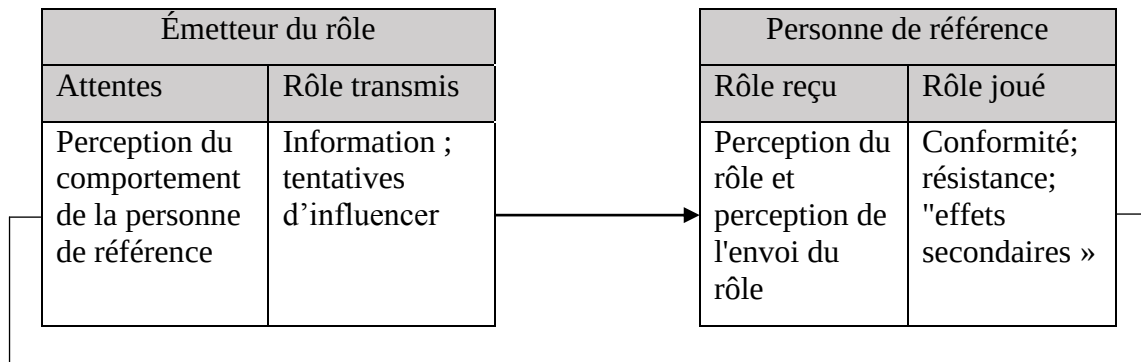
2.2.3 Vers des nouveaux rôles des managers de première ligne

Comme évoqué précédemment, les périodes de destratification ont contribué à faire évoluer les rôles des MPL. Nous commençons par définir la notion de rôle avant de préciser quels sont les nouveaux rôles des MPL.

2.2.3.1 Le rôle comme comportements attendus

Le concept de rôle permet de relier l'individu à l'organisation (Katz et Kahn, 1966). Ces auteurs distinguent les attentes du rôle, le rôle transmis, le rôle reçu, et le rôle joué (cf. Figure 10). Pour Katz et Kahn (1966), la succession des quatre phases et leurs relations peuvent engendrer des incohérences et par conséquent des tensions.

Figure 10 : Le modèle de l'épisode du rôle



Source : adapté de Katz et Kahn (1966, p.182)

Le concept de rôle est parfois simplifié dans les sciences de gestion où il est possible de le définir comme un ensemble des comportements attendus par les autres acteurs envers un individu occupant une fonction précise dans l'organisation (Allard-Poesi et Perret, 2006 ; Mintzberg, 2006 ; Floyd et Lane, 2000). Cependant, si nous abondons dans le sens où des attentes sont induites par le poste et/ou la fonction occupée par un individu, nous pensons également que la liberté offerte à chaque individu, si faible soit-elle, lui permet d'adapter son rôle ou de le modifier. De plus, comme évoqué par Katz et Kahn (1966) les attentes des différents acteurs envers un individu peuvent être contradictoires. Par exemple, un supérieur hiérarchique peut attendre de son salarié chargé d'un assemblage spécifique sur une ligne de fabrication qu'il travaille pendant sept heures, et ce, sans discuter avec ses collègues. Cependant, ses collègues peuvent parfaitement attendre de celui-ci de l'aide lorsqu'ils sont en difficulté. L'individu fera alors le choix de satisfaire soit son responsable, soit son collègue de travail en fonction de ses priorités personnelles. Crozier et Friedberg (1996, p. 98) évoquent cette liberté d'action en évoquant qu'il existe « derrière le jeu de la socialisation, une tendance instinctive plus ou moins consciente de tous les acteurs de biaiser avec les fonctions qui leur ont été attribuées et à les transformer de façon à pouvoir échapper aux attentes aux pressions de leurs partenaires et à pouvoir maintenir, voire élargir, leur marge de liberté ».

Toutefois, même si nous reconnaissons qu'un individu puisse se soustraire aux attentes de son rôle, il n'en demeure pas moins que les attentes liées à sa fonction restent inchangées. De plus, notre thèse portant sur la relation entre le manager et son salarié, nous définissons le rôle comme « un ensemble de comportements attendus du responsable par les autres personnes. Ces attentes peuvent être induites par la position du responsable dans la structure, [...] les procédures et les règles édictées » (Allard-Poesi et Perret, 2006, p.412).

2.2.3.2 Les rôles du manager de première ligne lors du changement

Le rôle principal du manager de première ligne est de convertir la stratégie de la direction en actions concrètes (Hales, 2007 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Hales, 2006 ; Lowe, 1993). Pour ce faire, ces acteurs de terrain « contrôlent directement les opérations sur le lieu de travail ¹⁴ » (Dawson, 1991, p.40), ce qui fait du MPL un acteur clé pour la réussite des changements organisationnels (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Hales, 2006 ; Dawson, 1991).

Pour Autissier et Vandangeon (2007), les MPL jouent trois rôles dans les projets de changement :

- 1) Répartir les ressources afin de faciliter l'émergence d'initiative au sein de leur équipe.
- 2) Remonter à la hiérarchie les opportunités stratégiques émises par la base opérationnelle, les vendre à leur hiérarchie directe et supérieure, qui se chargera de les sélectionner.
- 3) S'impliquer dans le projet afin d'innover.

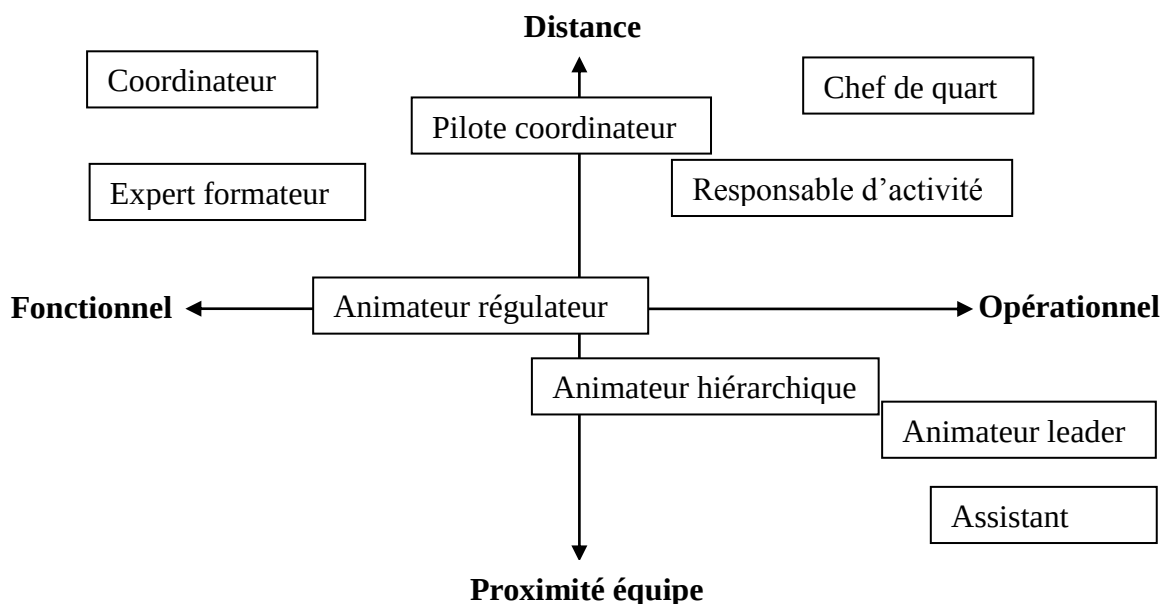
Vignal (2013) ajoute à ces trois rôles les deux suivants :

- 4) Mettre en œuvre le changement en participant aux implantations et au développement des équipes
- 5) Manager : en informant, en communiquant et en vainquant la résistance au changement.

¹⁴ « They are in direct control of workplace operations » (Dawson, 1991, 40)

Le MPL doit pouvoir s'impliquer dans le déploiement du changement défini par la direction, mais il doit également veiller au maintien des activités quotidiennes. Ces activités courantes sont multiples, Hales (2006, p. 39) évoque que la « base de leur rôle dans presque toutes les organisations était la supervision au jour le jour – planification / organisation / priorisation / allocation du travail, la vérification de la qualité et de la conformité des procédures, montrer l'exemple, effectuer une communication vers le haut et vers le bas et aider au travail – encadrer les performances opérationnelles – contrôler et faire le rapport de la performance, éliminer les problèmes opérationnels, assister au briefing et aux réunions et développer les améliorations et les lier au service – Entretenir le bâtiment, les équipements et l'équipe. ». S'ajoutent à ces fonctions de « convertir la stratégie en opération – gérer les réunions, les fournisseurs, communiquer les objectifs organisationnels, contrôler les coûts et effectuer la formation technique – plus rarement, le management d'unité – le déploiement des ressources, à travers le management des coûts/budgets, assurer un niveau de stock, une infrastructure et des activités spécifiques RH¹⁵ convenables – et exceptionnellement, la gestion des affaires – coordination de plusieurs équipes, la fixation du budget et l'embauche et le licenciement de personnel. » (Hales, 2006, p.41).

Figure 11 : La classification des MPL



Source : Létondal (1997, p. 67)

¹⁵ RH : Ressources Humaines

Tout comme les managers de première ligne n'ont pas les mêmes rôles que les managers des autres niveaux hiérarchiques, les rôles des MPL peuvent être influencés par le type de MPL. Létondal (1997) classifie les principaux types de MPL sur deux axes : un axe représentant la nature opérationnelle ou fonctionnelle de l'encadrement, un axe représentant la proximité du MPL avec son équipe (cf. Figure 11).

En fonction de leur positionnement sur ces deux axes, leurs rôles peuvent évoluer, mais sont répartis sur les attentes suivantes : technique, gestion de production ou d'activité, qualité/service/sécurité/environnement, gestion de projet, organisation du travail, développement des compétences et formation, administration du personnel. Les différences sont généralement marginales, mais peuvent s'étendre de « l'assistant » au « coordinateur » (cf. Tableau 8).

Cette liste des rôles du MPL tendant à s'approcher de l'exhaustivité ne mentionne toutefois pas, ou peu, la relation entre le MPL et son équipe, ou plus exactement, l'influence des comportements managériaux des MPL sur l'implication dans le changement des salariés qu'ils supervisent. Pourtant, si Hales (2007) et Lowe (1993) expliquent que le rôle des MPL a évolué pour désormais inclure des éléments de leadership, il reste difficile de connaître et de savoir de quels éléments du leadership il s'agit et quelle est l'influence de ce leadership.

Tableau 8 : Les fonctions par catégorie de MPL

Fonction	Assistant	Chef de quart	Coordinateur
Technique	-L'assistant a une compétence technique limitée à la conduite sur l'ensemble des postes : il est polyvalent.	Domaine non concerné par ce rôle	-Rôle de coordinateur des actions entreprises dans son secteur d'activité (promotion, homogénéisation des actions) -Rôle d'expert, de ressources (appui méthodologique, technique et pédagogique) -Rôle de prescripteur (modes opératoires, méthodologie...) -Rôle d'optimisateur (processus, matériel...)
Gestion de production ou d'activité	-Il assure le lancement et l'avancement des séries de production. -Il approvisionne les postes de travail et s'assure que toutes les conditions soient remplies pour que la production se déroule correctement. -Il contrôle la bonne exécution des commandes et le respect des rendements. -Il prend des petites décisions en cas d'aléas.	-Il gère et régule l'ensemble des flux en temps réel. -Il s'assure du bon déroulement du flux de production en temps réel, à partir d'indicateurs et d'objectifs définis.	-Rôle de coordinateur des actions entreprises dans son secteur d'activité (promotion, homogénéisation des actions). -Rôle d'expert, de ressources (appui méthodologique, technique et pédagogique). -Rôle de prescripteur (modes opératoires, méthodologie...). -Rôle d'optimisateur (processus, matériel...).
Qualité-Service-Sécurité-Environnement	-Il s'assure que les normes soient respectées. -Il est le correspondant qualité pour son équipe.	En fonction des objectifs donnés, il contrôle la production et s'assure que les objectifs sont respectés.	-Rôle de coordinateur des actions entreprises dans son secteur d'activité (promotion, homogénéisation des actions). -Rôle d'expert, de ressources (appui méthodologique, technique et pédagogique). -Rôle de prescripteur (modes opératoires, méthodologie...). -Rôle d'optimisateur (processus, matériel...).

Gestion de projet	Domaine non concerné par ce rôle.	Domaine non concerné par ce rôle.	-Participe à la conduite de projet dans son champ de compétence. -Rôle de porteur de projet et coordinateur transversal dans son champ de compétences.
Organisation du travail-animation	-Il est le garant du bon fonctionnement de l'équipe.	Domaine non concerné par ce rôle.	- Il organise et affecte le personnel au sein des équipes de travail dans son domaine d'activité.
Développement des compétences-formation	-Il participe à l'évaluation des personnes. -Il fait des propositions de formation à la hiérarchie.	Domaine non concerné par ce rôle.	-Rôle de coordinateur des actions entreprises dans son secteur d'activité (promotion, homogénéisation des actions). -Rôle d'expert, de ressource (appui méthodologique, technique et pédagogique). -Rôle de prescripteur (modes opérateurs, méthodologie...).
Administration du personnel	-Il gère le pointage.	-Il supervise le bon respect des règles (horaire effectué, travail réalisé).	-Rôle de coordinateur des actions entreprises dans son secteur d'activité (promotion, homogénéisation des actions). -Rôle d'expert, de ressources (appui méthodologique, technique et pédagogique). -Rôle de gestionnaire du personnel (respect des règles, gestion des absences...). -Rôle d'optimisateur des ressources humaines (répartition des effectifs...).

Source : adapté de Létondal (1997).

2.3 Les contraintes que subissent les managers de première ligne

La multiplicité des rôles auxquels doivent répondre les MPL fait que ceux-ci sont particulièrement soumis à de fortes pressions. Ils doivent pouvoir s'adapter à des attentes paradoxales, atteindre des objectifs ambitieux avec une autorité restreinte et ceci avec une formation souvent limitée.

2.3.1 Les contraintes liées aux attentes paradoxales

Les MPL ont comme rôle de veiller au maintien des opérations courantes des organisations, pourtant ils doivent également gérer le déploiement du changement. Balogun (2003) évoque cette difficulté des managers intermédiaires à pouvoir s'organiser pour travailler simultanément sur la gestion du quotidien et du changement. Cette préoccupation est d'autant plus forte pour les MPL qui sont la ligne hiérarchique la plus proche de l'opérationnel et veillent directement à la mise en œuvre de la stratégie décidée par la hiérarchie. En tant que première ligne, ce sont eux qui doivent gérer la répartition des ressources, au bon déroulement des opérations, à la résolution des problèmes tout en s'impliquant dans le changement. La gestion de la stabilité et du changement est un paradoxe organisationnel, les deux éléments s'excluant l'un l'autre (Grimand et al., 2018). Ce paradoxe place les MPL dans une gestion des priorités complexe (Bollecker et Nobre, 2016). Bollecker et Nobre (2016) donnent trois types de paradoxes (cf. Tableau 9) : le paradoxe d'identité lié aux attentes divergentes entre la hiérarchie et le niveau opérationnel, le paradoxe lié à l'organisation et le paradoxe lié au rôle.

Ces paradoxes peuvent engendrer un conflit de rôle qui est décrit par Kahn et al. (1964) et Katz et Kahn (1966) comme pouvant résulter : d'attentes divergentes d'un même individu (émetteur), d'attentes incompatibles entre plusieurs individus, lorsque le destinataire est en désaccord avec les attentes d'un ou plusieurs individus émetteurs et lorsque les pressions exercées par un rôle entrent en conflit avec celles d'un autre rôle. Situés entre d'un côté la direction, de l'autre les salariés, les MPL sont particulièrement soumis aux conflits de rôle (Bellini, 2005).

Tableau 9 : Les types de paradoxes et réactions défensives observées

Type de paradoxe	Pôles du paradoxe		Réactions défensives observées
Identité	-Satisfaire les attentes de la hiérarchie.	-Soutenir le niveau opérationnel.	-Ignorer la contradiction (répression) -Tenir un double discours. (séparation et projection)
Organisation	-Respecter les standards de l'organisation.	-Différencier son offre et l'adapter aux exigences du marché.	-Prendre position (hiérarchisation). -Se partager équitablement (compromis).
Rôle	-Explorer de nouvelles pistes de développement.	-Exploiter le savoir-faire et les ressources existantes.	-S'attacher au passé (régression). -Fixer des priorités (hiérarchisation).

Source : Bollecker et Nobre (2016, p. 53)

Grimand et al., 2018 évoquent plusieurs modes défensifs visant à réduire les paradoxes : le déni, la régression consistant à s'attacher à une situation antérieure plus sereine, la séparation spatiale ou temporelle du paradoxe, le dilemme consistant à faire un choix, la quête de compromis. Ils évoquent également des réponses managériales actives qui permettent de reconnaître le potentiel créatif des paradoxes : la confrontation des paradoxes passant notamment par les débats, l'ajustement permettant de reconnaître la légitimité de chaque pôle, la transcendance intégrant un nouveau cadre de référence.

De plus, en période de changement, le MPL est à la fois destinataire et agent du changement (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007). Ils doivent donc réussir à mettre en œuvre un changement pour lequel ils n'ont parfois pas contribué à la stratégie tout en réussissant à convaincre les personnes qu'ils supervisent sur le bien-fondé de celui-ci. « À la fois supérieurs hiérarchiques et subordonnés » (Bellini, 2005, p.13), ils doivent donc commencer par comprendre eux-mêmes le changement avant de pouvoir le faire comprendre à d'autres. Cependant, une contrainte vient s'ajouter, relative au manque d'autorité dont ils disposent, cette contrainte est évoquée dans la partie suivante.

2.3.2 Les contraintes liées au manque d'autorité du MPL

Les contraintes des MPL ne se limitent pas à la gestion du changement et de la stabilité. En effet, les MPL ont également des attentes quant à l'obtention de résultats sur la performance, mais disposent d'une faible autorité pour pouvoir atteindre ces résultats (Hales, 2007). Martin (2013) souligne que les MPL représentent la catégorie de manager ayant le moins de marge de manœuvre dans la prise de décision et de gestion des équipes.

L'autorité correspond au pouvoir de commander, c'est-à-dire de contraindre, d'obliger, de diriger, de donner des ordres (Helfer, Kalika, et Orsoni, 2016). L'autorité implique qu'autrui accepte l'autorité du manager (Duséhu, 2017 ; Weick, 1979).

Duséhu (2017) évoque trois types d'autorité :

- l'autorité structurelle : liée à la fonction occupée par le manager ;
- l'autorité personnelle : liée au charisme et au leadership du manager ;
- l'autorité de compétence (sapiendale) : liée à l'expérience et aux savoirs du manager.

Selon Duséhu, l'autorité structurelle des MPL est relativement faible, celle-ci augmente au fur et à mesure que le manager monte dans la hiérarchie. Par conséquent, les MPL ne peuvent guère s'appuyer sur ce type d'autorité afin de commander.

Il y a deux catégories principales de manager de première ligne, les salariés qui ont une promotion et les jeunes diplômés (Hales, 2007). Pour Duséhu (2017), les salariés sont généralement promus afin de récompenser un savoir-faire technique. Cependant, cette catégorie de salariés ne dispose pas des compétences managériales nécessaires afin de développer une autorité personnelle. Par conséquent, l'autorité de compétence est le principal atout des MPL, ceux-ci pouvant s'appuyer sur des connaissances techniques solides afin d'asseoir leur autorité (Duséhu, 2017). La difficulté est également présente pour les jeunes diplômés qui disposent principalement de compétences théoriques. En effet, les jeunes diplômés doivent encore apprendre les nombreuses subtilités techniques d'un nouvel environnement et risquent d'être vus comme incompetents par les salariés expérimentés (Duséhu, 2017).

Malgré une autorité restreinte, les MPL doivent s'assurer du déploiement du changement et surtout de l'engagement de leurs subordonnés dans le changement. Ceux-ci sont néanmoins souvent contraints par un manque de formation.

2.3.3 Le manque de formation des MPL, une contrainte pour asseoir l'autorité dans l'entreprise

Comme évoqué précédemment, les deux principales catégories de manager de première ligne sont les salariés qui ont une promotion et les jeunes diplômés (Hales, 2007).

Les salariés promus ont eu forte connaissance de leur terrain, mais n'ont pas d'expérience en management (Hales, 2007). En devenant des nouveaux managers, les salariés promus doivent pouvoir gérer un conflit de rôle avec leurs anciens collègues qui peuvent ne pas les percevoir, ou ne pas les accepter, comme étant un manager à part entière. Ainsi, un manager promu devra non seulement apprendre des techniques de management, mais sera mis plus durement à l'épreuve par son équipe que ne l'aurait été un manager venant de l'extérieur.

Concernant la deuxième catégorie de MPL, les jeunes diplômés, ceux-ci ont des connaissances théoriques, mais très peu sur l'entreprise. De plus, dans 30% des organisations, les MPL ne reçoivent pas de formation au management (Hales, 2007). De ce fait, les jeunes diplômés doivent acquérir les compétences techniques requises pour évoluer dans leur nouvel environnement et réussir à mettre en œuvre des compétences managériales.

Par conséquent, malgré l'importance de leurs rôles dans l'organisation, et plus particulièrement en période de changement, les MPL sont les moins expérimentés et les moins formés pour faire face aux contraintes qu'ils subissent.

Synthèse du chapitre 2

Dans ce second chapitre, nous avons défini les managers comme des « personnes coordonnant et dirigeant dans une organisation les activités des autres, soit en mode hiérarchique, soit en mode transversal » (Robbins et al., 2014, p. 25). Ceux-ci peuvent se diviser en trois catégories : les top-managers qui représentent la direction, les managers intermédiaires et les managers de première ligne, derniers maillons de la ligne hiérarchique.

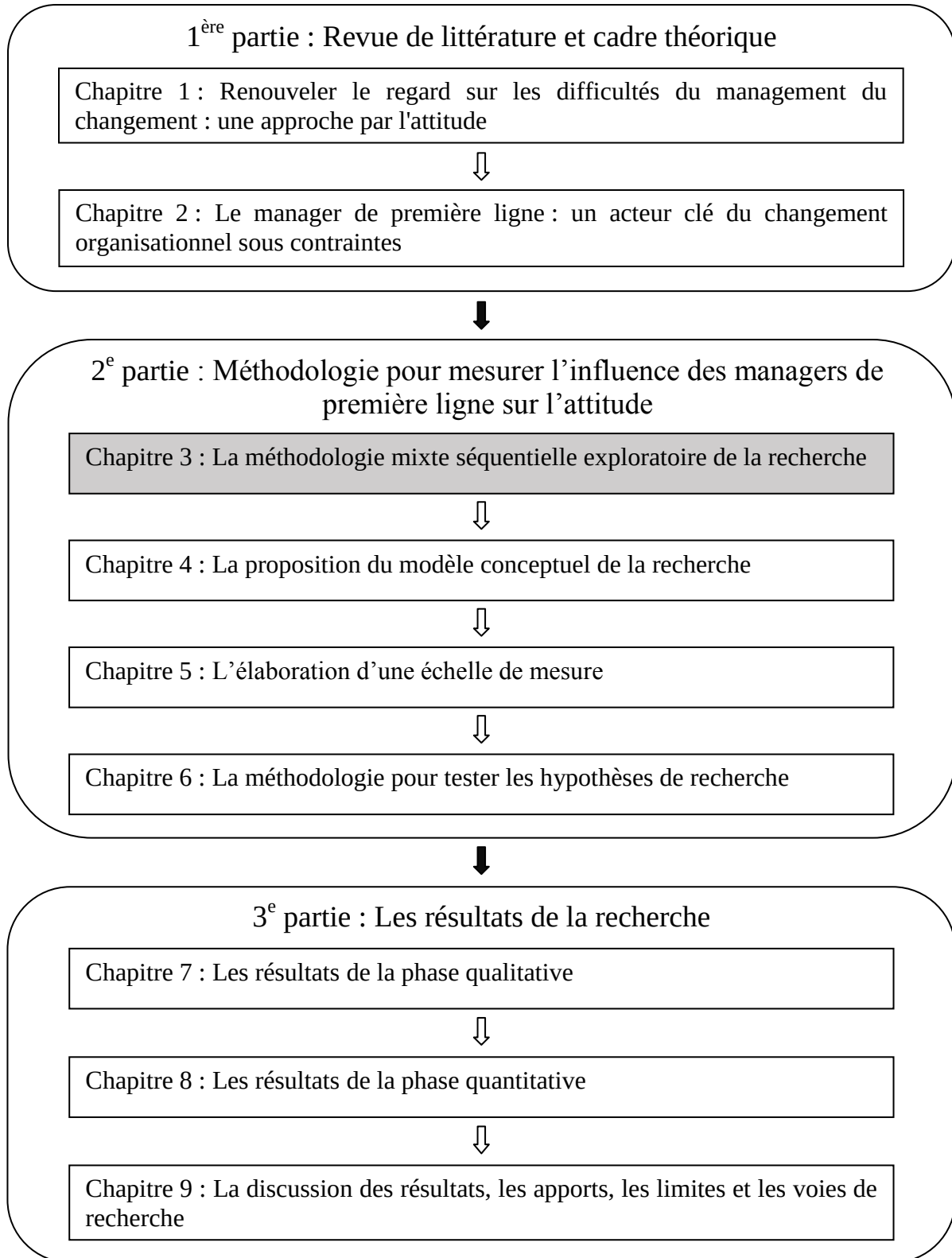
La suppression de certains niveaux hiérarchiques dans les organisations ainsi que la responsabilisation des salariés a conduit une évolution des rôles des MPL qui doivent gérer une multitude de tâches passant de la gestion des ressources humaines, des ressources financières jusqu'à la conduite de réunion.

En période de changement organisationnel, les MPL subissent de fortes pressions engendrées par le manque de formation et d'autorité dont ils disposent. De plus, étant au contact direct des salariés de la base opérationnelle, ils sont à la fois destinataires et agents du changement et doivent gérer des attentes parfois divergentes entre celles de la direction et celles de leurs collaborateurs.

Le MPL étant reconnu comme un acteur clé pour la réussite des changements organisationnels (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Hales, 2006 ; Dawson, 1991), nous présentons dans le prochain chapitre la méthodologie employée pour étudier leur influence sur l'attitude envers le changement de leurs collaborateurs.

Deuxième partie :
Mesure de l'influence des managers de
première ligne sur l'attitude

CHAPITRE 3 : La méthodologie mixte séquentielle exploratoire de la recherche



Introduction

Le choix du design de la recherche est considéré comme un outil important permettant la planification, la justification et l'orientation pratique des procédures de recherche (Grunow, 1995). Généralement, une démarche quantitative est utilisée afin de tester des théories dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive tandis qu'une démarche qualitative aura pour finalité de construire, enrichir ou développer des théories (Royer et Zarlowski, 2014).

Dans ce chapitre, nous justifions dans la première partie notre choix sur l'utilisation d'une méthodologie mixte qui mobilise dans un premier temps une démarche qualitative puis une démarche quantitative.

Dans la seconde partie, nous présentons les principaux designs existants dans les méthodologies mixtes en explorant plus en détail notre choix portant sur un design exploratoire séquentiel.

Dans la troisième partie de ce chapitre, nous justifions notre positionnement épistémologique qui comme préconisé par Creswell et Plano Clark (2017) a changé entre la phase qualitative et la phase quantitative. Ainsi, notre positionnement épistémologique dans la phase qualitative s'est centré sur l'interprétativisme pour ensuite évoluer vers le réalisme critique lors de la démarche quantitative.

3.1 Le choix d'une méthodologie mixte pour créer et tester le modèle conceptuel

Koenig (1993) évoque que la diversité des paradigmes permet chacune à leur manière d'appréhender une partie des réalités complexes. Ces propos sont en accord avec la déclaration de Weick (1979) selon laquelle si nous utilisons un processus simple dans un contexte complexe, seule une partie de réalité sera étudiée. Par conséquent, une méthodologie mixte a été utilisée pour mener à bien cette recherche. En effet, pour appréhender la complexité des relations humaines et l'influence des comportements sur les individus, il nous a paru nécessaire de combiner une méthodologie qualitative et quantitative.

Comme l'évoque Jick (1979, p. 602), « il est de tradition en sciences de gestion de faire une distinction entre les méthodes qualitatives et quantitatives. Les partisans des méthodes quantitatives défendent une recherche objective, déductive, causale, exempte de biais et généralisable, alors que les tenants des méthodes qualitatives nuancent la recherche absolue d'objectivité à la fois impossible à atteindre et non souhaitable. Ils accordent plus d'importance au contexte de l'étude, aux descriptions riches, prenant en compte l'interprétation des acteurs et la construction d'actions et de connaissances collectives. ». Pourtant ces méthodes peuvent être également vues comme complémentaires (Jick, 1979) car en les mixant, les inconvénients d'une méthode sont compensés par l'autre (Aldebert et Rouzies 2014), ce qui conduit généralement à une meilleure validité des résultats (Jick, 1979). En effet, « nous savons que des données qualitatives fournissent une compréhension détaillée d'un problème tandis que les données quantitatives offrent une compréhension plus générale »¹⁶ (Creswell et Plano Clark, 2017, p.8). Combiner ces deux approches permet ainsi de bénéficier des avantages et de minimiser les faiblesses de chacune en une seule recherche (Johnson et Onwuegbuzie, 2004).

Par conséquent, une méthodologie mixte est utilisée afin de réaliser notre étude, celle-ci nous permettant d'établir un modèle conceptuel grâce à une étude qualitative puis de le tester avec une étude quantitative. Nous présentons dans la partie suivante les principaux designs et le choix du design utilisé pour notre recherche.

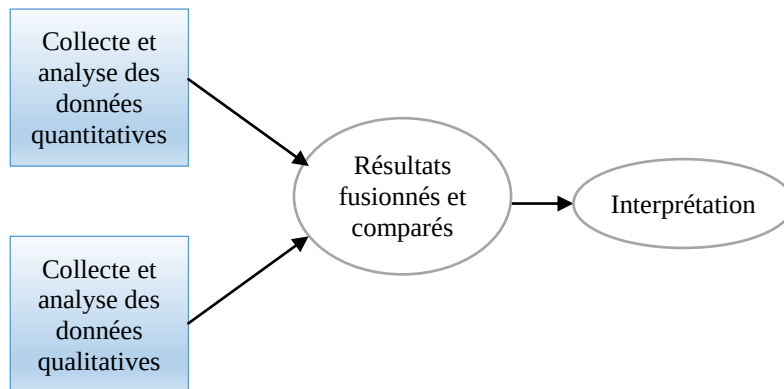
¹⁶ « We know that qualitative data provide a detailed understanding of a problem while quantitative data provide a more general understanding. » (Creswell et Plano Clark, 2017, 8)

3.2 Le design exploratoire de la recherche

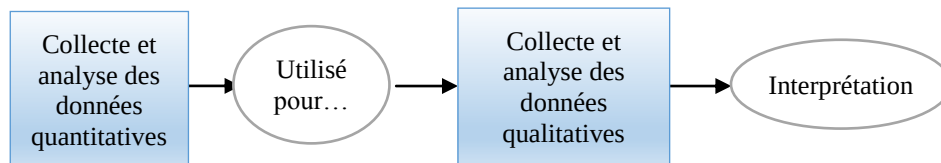
Trois principaux designs sont généralement mobilisés dans les méthodes mixtes (cf. Figure 12) : le design convergent, le design explicatif séquentiel et le design exploratoire séquentiel.

Figure 12 : Les principaux designs en méthodologie mixte

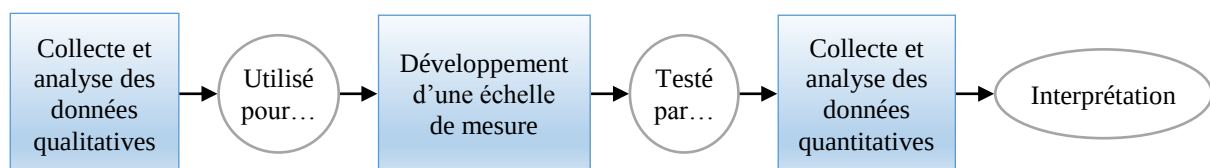
a : Design convergent



b : Design explicatif séquentiel



c : Design exploratoire séquentiel



Source : adapté de Creswell et Plano Clark (2017, p.66)

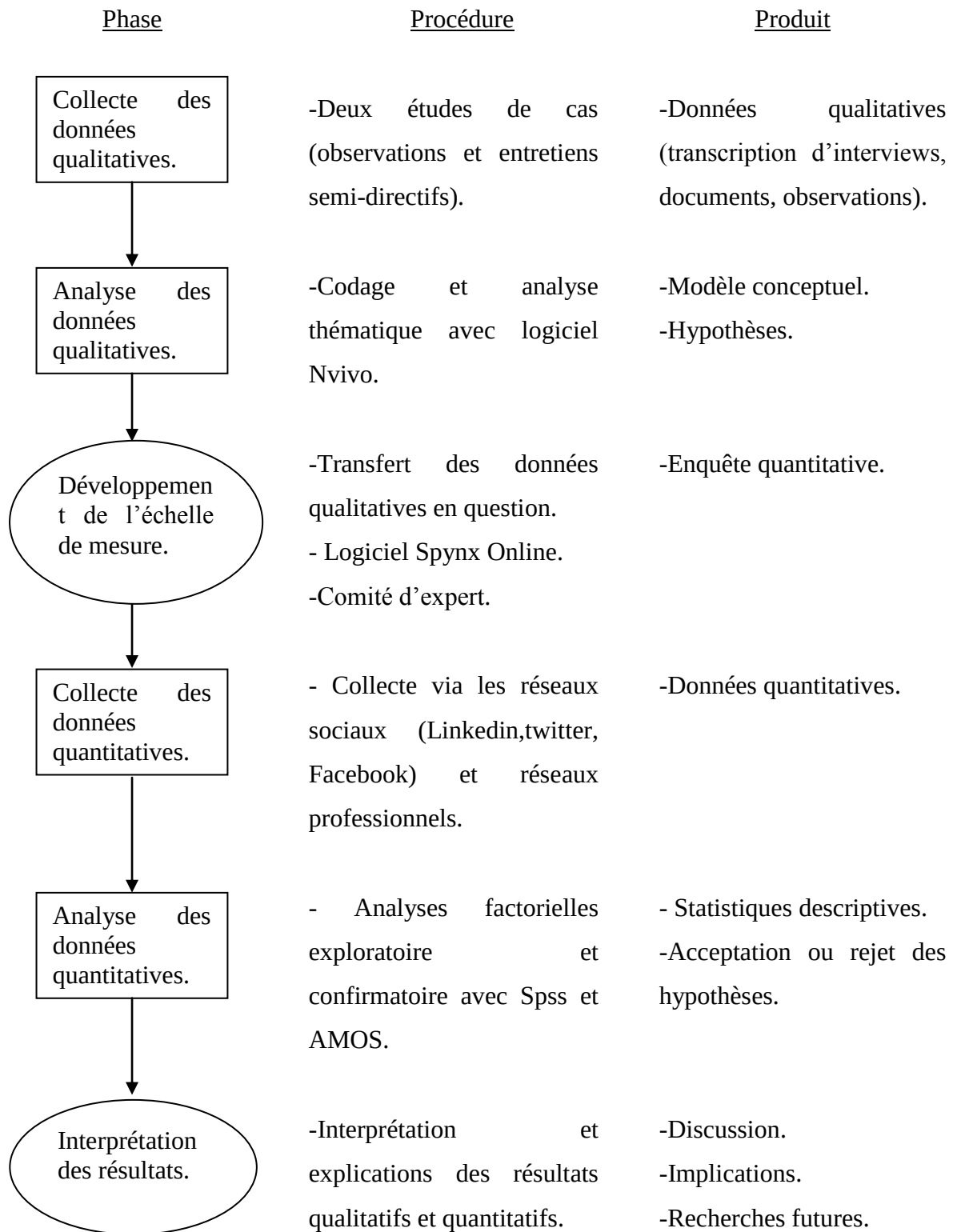
Selon Creswell et Plano Clark (2017), ces designs peuvent être décrits de la façon suivante :

- a) **Le design convergent** prévoit de comparer et d'analyser ensemble les résultats quantitatifs et qualitatifs dans l'objectif d'obtenir une meilleure compréhension d'un problème. Les deux bases de données sont combinées et peuvent permettre de déterminer si des participants répondent de manière identique de manière qualitative et quantitative.
- b) **Le design explicatif séquentiel** commence par une collecte et une analyse des données quantitatives. Cette première phase est suivie par une collecte et une analyse des données qualitatives afin d'expliquer ou d'approfondir les premiers résultats.
- c) **Le design exploratoire séquentiel**, qui comme le design explicatif, utilise une séquence chronologique. Cependant, contrairement au design explicatif, le design exploratoire commence par la collecte et l'analyse de données qualitatives. En s'appuyant sur les résultats exploratoires qualitatifs, le chercheur peut développer des caractéristiques quantitatives. Ces caractéristiques peuvent être la création de nouvelles variables, le développement d'un instrument de mesure ou d'un produit digital comme une application ou un site internet. Finalement, dans la troisième phase, le chercheur teste quantitativement les caractéristiques puis interprète les résultats quantitatifs.

Nous employons une méthodologie mixte pour cette thèse en suivant le design exploratoire séquentiel au sens de Creswell et Plano Clark (2017). Ce design est développé plus en détail dans la Figure 13.

L'étude comporte trois phases principales. La première phase utilise une méthode qualitative basée sur deux études de cas afin d'établir un modèle conceptuel établissant les relations entre les comportements managériaux des managers de première ligne et l'intention d'engagement dans le changement de leurs subordonnés. La seconde phase permet quant à elle, de passer de la phase qualitative à la phase quantitative, elle consiste en l'élaboration d'un outil, un questionnaire permettant de tester le modèle conceptuel. Enfin, la troisième phase de l'étude consistera à tester les hypothèses établies et permet de généraliser les résultats obtenus.

Figure 13 : Le design exploratoire séquentiel utilisé pour la thèse



3.3 Le positionnement épistémologique : de l'interprétativisme au réalisme critique

Le choix d'une posture épistémologique n'est pas neutre et a des incidences sur la méthodologie adoptée (Allard-Poesi et Perret, 2014) en s'intéressant aux trois questions suivantes : « Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ? » (Gavard-Perret et al., 2012, p.13). Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, trois paradigmes sont généralement présentés en sciences de gestion (cf. Tableau 10) : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Tableau 10 : Les principaux paradigmes épistémologiques

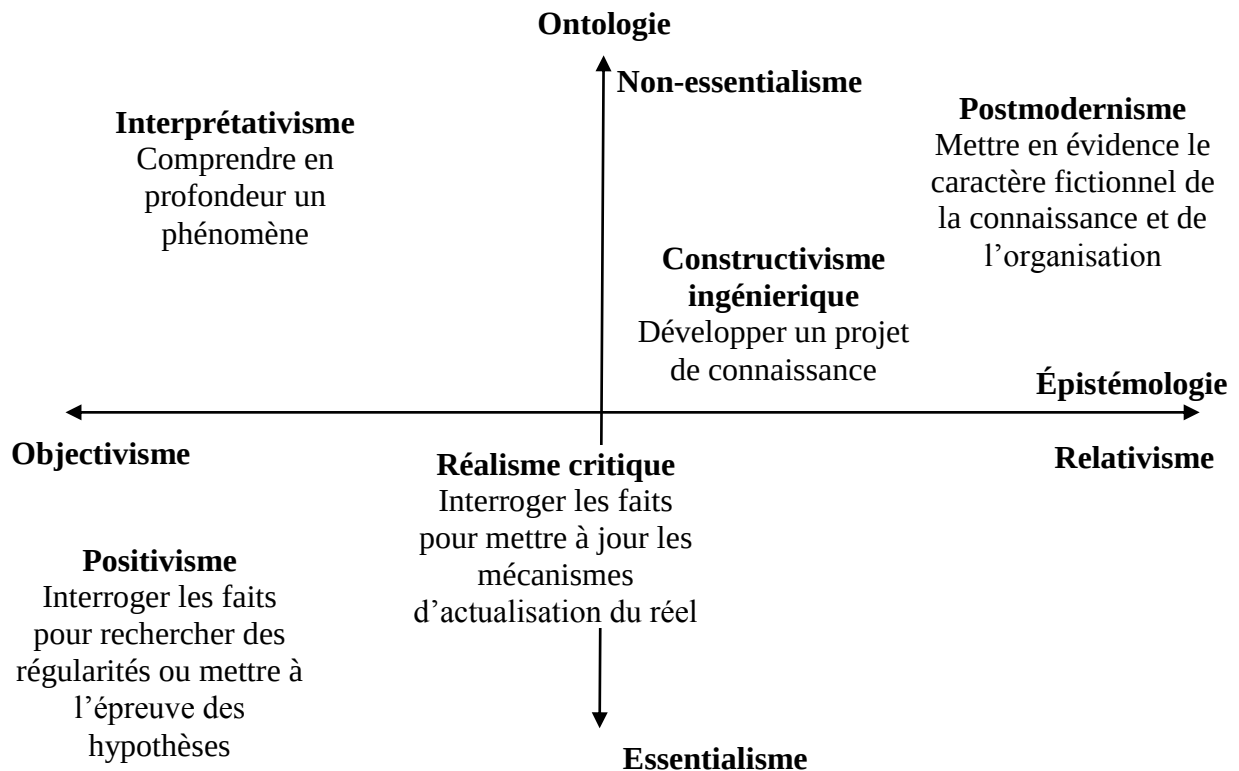
Les questions épistémologiques \ Les paradigmes	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	-Hypothèse réaliste. Il existe une essence propre à l'objet de connaissance.	-Hypothèse relativiste. L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical).	
La nature de la « réalité ».	-Indépendance du sujet et de l'objet. -Hypothèse déterministe. Le monde est fait de nécessités.	-Dépendance du sujet et de l'objet. -Hypothèse intentionnaliste. Le monde est fait de possibilités.	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	-La découverte. Recherche formulée en termes de « pour quelles causes.... ».	-L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »	-La construction. Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... ».
Le chemin de la connaissance scientifique.	-Statut privilégié de l'explication.	-Statut privilégié de la compréhension	-Statut privilégié de la construction.
Quelle est la valeur de la connaissance ?	-Vérifiabilité. -Confirmabilité.	-Idiographie. -Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs).	-Adéquation. -Enseignabilité.
Les critères de validité.	-Réfutabilité.		

Source : Perret et Séville (2007, p. 14)

Ces approches peuvent être distinguées sur deux axes : l'axe ontologie selon que le paradigme s'approche ou s'éloigne d'une conception essentialiste de la réalité sociale, l'axe

épistémologique selon que le paradigme suit une vision objectiviste ou relativiste de la connaissance produite (cf. Figure 14).

Figure 14 : Les postures épistémologiques et objets de recherche



Source : Allard-Poesi et Maréchal, (2014, p.53)

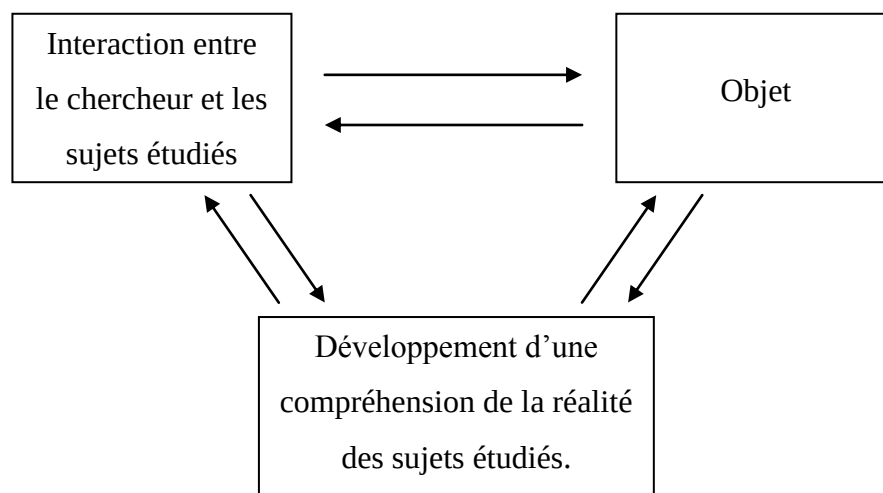
Lorsqu'une méthodologie mixte est mise en œuvre, la démarche dominante du design de recherche définit généralement la posture épistémologique (Royer et Zarlowski, 2014). Ainsi, lorsque la phase qualitative est légère et la phase quantitative dominante, le positivisme est utilisé (Royer et Zarlowski, 2014), dans la situation inverse la posture épistémologique serait le constructivisme ou l'interprétativisme. En revanche, Aldebert et Rouzies (2014) relient les méthodes mixtes avec le pragmatisme car celui-ci « indique que les choix méthodologiques devraient être déterminés par la question de recherche plutôt que par des hypothèses épistémologiques et ontologiques du paradigme dans lequel s'inscrit le chercheur » (Aldebert et Rouzies, 2014, p.45). Cependant, Creswell et Plano Clark (2017) évoquent que le chercheur change de posture épistémologique lorsqu'il passe d'une méthode à une autre, la première phase qualitative étant généralement liée au constructivisme et la phase quantitative au post-positivisme.

Nous avons souhaité réaliser notre étude avec autant de rigueur dans la phase qualitative que dans la phase quantitative, aussi il nous paraîtrait erroné d'annoncer la prédominance d'un paradigme sur un autre. Les phases se suivant chronologiquement, comme préconisé par Creswell et Plano Clark (2017), notre positionnement épistémologique a évolué. Nous avons eu un positionnement épistémologique interprétativiste pour la phase qualitative de notre étude et un positionnement lié au réalisme critique pour la phase quantitative.

3.3.1 Un positionnement épistémologique interprétativiste dans la phase qualitative

Dans la première phase qualitative, nous avons eu un positionnement épistémologique interprétativiste précédemment introduit par le tableau 7. Dans ce paradigme, « le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité » (Perret et Séville, 2007, p.23). L'objectif de notre étude est de comprendre l'influence des comportements managériaux sur l'attitude envers le changement des salariés. Dès lors, une immersion dans le phénomène étudié et une observation plus ou moins participante a été requise. Cette immersion et cette observation permettent de développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale, d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). Ainsi, les termes de l'objet ont émané de nos interactions avec le terrain (cf. Figure 15).

Figure 15 : La construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative



Source : Allard-Poesi et Maréchal (2014, p.57)

3.3.2 L'exploration hybride en phase qualitative

Pour Igalens et Roussel (1998, p.73), « une recherche ne devrait être qualifiée d'exploratoire que si elle l'est réellement, c'est-à-dire si de près ou de loin, le sujet n'a jamais été traité. En particulier des recherches qui posent des problèmes anciens dans des contextes nouveaux ou des recherches qui proposent un concept nouveau, mais proche de concepts éprouvés ne peuvent être qualifiées de recherches exploratoires ». Aussi, notre thèse n'est pas exploratoire au sens d'Igalens et Roussel. En effet, si notre sujet est relativement peu étudié dans la littérature, nous avons pu nous appuyer sur des études et théories déjà existantes afin de commencer notre recherche.

Nous avons procédé à de multiples allers-retours entre la théorie et nos terrains d'études. En suivant cette démarche, nous nous inscrivons dans une exploration hybride au sens de Charreire Petit et Durieux (2014, p. 93) :

« L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche, Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas. »

Le raisonnement adopté pour cette phase d'exploration de notre travail est l'abduction car notre objectif « n'est pas de produire des lois universelles, mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées » (Charreire Petit et Durieux, 2014, p.80). De plus, comme souligné par Le Goff (2002), le raisonnement abductif s'est progressivement imposé à l'étude de cas, permettant d'offrir au chercheur des éléments imprévus, initiant des modèles théoriques qu'il conviendra de tenter de réfuter dans un second temps.

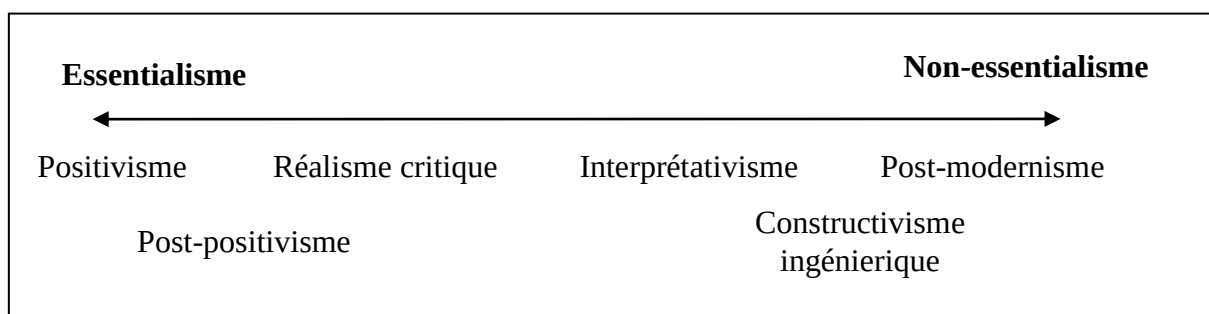
Les conclusions émises par ce type de raisonnement impliquent que les conclusions émises soient testées dans un second temps, ce qui nous conduit à la phase quantitative de notre étude.

3.3.3 Un positionnement épistémologique repensé dans la phase quantitative

Comme évoqué par de Royer et Zarlowski (2014, p. 170) « il n'existe pas de relation simple entre design de recherche et positionnement épistémologique [...] une démarche quantitative n'implique pas nécessairement un positionnement positiviste ». Aussi, adopter un positionnement positiviste pour cette phase quantitative n'aurait pas été en accord avec notre conception de la réalité.

Allard-Poesi & Perret (2014, p. 22) présentent les principaux paradigmes épistémologiques sur un continuum allant d'une réponse de nature essentialiste à une réponse non essentialiste (cf. Figure 16). Les paradigmes s'inscrivant dans une vision non-essentialiste postulent que la réalité est construite, n'a pas d'essence propre. À l'inverse, une vision essentialiste de la réalité correspond à évoquer que la réalité a une essence propre, qu'elle est régie par des règles et lois stables, généralisables (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.22).

Figure 16 : La conception du réel et paradigmes épistémologiques



Source : Allard-Poesi et Perret (2014, p.22)

Suite à une première phase qualitative dans laquelle nous avons adopté un positionnement interprétativiste, nous avons adopté dans la phase quantitative de notre étude un positionnement épistémologique découlant du post-positivisme, le réalisme critique. Ce paradigme partage avec le positivisme la démarche scientifique visant à découvrir les régularités qui constituent l'essence de la réalité, mais s'en éloigne en considérant que le chercheur n'a pas accès à cette réalité, ce réel profond (Allard-Poesi et Perret, 2014). Le réalisme critique contient trois niveaux de réalité pour définir l'objet de la science : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond (cf. Tableau 11).

Le réalisme critique fournit « une logique ontologique cohérente et une méthode causale-explicative pour identifier les structures ou mécanismes sous-jacents. Ces dernières sont réputées posséder des pouvoirs de causalité ou des capacités suffisantes pour générer des événements et des résultats observables qui peuvent ou non être actualisés dans des contextes historiques et des situations sociales spécifiques » (Reed, 2005, p.1637).

Tableau 11 : Les trois niveaux de réalité du réalisme critique

Le réel empirique	Le réel actualisé	Le réel profond
C'est le domaine de l'expérience et des impressions.	C'est le domaine des événements, des états de fait. Le réel actualisé se différencie du réel empirique par exemple dans la situation suivante : des personnes qui rencontrent un changement évaluent différemment (réel empirique) ce même changement (réel actualisé).	C'est le domaine des forces, structures et mécanismes. Le réel profond se distingue du réel actualisé par exemple dans le cas suivant : les feuilles d'automne ne sont pas en phase avec la gravité (réel profond) car elles sont également sujettes à d'autres facteurs comme l'aérodynamique (qui font planer les feuilles = réel actualisé).

Source : adapté de Allard-Poesi et Perret (2014, p.24)

En adoptant ce paradigme, nous postulons que le chercheur ne peut pas atteindre le réel profond, il atteint le réel actualisé.

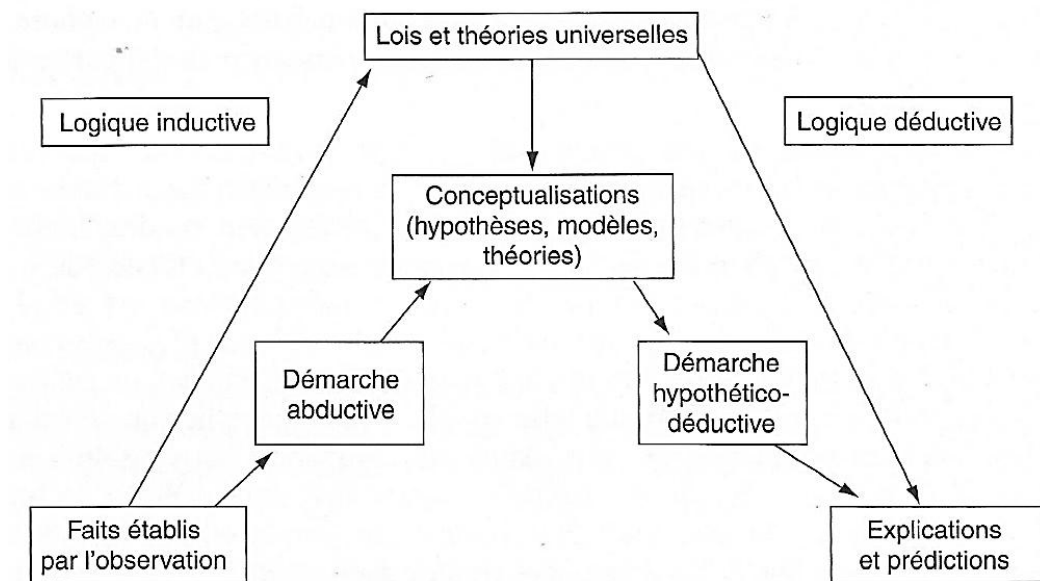
Après avoir présenté le positionnement épistémologique adopté, nous présentons dans la section suivante le raisonnement correspondant à la phase quantitative.

3.3.4 Le raisonnement hypothético-déductif de la phase quantitative

Le raisonnement abductif adopté dans la première phase de notre étude nous permet d'établir un modèle conceptuel et d'émettre des hypothèses à partir de deux études de cas. Par conséquent, nous utilisons un raisonnement hypothético-déductif dans la phase quantitative de

l'étude car celui-ci permet de formuler des hypothèses de recherche lorsque la nature des liens entre deux variables est connue grâce à des recherches antérieures (Charreire Petit et Durieux, 2014). Autrement dit, la démarche hypothético-déductive est complémentaire de la démarche abductive et nous permet de tester les hypothèses émises lors de notre première phase qualitative (cf. Figure 17).

Figure 17 : Les modes de raisonnement et connaissance scientifique



Source : Charreire Petit et Durieux (2014, p.82)

Cette démarche peut être décomposée en quatre étapes principales (Lebert (1993) cité par Charreire Petit & Durieux (2014)) :

- 1) Les concepts permettant de répondre à la question de recherche sont déterminés. La littérature permet de mettre en avant les hypothèses, modèles et théories relatives au sujet étudié.
- 2) Il est observé que les hypothèses, modèles et théories relatives au sujet étudié ne rendent pas parfaitement compte de la réalité.
- 3) Des nouveaux modèles, hypothèses ou théories sont proposés.
- 4) Une phase de test est réalisée afin de réfuter ou valider les hypothèses, modèles et théories.

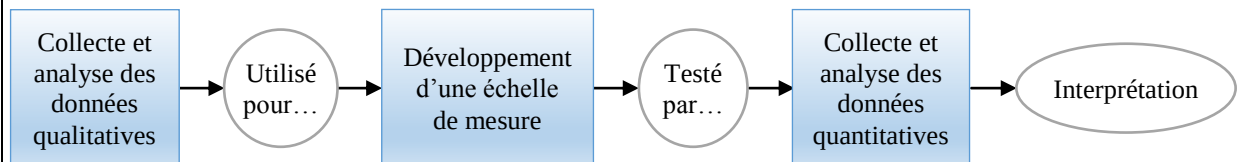
Synthèse du chapitre 3

Nous avons démontré dans ce chapitre les avantages de mobiliser une méthodologie mixte. Cette méthodologie permet de profiter des avantages d'une démarche qualitative et d'une démarche quantitative tout en réduisant les faiblesses de chacune (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

Notre positionnement évolue de l'interprétativisme avec une démarche abductive en phase qualitative permettant de proposer un modèle conceptuel vers le réalisme critique avec une démarche hypothético-déductive en phase quantitative permettant de tester le modèle proposé.

Nous avons présenté de façon détaillée le design de la recherche, mais par souci de clarté, nous utilisons la représentation plus synthétique de Creswell et Plano Clark (2017, p. 66) du design exploratoire séquentiel afin de présenter l'avancement de nos travaux.

Figure 18 : Le design exploratoire séquentiel



CHAPITRE 4 : La proposition du modèle conceptuel de la recherche

1^{ère} partie : Revue de littérature et cadre théorique

Chapitre 1 : Renouveler le regard sur les difficultés du management du changement : une approche par l'attitude



Chapitre 2 : Le manager de première ligne : un acteur clé du changement organisationnel sous contraintes



2^e partie : Méthodologie pour mesurer l'influence des managers de première ligne sur l'attitude

Chapitre 3 : La méthodologie mixte séquentielle exploratoire de la recherche



Chapitre 4 : La proposition du modèle conceptuel de la recherche



Chapitre 5 : L'élaboration d'une échelle de mesure



Chapitre 6 : La méthodologie pour tester les hypothèses de recherche



3^e partie : Les résultats de la recherche

Chapitre 7 : Les résultats de la phase qualitative



Chapitre 8 : Les résultats de la phase quantitative



Chapitre 9 : La discussion des résultats, les apports, les limites et les voies de recherche

Introduction

L'objectif de ce chapitre est de présenter la méthodologie mise en œuvre afin de réaliser la première phase de notre étude. Cette première phase qualitative est importante puisque la suite de l'étude s'appuiera sur cette analyse exploratoire (cf. Figure 19).

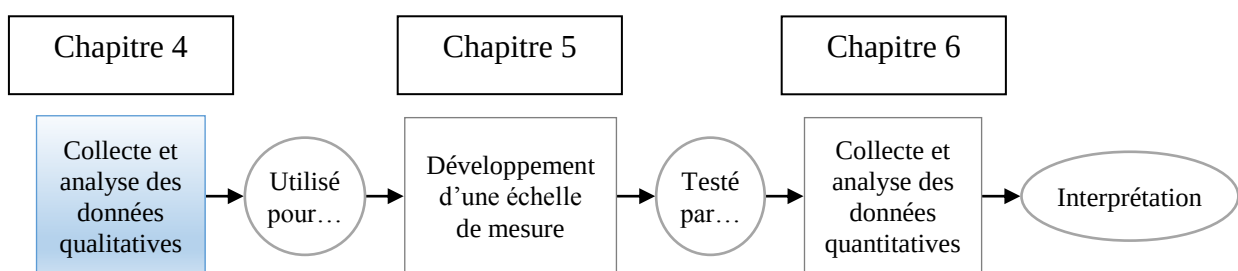
Les données de la première phase de recherche ont été collectées lors de la réalisation de deux études de cas enchâssées au sein de P.M.E françaises mettant en œuvre des changements organisationnels.

Après une présentation des cas, nous décrivons nos modes de collecte de données : documents, journal de bord et entretiens semi-directifs. Pour chaque mode de collecte, nous décrivons le système de codification associé.

Avec une logique chronologique, la présentation des modes de collecte des données est suivie par le développement de la méthodologie de codage et d'analyse de contenu thématique des données avec le logiciel Nvivo.

Enfin, nous présentons le protocole mis en œuvre afin de garantir la validité de construit, la validité interne, la validité externe ainsi que la fiabilité de notre étude lors de la phase qualitative.

Figure 19 : Le design de la recherche chapitre 4



4.1 L'étude de cas pour l'élaboration d'un modèle conceptuel

Afin de mener à bien notre première phase de recherche nous avons choisi l'étude de cas qui est préconisée selon Yin (2014, p. 2) dans trois situations : « (1) les principales questions de recherche portent sur le « comment » ou le « pourquoi »; (2) le chercheur a peu ou pas de contrôle sur les événements; et (3) la cible de l'étude est un phénomène contemporain (à l'apposé d'un phénomène historique) ». Notre problématique étant contemporaine, portant sur le « comment » et le chercheur n'ayant pas le contrôle des événements observés, l'étude de cas est appropriée pour répondre à celle-ci.

Les principaux avantages d'une théorie développée à partir d'une étude de cas sont qu'elles permettent d'apporter de la nouveauté, la testabilité et la validité empirique ainsi que le lien étroit avec les preuves empiriques (Eisenhardt, 1989). De plus, « l'étude de cas permet une compréhension profonde des phénomènes, des processus les composant et des personnes y prenant part » (Gagnon, 2012, p.2). Comme évoqué par Le Goff (2002) l'étude de cas est une solution particulièrement féconde permettant d'exploiter la richesse des données contextuelles, de valoriser l'émergent et de proposer des cadres théoriques pertinents. Par conséquent, l'étude de cas correspond pleinement aux attentes de notre recherche visant à déterminer les leviers d'influence dont disposent les managers de première ligne afin d'influencer l'attitude envers le changement de leurs collaborateurs.

Nous avons ensuite le choix de réaliser une étude de cas unique ou des études de cas multiples. Yin (2014) évoque plusieurs raisons de choisir une étude de cas unique :

- le cas peut représenter un test critique pour une théorie existante afin de la réfuter ou la compléter ;
- le cas représente un cas unique ou extrême ;
- le cas est commun et représentatif ;
- le cas représente une situation autrefois inaccessible à la recherche ;
- étude longitudinale : étude d'un cas sur différentes périodes de temps.

Cependant, Yin (2014) évoque que l'utilisation de cas multiples engendre des résultats plus probants et robustes qu'avec l'utilisation d'un cas unique. L'utilisation de deux ou trois cas permet de tester la réplicabilité tandis que l'utilisation de quatre à six cas peut permettre d'étudier deux modèles différents de répétitions théoriques (Yin, 2014).

Notre démarche s'appuie sur deux cas de type enchâssés (cf. Tableau 12) nous permettant d'obtenir des résultats plus probants qu'avec un cas unique. En effet, plusieurs unités d'analyses sont prises en compte dans l'étude (niveaux hiérarchiques, composition des équipes, entretiens, réunions, documents internes). Ce design « offre des opportunités significatives d'approfondissement des analyses réalisées dans les autres unités » (Musca, 2006, p.156) en ayant plusieurs angles d'approche du phénomène étudié, ce qui permet ainsi de faire émerger une nouvelle compréhension (Musca, 2006).

Tableau 12 : Les types d'études de cas

	Cas unique	Cas multiples
Holistique (une unité d'analyse)	TYPE 1	TYPE 3
Enchâssée (multiples unités d'analyse)	TYPE 2	TYPE 4

Source : adapté de Yin (2014, p.50)

4.2 La présentation des deux cas d'études

Deux études de cas ont été utilisées pour mener la première phase qualitative de l'étude. Ces deux études de cas ont été sélectionnées, car celles-ci concernaient des organisations françaises mettant en œuvre des changements organisationnels. De plus, les deux cas nous ont permis d'étudier deux organisations présentant des différences en termes de taille, de structure, d'ancienneté et d'environnement.

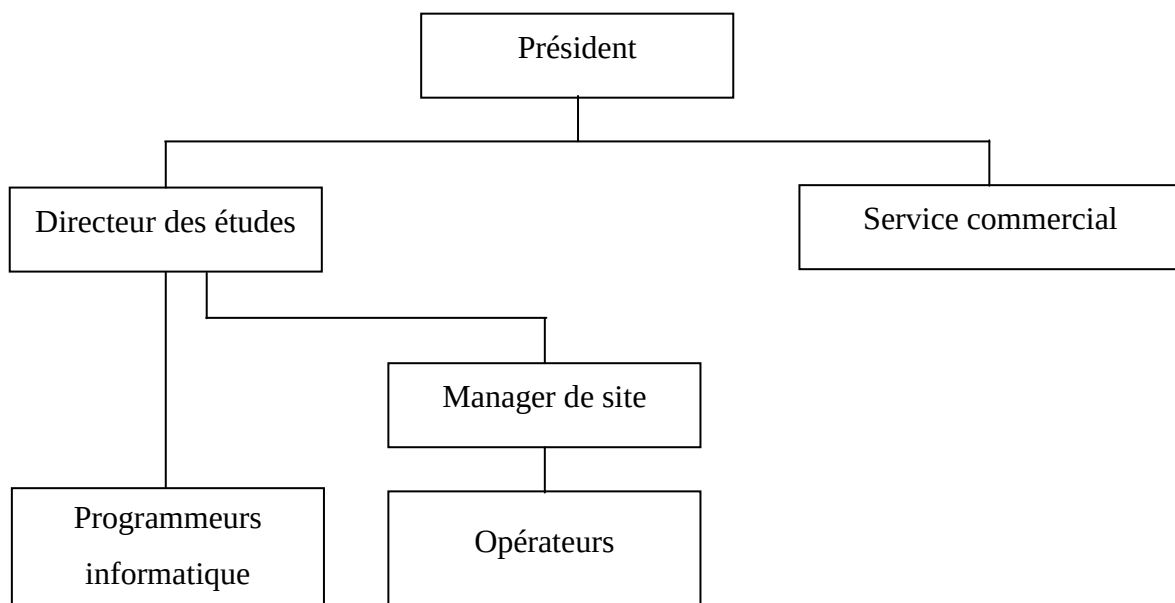
La première étude de cas nous a permis d'explorer et d'approfondir notre sujet. C'est également cette étude qui nous a permis de recueillir le plus de données à exploiter. La seconde étude de cas nous a permis d'apprécier la validité des données obtenues et de nous assurer de la saturation théorique.

4.2.1 Première étude de cas : la société Mizy

La société Mizy¹⁷ est une P.M.E. française fondée en 2009 qui est devenue le leader européen dans le développement de logiciel et la prestation de services dans le secteur de l'optique (opticiens, fournisseurs, distributeurs, éditeurs, plateformes...).

La société est constituée de 23 personnes réparties entre la France et le Portugal (cf. Figure 20). Le Président et le service commercial sont situés en région des Pays de la Loire, le directeur des études ainsi que les programmeurs sont localisés dans la région Centre Val de Loire, enfin le manager de site et les opérateurs sont situés au Portugal. L'organisation peut s'apparenter à une adhocratie au sens de Mintzberg (2012) : les niveaux hiérarchiques sont peu marqués, l'organisation et la communication ne sont pas formalisées, l'organisation du travail s'effectue selon la méthode agile favorisant l'autonomie des équipes.

Figure 20 : L'organigramme de la société Mizy



La concurrence dans le développement de logiciel de type E.R.P.¹⁸, M.R.P.¹⁹ est forte, cependant, la société Mizy s'est concentrée dans un secteur où les spécificités sont nombreuses et la technique élevée. En effet, les normes françaises et étrangères ainsi que leurs

¹⁷ Nom fictif donné à la société afin de respecter l'anonymat

¹⁸ E.R.P. : Enterprise Resource Planning

¹⁹ M.R.P. : Materials Resources Planning

évolutions demandent une connaissance de ce secteur. Toutefois, les modalités de remboursement des frais passant notamment par l'utilisation de mutuelles et/ou d'assurances santé ainsi que leurs variantes internationales s'ajoutent aux spécificités du secteur de l'optique. C'est pourquoi la société Mizy peut profiter d'une plus faible concurrence qui lui a permis de bénéficier d'une croissance de son chiffre d'affaires d'environ 30% chaque année, supérieur à 1 000 000€ en 2016. Ses effectifs sont passés de 3 salariés en 2009 à 23 salariés en 2016.

Intervenant auprès d'une centaine de clients, la stratégie de la société est de se structurer afin de poursuivre sa croissance au niveau européen sur les prochaines années à venir sans perdre en qualité de service.

Ainsi, le Directeur des études a souhaité ne plus assurer le management de première ligne afin de pouvoir se recentrer davantage sur la partie stratégique et commerciale. Pour ce faire, il a décidé, en accord avec le Président, d'attribuer une promotion à un programmeur informatique qui deviendrait ainsi le manager de première ligne. Également, afin de pouvoir suivre de façon macro le travail de l'équipe et de permettre au manager de première ligne de pourvoir à l'augmentation du nombre de projets, il a associé à cette promotion une modification des méthodes de travail.

4.2.2 Deuxième étude de cas : la société KWJouet

Cette société de la région Centre Val de Loire est issue d'une fusion de plusieurs entreprises il y a une vingtaine d'années. La société KWJouet²⁰, contrairement à la société Mizy, est dotée d'un fort historique puisque l'entreprise a été créée dans les années 1950. De plus, celle-ci a été rachetée il y a une dizaine d'années par ses cadres.

La société a un chiffre d'affaires d'environ 50 millions d'euros et un effectif de 250 personnes. Elle possède deux sites industriels en France ainsi que deux filiales en Chine. L'organisation de la société (cf. Figure 21) est relativement formalisée et peut s'apparenter à une bureaucratie mécaniste au sens de Mintzberg (2012) : centralisation des décisions, procédures et communication formalisées, distinction nette entre les niveaux hiérarchiques.

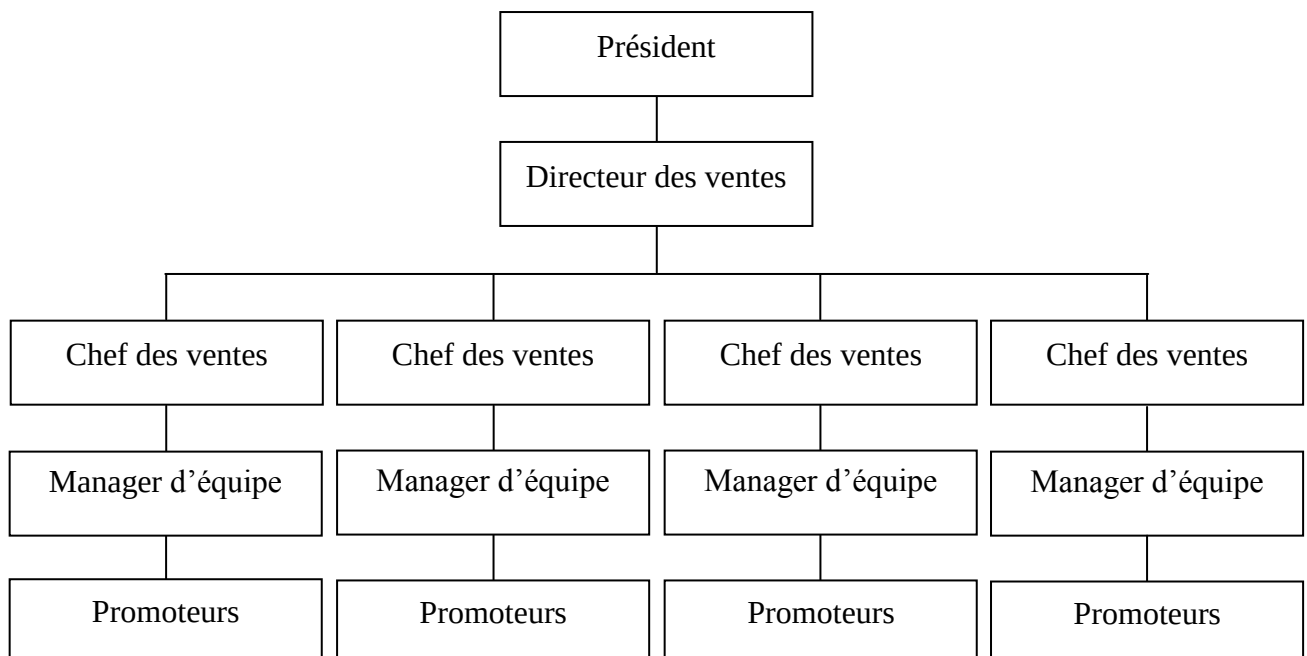
²⁰ Nom fictif donné à la société afin de respecter l'anonymat

KWJouet est un grossiste en jeux et jouets possédant également son propre réseau de magasin en France avec une trentaine de points de vente.

La concurrence dans le secteur du jouet est extrêmement forte, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il existe d'autres sociétés telles que KWjouet ensuite, le secteur de la grande distribution est souvent capable de dispenser des grossistes, enfin la vente en ligne prend une part de plus en plus importante dans le marché du jouet.

Afin que la société reste concurrentielle, le Président a souhaité moderniser les méthodes de travail en remplaçant les anciennes tablettes tactiles utilisées par les 80 promoteurs de l'entreprise tout en changeant le progiciel associé. Ce changement est particulièrement important pour la société, car les promoteurs sont en contact direct avec les clients et doivent transmettre une image positive de la société. Ce nouvel outil de travail doit ainsi permettre aux promoteurs de pouvoir être mieux informé sur les promotions en cours, le niveau des stocks de marchandises, ainsi que sur les consignes diverses. Il permettra également de supprimer le catalogue papier qui est désormais obsolète et difficilement transportable par les commerciaux.

Figure 21 : L'organigramme des ventes



4.3 La description du protocole permettant une triangulation des données

Nous avons réalisé une triangulation des données, comme préconisée par Yin (2014) pour réaliser une étude de cas, ce qui « garantit pour partie la validité interne de la recherche et permet d'éviter par la suite de sérieuses erreurs d'analyse » (Hlady Rispail, 2002, p.116) tout en augmentant la qualité globale de la recherche (Yin, 2014).

Nous nous sommes ainsi appuyé sur des documents (3.3.2), des observations (3.3.3) ainsi que des entretiens semi-directifs (3.3.4).

4.3.1 L'accès aux terrains de recherche

La recherche de nos terrains d'étude a été une étape importante et délicate dans notre thèse. Il a été nécessaire de trouver des organisations mettant en œuvre des changements organisationnels d'une part, mais surtout, de trouver des organisations acceptant d'être observées par une entité externe.

4.3.1.1 Accès à la société Mizy

Nous avons eu plusieurs entretiens avec des associations en charge de développer les contacts entre le monde universitaire et les entreprises. Le Président d'une de ces associations nous a ainsi donné les coordonnées du directeur des études de la société Mizy.

Après plusieurs échanges par courriels avec le directeur des études, nous avons convenu d'un premier rendez-vous afin d'approfondir nos éventuelles possibilités de collaboration et nos attentes respectives.

Lors de ce premier entretien réalisé en avril 2016, le directeur des études a ainsi immédiatement accepté que nous puissions suivre la réalisation des changements entrepris dans son organisation. La compensation attendue de sa part étant d'avoir accès aux résultats de nos études et de pouvoir s'appuyer sur notre expertise pour la réalisation du changement. Un accès aux locaux de l'organisation et un bureau nous ont ainsi été prêtés afin de pouvoir observer librement le déroulement du projet.

Ainsi, les observations ont été facilitées par la transparence offerte de la part du directeur et la liberté d'interviewer l'ensemble des salariés.

4.3.1.2 Accès à la société KWjouet

Le contact avec la société KWjouet a été réalisé suite à l'envoi d'un courriel spontané de notre part. Le président de la société a été intéressé par notre démarche et a accepté de nous rencontrer en novembre 2016. Les attentes du Président consistaient à pouvoir faire bénéficier de notre expertise au chef des ventes en charge de la mise en œuvre du changement organisationnel.

Le Président n'étant pas directement en charge du projet de changement, il nous a mis en contact avec la cheffe des ventes que nous avons rencontrée en janvier 2017 afin de convenir des modalités de nos échanges. Les destinataires du changement ne travaillant pas sur le site, la cheffe des ventes a été l'intermédiaire afin de nous permettre la prise de rendez-vous avec les membres de l'équipe.

Par conséquent, les observations ont été fortement limitées au sein de cette organisation et les entretiens semi-directifs contraints par le choix de l'interviewé par la cheffe des ventes.

4.3.2 Le recueil de documents écrits

Tableau 13 : Les forces et faibles des documents

Forces	Faiblesses
- Stable - peut être examiné à plusieurs reprises. - Discret - n'est pas créé à la suite de l'étude de cas. - Spécifique - peut contenir les noms exacts, les références et les détails d'un événement - Large - peut couvrir une longue période de temps, de nombreux événements et de nombreux paramètres.	- Difficilement récupérable - peut être difficile à trouver. - Sélectivité biaisée, si la collecte est incomplète. - Biais de déclaration - reflète le biais de l'auteur du document. - Accessibilité- peut être délibérément caché.

Source : adapté de Yin (2014, p.106)²¹

Nous avons pu collecter des documents tout au long de nos deux études de cas. Ces documents offrent plusieurs avantages tels que la stabilité, la discrétion, la spécificité ainsi que l'étendue (cf. Tableau 13) (Yin, 2014).

²¹ Traduction personnelle

Les documents permettent également de « valider ou nuancer les propos des acteurs » (Hlady Rispail, 2002, p.117). Ces données sont toutefois à utiliser avec précautions, car elles sont influencées par les biais et intentions de l’auteur du document (Yin, 2014 ; Baumard et al., 2014).

4.3.2.1 Recueil de documents au sein de la société Mizy

Nous avons pu collecter différents types de documents au sein de la société MIZY, à savoir : presse écrite, diaporama de présentations internes à l’entreprise, site internet de la société, une interview radio du Président, des courriels. Au total, 19 documents ont été collectés. Il est à noter que l’interview radio n’est pas *stricto sensu* un document écrit, cependant elle dispose des mêmes forces et faiblesses que les autres types de documents ainsi que la même fonction que ceux-ci dans le cadre de notre étude. Une partie des documents nous a été transmise par le directeur des études, l’autre partie a été collectée par nos soins.

Afin de permettre un classement et d’obtenir une meilleure lisibilité des documents, ceux-ci ont été codés de la manière suivante (cf. Tableau 14) :

Tableau 14 : La codification documents société Mizy

Codification	Explications
<u>MI</u> -DOC-PRE1	La première partie de notre codification correspond aux deux premières lettres de l’organisation concernée. MI : Société MIZY
MI- <u>DOC</u> -PRE1	Les trois lettres suivantes correspondent au type de données récoltées, ce qui permet de différencier les observations, les entretiens et les données secondaires. DOC : DOCUMENT
MI-DOC- <u>PRE</u> 1	Les trois dernières lettres correspondent aux types de données secondaires. PRE : Presse DIA : Diaporama WEB : Site internet RAD : Interview radio COUR : Courriel
MI-DOC-PRE <u>1</u>	Le dernier chiffre correspond à l’ordre chronologique de prise en compte de la donnée.

4.3.2.2 Recueil de documents au sein de la société KWJouet

Nous avons également pu collecter différents types de documents au sein de la société KWJouet. Une partie des documents nous a été transmise par le chef des ventes, l'autre partie a été collectée par nos soins. Au total, 14 documents ont été collectés dans cette société. Le codage est fortement similaire à ce que nous avons présenté dans la partie précédente.

Afin de permettre un classement et d'obtenir une meilleure lisibilité des documents, ceux-ci ont été codés de la manière suivante (cf. Tableau 15) :

Tableau 15 : La codification documents société KWJouet

Codification	Descriptions
<u>KW</u> -DOC-PRE1	La première partie de notre codification correspond aux deux premières lettres de l'organisation concernée. KW : Société KWJouet
KW- <u>DOC</u> -PRE1	Les trois lettres suivantes correspondent au type de données récoltées, ce qui permet de différencier les observations, les entretiens et les données secondaires. DOC : DOCUMENT
KW-DOC- <u>PRE</u> 1	Les trois dernières lettres correspondent aux types de données secondaires. PRE : Presse WEB : Site internet CDC : Cahier des charges projet COUR : Courriel
KW-DOC-PRE <u>1</u>	Le dernier chiffre correspond à l'ordre chronologique de prise en compte de la donnée.

La liste complète des documents collectés est en Annexe 1.

4.3.3 L'élaboration d'un journal de bord

Nous pouvons décrire l'observation comme « un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée » (Baumard, Donada, Ibert, et Xuereb, 2014, p. 277). L'observation requiert trois savoir-faire ; percevoir, mémoriser et noter (Beaud et Weber, 2015). Elle permet de contextualiser la recherche et de confirmer ou infirmer ce que les acteurs rapportent lors des entretiens (Yin, 2014 ; Hlady Rispail, 2002). Cependant, celle-ci n'est pas exempte de risques, le chercheur peut tomber dans deux pièges, soit « par excès de familiarité (il n'y a pas de surprise, rien à dire, rien à

noter, c'est le cas lors des enquêtes sans dépaysement) ; soit par excès d'étrangeté, par manque d'information : tout se fonde alors dans une impression d'ensemble, très vive, que l'on pourra noter, mais qui a toutes les chances d'être éloignée de la réalité » (Beaud et Weber, 2015, p.130). Gold (1958) identifie quatre types d'observations : le participant complet, le participant comme observateur, l'observateur comme participant, l'observateur complet (cf. Tableau 16).

Tableau 16 : Les types d'observation

Type d'observation	Description
Le participant complet	La véritable identité et le but du participant complet dans la recherche sur le terrain ne sont pas connus par ceux qu'il observe. Il interagit avec eux aussi naturellement que possible, peu importe si les domaines de leur vie l'intéressent et lui sont accessibles comme des situations dans lesquelles il peut jouer ou apprendre à jouer, les rôles nécessaires au jour le jour avec succès.
Le participant comme observateur	Bien que fondamentalement similaire au rôle de l'observateur complet, le rôle du participant comme observateur diffère significativement dans le fait que le travailleur sur le terrain et l'informateur sont conscients qu'il y a un domaine de relations. Cette conscience mutuelle tend à minimiser les problèmes de prétendu-rôle ; encore que, le rôle conduit avec ces nombreuses opportunités de compartimenter les erreurs et les dilemmes qui embrouillent le participant complet.
L'observateur comme participant	Le rôle de l'observateur comme participant est utilisé dans les visites impliquant un entretien. Cela demande relativement plus d'observations formelles que dans les autres observations informelles ou participations de toute sorte. Cela implique également moins de risque de « devenir natif » que les autres rôles de participant complet ou de participant comme observateur. Cependant, comme le contact de l'observateur comme participant avec l'informateur est très bref et superficiel, il est probable que l'observateur comprenne mal l'informateur, et qu'il soit incompris par celui-ci.
L'observateur complet	Le rôle de l'observateur complet enlève complètement le travailleur de terrain de toute interaction sociale avec l'informateur. Ici, un travailleur de terrain essaie d'observer les individus de manière à ce qu'il ne soit pas nécessaire pour eux de le prendre en compte, ils ne savent pas qu'il les observe ou que, dans un sens, ils servent d'informateurs.

Source : Synthèse de Gold (1958:p.220–221)

Dans ses observations, « le chercheur consigne une description des événements et des processus observés, ainsi que des notes de réflexion sur les nouveaux codes, thèmes et préoccupations qui surviennent pendant l'observation. » (Creswell et Plano Clark, 2017, p.181). La manière dont nous avons pu réaliser nos observations a varié d'une société à l'autre (cf. détails en parties 4.3.1.1 et 4.3.1.2).

Toutes les observations réalisées ont été codées, ce qui nous permet de garantir l'anonymat des acteurs et sociétés observées tout en assurant un classement clair des données. Nous décrivons ci-dessous le codage des observations (cf. Tableau 17). Le classement de l'ensemble des observations est en Annexe 2.

Tableau 17 : La codification des observations

Codifications	Descriptions
<u>MI</u> -OBS1	La première partie de notre codification correspond aux deux premières lettres de l'organisation concernée. MI : Société Mizy KW : Société KWJouet
MI- <u>OBS</u> 1	Les trois lettres suivantes correspondent au type de données récoltées, ce qui permet de différencier les observations, les entretiens et les données secondaires. OBS : Observation
MI-OBS <u>1</u>	Le dernier chiffre correspond à l'ordre chronologique de prise en compte de la donnée.

4.3.3.1 Observations dans la société MIZY

Le directeur des études de la société Mizy nous a autorisé à faire des observations et dialoguer avec les salariés. La contrepartie était de le conseiller pour la mise en place du changement souhaité. Cette contrepartie a été bénéfique à l'étude puisqu'elle justifiait pleinement notre présence dans la société et ôtait toute appréhension des salariés à notre égard. Un bureau de travail a été mis à notre disposition dans la salle de travail ouverte des

salariés, ce qui nous permettait d'observer leurs interactions. Également, nous avons pu participer et observer des échanges sociaux, notamment lors des déjeuners, des pauses café et des réunions. Ces observations nous ont donc permis de contextualiser notre étude et d'orienter à la marge les entretiens.

L'objectif de l'étude communiqué était l'observation de la mise en place d'un changement. Les prises de notes ayant été réalisées a posteriori des événements ou de manière non ostentatoire, nous avons évité d'éventuelles gênes dans les échanges sociaux. Notre place dans la société Mizy était par conséquent, participant comme observateur.

Au total, 43 heures d'observations ont été réalisées au sein de la société Mizy.

4.3.3.2 Observations dans la société KWjouet

Le Président de la société KWjouet a accepté que l'on suive la réalisation de l'un des changements. Cependant les acteurs concernés par le changement étant des commerciaux, il n'était pas possible d'observer les échanges sociaux. Nos observations se sont par conséquent limitées à des observations lors des visites pour les entretiens, une réunion avec un prestataire de service et un repas avec les managers intermédiaires. Notre place d'observateur dans cette société a donc été celle d'un observateur comme participant.

Au total, 12 heures et 30 minutes d'observations ont été réalisées au sein de la société KWJouet.

Les observations que nous avons réalisées nous permettent d'une part d'obtenir une triangulation des données, d'autre part elles permettent de contextualiser les entretiens et d'orienter à la marge les questions posées afin que celles-ci correspondent au vécu des répondants. Un exemple d'observation est disponible en Annexe 3. Nous décrivons plus spécifiquement les entretiens dans la partie suivante.

4.3.4 Les entretiens comme élément centre de l'analyse qualitative

Yin (2014) et Hlady Rispail (2002) soulignent que l'interview est une des sources de données les plus importantes dans l'étude de cas.

Notre recherche portant sur l'influence des comportements managériaux sur les salariés en période de changement, sur les interprétations des acteurs, les entretiens

représentent un élément central de nos données qualitatives. En effet, les entretiens permettent de recueillir « des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus » (Baumard et al., 2014, p. 274).

Trois types d'entretiens individuels sont généralement distingués selon Yin (2014) et Gavard-Perret et al. (2012) (cf. Tableau 18) : les entretiens non-directifs ou entretiens prolongés, les entretiens semi-directifs ou entretiens courts et les entretiens directifs ou sondages par entretien.

Tableau 18 : Les types d'entretiens individuels

Type d'entretien	Description
Les entretiens non-directifs ou entretiens prolongés.	Durée de 2 heures ou plus. Peu utilisés en sciences de gestion, permet d'appréhender des sujets sensibles pour l'interviewé.
Les entretiens semi-directifs ou entretiens courts.	Durée d'environ 1 heure. Fréquemment utilisés en sciences de gestion. Les entretiens s'appuient sur un canevas en laissant une liberté relative à l'interviewé sur l'ordre des questions.
Les entretiens directifs ou sondage par entretien.	Utilisent un questionnaire et permet de produire des données quantitatives.

Source : adapté de Yin (2014) et Gavard-Perret et al. (2012)

Nous avons choisi les entretiens semi-directifs pour notre étude, ce qui nous permet de saisir les représentations, les motivations et freins des acteurs ainsi que les attitudes et comportements de ces mêmes acteurs face aux phénomènes étudiés (Hlady Rispail, 2002). De plus, les entretiens semi-directifs sont un « compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche » (Romelaer, 2014, p.104).

4.3.4.1 Contexte des entretiens semi-directifs

Généralement, l'enregistrement audio des interviews est utilisé avant que celles-ci soient retranscrites ultérieurement (Creswell et Plano Clark, 2017). Dans notre étude, nous

avons systématiquement utilisé l'enregistrement audio, cela nous a permis de pouvoir prendre des notes lors des entretiens sur les comportements des interviewés ainsi que sur les éléments connexes.

Tous les entretiens ont été réalisés dans un bureau fermé des entreprises concernées. Cela permettait une meilleure concentration de la part du répondant et de l'intervieweur, en effet, en étant isolé, les bruits parasites étaient limités tout comme les interruptions par des tiers. De plus, dialoguer dans un bureau garantissait au répondant qu'aucune autre personne ne l'écoutait simultanément.

Le deuxième avantage d'être isolé dans un bureau est d'ordre technique, l'enregistrement audio était de meilleure qualité et permettait de saisir plus en détail les intonations de voix ainsi que les mots prononcés à faible voix ou de manière approximative.

Nous avons tout de même noté un inconvénient puisque certaines personnes pouvaient être légèrement intimidées par le contexte formel. Nous avons pu le remarquer par les changements de comportement en entrant dans la salle ainsi que par certains tics gestuels. Le guide d'entretien permettait de réduire cette gêne afin de permettre un échange fluide avec les répondants.

4.3.4.2 L'élaboration du guide d'entretien

Le guide de notre entretien comporte une introduction, trois parties principales ainsi qu'une conclusion (cf. Annexe 4).

L'introduction, outre les remerciements et garanties d'anonymat conventionnels, permettait de présenter la recherche d'une part, mais également d'avoir une phase d'entame ne portant pas sur la recherche avec pour objectif de créer un climat de confiance pour l'interviewé d'autre part.

La première phase des entretiens consistait à demander au répondant de décrire son travail et son avis sur son travail. L'objectif de cette phase était de continuer la mise en confiance du répondant avec une question simple. De plus, ces questions généralistes pouvaient conduire le répondant à évoquer des thèmes pertinents non attendus et à aborder de manière naturelle la suite de l'entretien sans avoir à lui poser de questions trop directives.

Lors de la deuxième phase, l'interviewé était amené à décrire le changement en cours. Si l'interviewé se limitait à une description objective sans émettre d'avis, nous l'invitions à nous faire part de son opinion sur le changement. Cette phase permettait au répondant d'évoquer les facteurs influençant sa perception du changement.

Enfin, lorsque les deux premières phases n'avaient pas permis d'aborder ce thème, le répondant était invité à évoquer son équipe puis son responsable hiérarchique. Cette dernière phase permettait au répondant d'évoquer les comportements managériaux de son responsable.

Pour conclure, nous remercions une nouvelle fois le répondant pour le temps accordé en lui évoquant la possibilité d'avoir accès aux résultats de l'étude.

4.3.4.3 Structure de l'échantillon des entretiens

Tous les entretiens ont été codés afin de permettre un classement et d'obtenir une meilleure lisibilité de ceux-ci (cf. Tableau 19).

Tableau 19 : La codification des entretiens

Codification	Description
<u>MI</u> -EN-EMP1	La première partie de notre codification correspond aux deux premières lettres de l'organisation concernée. MI : Société Mizy KW : Société KWJouet
MI- <u>EN</u> -EMP1	Les deux lettres suivantes correspondent au type de données récoltées, ce qui permet de différencier les observations, les entretiens et les données secondaires. EN : Entretien
MI-EN- <u>EMP</u> 1	Les trois dernières lettres correspondent à la catégorie du salarié interviewé : EMP : Employé de la base opérationnelle MPL : Manager de première ligne MIN : Manager intermédiaire
MI-EN-EMP <u>1</u>	Le dernier chiffre correspond à l'ordre chronologique de prise en compte de la donnée.

Cette codification permet également un gain de temps non négligeable pour la suite des travaux. Les deux premières lettres correspondant à la société étudiée, les deux suivantes au type de données et les trois dernières à la catégorie métier de l'interviewé.

Nous avons réalisé 17 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 51 minutes. Au total, nous avons enregistré et retranscrit 14 heures et 38 minutes d'entretiens, la liste complète figure en Annexe 5. Notre échantillon est construit de manière à pouvoir comparer les témoignages entre acteurs et de croiser les attentes et interprétations des salariés et managers (cf. Tableau 20).

Tableau 20 : La répartition de l'échantillon par niveau hiérarchique

Statut des personnes interviewées	Nombre d'interviews
Employé de la base opérationnelle	10
Manager de première ligne	3
Manager intermédiaire	4

Les entretiens au sein de la société Mizy ont pu être réalisés de manière longitudinale. La première vague ayant été réalisée en juin 2016 au lancement du changement et la seconde vague en mars 2017 en fin de changement. Cependant, les entretiens au sein de la société KWJouet n'ont pu être réalisés qu'en début de projet. Ceux-ci nous ont tout de même permis d'atteindre la saturation théorique requise.

Les entretiens que nous avons réalisés au sein des deux organisations sont une source d'information centrale à notre travail de thèse afin de réaliser un modèle conceptuel présentant les leviers d'influence dont disposent les managers de première ligne afin d'influencer l'attitude de leurs collaborateurs. En effet, le dialogue avec les salariés de la base opérationnelle nous permet d'appréhender quelles sont les compétences managériales qui les influencent et quelle attitude ceux-ci adoptent envers le changement.

Après avoir codifié l'ensemble des données collectées, il convient d'analyser celles-ci dans la partie suivante.

4.4 La méthodologie d'analyse des données qualitatives collectées

Afin de réaliser l'analyse des données qualitatives collectées, nous avons réalisé une analyse thématique, celle-ci a été réalisée en deux temps, une préanalyse puis le codage des données avec le logiciel Nvivo.

4.4.1 L'analyse de contenu thématique

L'analyse peut être définie comme « un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages » (Bardin, 2013, p.35), « le fondement de l'investigation réside dans la quête de « régularités répétables » » (Huberman et Miles, 1991, p. 117).

Il est possible de distinguer deux catégories d'analyse de contenu, en effet, celle-ci « peut être une analyse des « signifiés » (ex : l'analyse thématique), mais elle peut être aussi une analyse des « signifiants » (analyse lexicale, analyse des procédés) » (Bardin, 2013, p.39).

Dans le cas d'une analyse lexicale, l'unité d'analyse est le mot et le chercheur s'intéresse à la nature et la richesse du vocabulaire utilisé par le répondant (Blanc, Drucker-Godard, et Ehlinger, 2014).

Dans le cas d'une analyse thématique, l'unité d'analyse est « une portion de phrase, une phrase entière, ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème » (Blanc, Drucker-Godard, et Ehlinger, 2014, p. 556). L'analyse thématique est généralement utilisée « pour des études de motivations, d'opinions, d'attitudes, de valeurs, de croyances, de tendances, etc. Les réponses à des questions ouvertes, les entretiens [...] souvent sont analysés sur la base du thème » (Bardin, 2013, p.137).

Notre recherche portant sur l'attitude envers le changement des salariés et les compétences managériales, nous nous sommes orienté sur une analyse thématique avec des unités d'analyse allant de la phrase au paragraphe.

4.4.2 Pré-analyse des données

Pour l'exploration des données, nous avons suivi les recommandations de Creswell et Plano Clark (2017). Nous avons tout d'abord effectué une lecture globale de nos entretiens,

observations et documents afin d'avoir une vue et une compréhension d'ensemble. Cette phase a impliqué une prise de notes importante dans la marge des documents et l'élaboration d'un livre de code. Le livre de code nous a permis de structurer nos idées et codages et de faciliter la standardisation des premiers codages.

Cette première lecture « flottante » nous a permis de choisir les documents à conserver et à coder. Ainsi, nous avons choisi de coder l'ensemble des entretiens et de nous servir des données secondaires et observations pour l'interprétation, la contextualisation, et la confirmation ou l'infirmerie des propos et thèmes abordés par les répondants.

4.4.3 Le codage des données

Les classes des codes utilisées pour notre étude sont inférentielles, avec un codage descriptif puis explicatif. L'analyse thématique des entretiens s'est déroulée en deux temps : l'approche verticale puis l'approche horizontale.

L'approche verticale consiste à travailler document par document afin d'en repérer les idées, les thèmes et structurations qui lui sont propres. Le chercheur doit ainsi être en mesure de faire apparaître les thèmes abordés, mais aussi la logique et l'énonciation (Gavard-Perret et al., 2012). Lors de cette phase, nous avons utilisé des codes descriptifs qui « ne suggèrent aucune interprétation, mais simplement l'attribution d'une classe de phénomène à un segment de texte » (Huberman et Miles, 1991, p. 97). Nous avons utilisé un codage ouvert, l'objectif étant de s'approcher d'une « théorie ancrée » et d'éviter une « déduction logique d'hypothèses définies *a priori* » (Glaser et Strauss, 2010, p.87).

Dans un second temps, nous avons procédé à une approche horizontale, consistant à repérer les récurrences et régularités entre les documents (Gavard-Perret et al., 2012). Nous avons ainsi réalisé un codage explicatif avec une logique abductive, par des allers-retours avec la théorie afin de faire émerger et regrouper des thèmes de manière de plus en plus précise.

Nous avons ensuite alterné les analyses verticales et horizontales jusqu'à saturation des résultats en poursuivant les allers-retours entre nos données et la littérature relative à notre recherche. Les analyses ont permis de faire émerger six thèmes : leadership transformationnel, leadership transactionnel, le non-leadership, le sensegiving, la technique et le bien-être au

travail, ainsi que douze thèmes correspondants (cf. Tableau 21), la version complète est en Annexe 6.

Tableau 21 : Le dictionnaire simplifié des thèmes

Familles de thèmes	Thèmes
1.1 Leadership transformationnel	1.1.1 Charisme
	1.1.2 Stimulation intellectuelle
	1.1.3 Considération individualisée
1.2 Leadership transactionnel	1.2.1 Récompense contingente
	1.2.2 Management par exception
1.3 Non leadership	1.3.1 Laissez-faire ²²
1.4 Sensegiving	1.4.1 Communication
	1.4.2 Vision-objectif
1.5 Technique	1.5.1 Compétences techniques
2.1 Bien-être	2.1.1 Bien être relation collègue
	2.1.2 Bien être relation environnement
	2.1.3 Bien être relation au temps
	2.1.4 Bien-être relation manager

4.4.4 Utilisation du logiciel Nvivo

Afin de nous aider dans le classement des thèmes nous avons utilisé le logiciel Nvivo7. Bardin (2013) évoque les avantages de l'utilisation d'un ordinateur pour l'analyse de contenu ; rapidité, rigueur, flexibilité, manipulation des données complexes, créativité facilitée.

En effet, l'utilisation d'un logiciel facilite le traitement des données lorsque celles-ci sont nombreuses (Huberman et Miles, 1991).

L'utilisation d'un logiciel n'est cependant pas exempte de risques : manque de pertinence lié à une focalisation sur l'outil (Bardin, 2013) ou encore « une atomisation et un détachement du contexte » (Huberman et Miles, 1991, p.116).

²² Le terme « laissez-faire » est utilisé, car celui-ci correspond à l'utilisation courante dans la littérature anglo-saxonne et française.

Nous avons utilisé le logiciel avec précaution pour nous prémunir des risques précités. Tout d'abord, la préanalyse des données s'est effectuée sur une version papier avec une prise de notes manuelle. Ensuite, nous avons utilisé les fonctions de bases du logiciel afin de définir et identifier nos catégories ; le logiciel n'a fait aucune analyse à notre place.

4.5 Fiabilité et validité de l'étude de cas

La qualité d'une recherche s'apprécie à travers quatre tests : la validité de construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité (Yin, 2014). Nous développerons la validité de la recherche en 3.5.1 puis la fiabilité de la recherche en 3.5.2.

4.5.1 La validité de la recherche

Nous pouvons définir la validité comme étant « la préoccupation du chercheur de produire des résultats qui contribuent à mieux comprendre une réalité, un phénomène » (Hlady Rispail, 2002, p.101). Nous présentons dans le Tableau 22 les procédures mises en œuvre afin d'assurer la validité de construit, la validité interne et la validité externe.

Enfin, pour conclure sur la validité de l'étude, il paraît nécessaire de rappeler que les résultats de la phase qualitative sont testés dans une phase quantitative.

Tableau 22 : Les types de validité

Type de validité	Description	Méthodologie recommandée	Procédures mises en place pour assurer la validité
Validité de construit	« Identifier les bonnes mesures opérationnelles pour les concepts étudiés » (Yin, 2014, p.46).	Utilisation de plusieurs sources de données (Yin, 2014 ; Hlady Rispail, 2002). Présentation des résultats aux répondants afin d'avoir leurs retours (Yin, 2014 ; Hlady Rispail, 2002).	Nous avons effectué notre recherche en rassemblant trois sources de données : observations, documents et entretiens. Enfin, nous avons présenté nos résultats à plusieurs répondants dans les deux cas afin d'avoir leurs retours sur nos interprétations.

Validité interne	Il s'agit « d'établir une relation de cause à effet, selon laquelle certaines conditions conduiraient à d'autres conditions, par opposition aux relations hasardeuses » (Yin, 2014, p.46).	Effectuer un modèle théorique préalable à confronter au modèle empirique (Yin, 2014) Effectuer des explications rivales et remise en cause du travail réalisé (Yin, 2014 ; Hlady Rispail, 2002). Réaliser un modèle logique (Yin, 2014).	Notre recherche étant exploratoire et basée sur la théorie ancrée, nous n'avons pas établi de modèle préalablement. Néanmoins la logique abductive de l'étude nous a conduit à de nombreux allers-retours entre terrain et théories. Les avancements de nos travaux ont été régulièrement présentés au directeur de thèse et lors des réunions de laboratoire, mais aussi lors de différents colloques nationaux et internationaux. Nous avons établi des théories rivales testées tout au long de l'étude. Enfin, un modèle conceptuel a été réalisé.
Validité externe	Des résultats généralisables (Yin, 2014 ; Hlady Rispail, 2002).	Réplication logique entre les cas (Yin, 2014).	Nous avons effectué deux cas dans des contextes différents afin de pouvoir vérifier la réplication des résultats.

4.5.2 La méthodologie pour assurer la fiabilité de la recherche

La fiabilité d'une recherche qualitative réside dans le fait que deux chercheurs puissent aboutir à des résultats et conclusions identiques en utilisant les mêmes outils dans des conditions similaires (Hlady Rispail, 2002). Drucker-Godard et al. (2014) évoquent que la fiabilité consiste pour le chercheur à transmettre avec une grande attention les informations d'ordre méthodologique, les différentes étapes de la recherche doivent être précisément décrites : choix du terrain, recueil et analyse des données, moyens de contrôle de l'influence

de chercheur sur le terrain. Yin (2014, p.240) définit ainsi la fiabilité : « la cohérence et la répétabilité des procédures de recherche utilisées dans une étude de cas ».

Pour une étude de cas, deux méthodes permettent d'assurer la fiabilité selon Yin (2014) : l'utilisation d'un protocole de recherche et le développement d'une base de données.

Concernant le protocole de l'étude de cas, nous avons veillé à expliciter avec le plus de transparence possible le protocole méthodologique utilisé ainsi que les divers outils employés pour nos deux études afin de permettre à un autre chercheur de reproduire notre étude. Nous présentons ce protocole dans les précédentes parties de ce chapitre.

Concernant le développement d'une base de données, si, de prime abord, l'utilisation de l'outil informatique facilite le classement des données, la facilité d'obtention de données secondaires via internet à travers les articles de journaux, sites internet, réseaux sociaux et courriels a impliqué une rigueur sur le classement des données et l'élaboration de l'arborescence.

Synthèse du chapitre 4

Nous avons présenté dans ce chapitre, la méthodologie qualitative de notre recherche. Deux études cas enchâssées ont été mobilisées afin de réaliser cette première phase conformément aux recommandations de Yin (2014) dans notre situation, à savoir : (1) notre question de recherche porte sur le « comment », (2) nous avons peu ou pas de contrôle sur les événements ; et (3) la cible de l'étude est un phénomène contemporain.

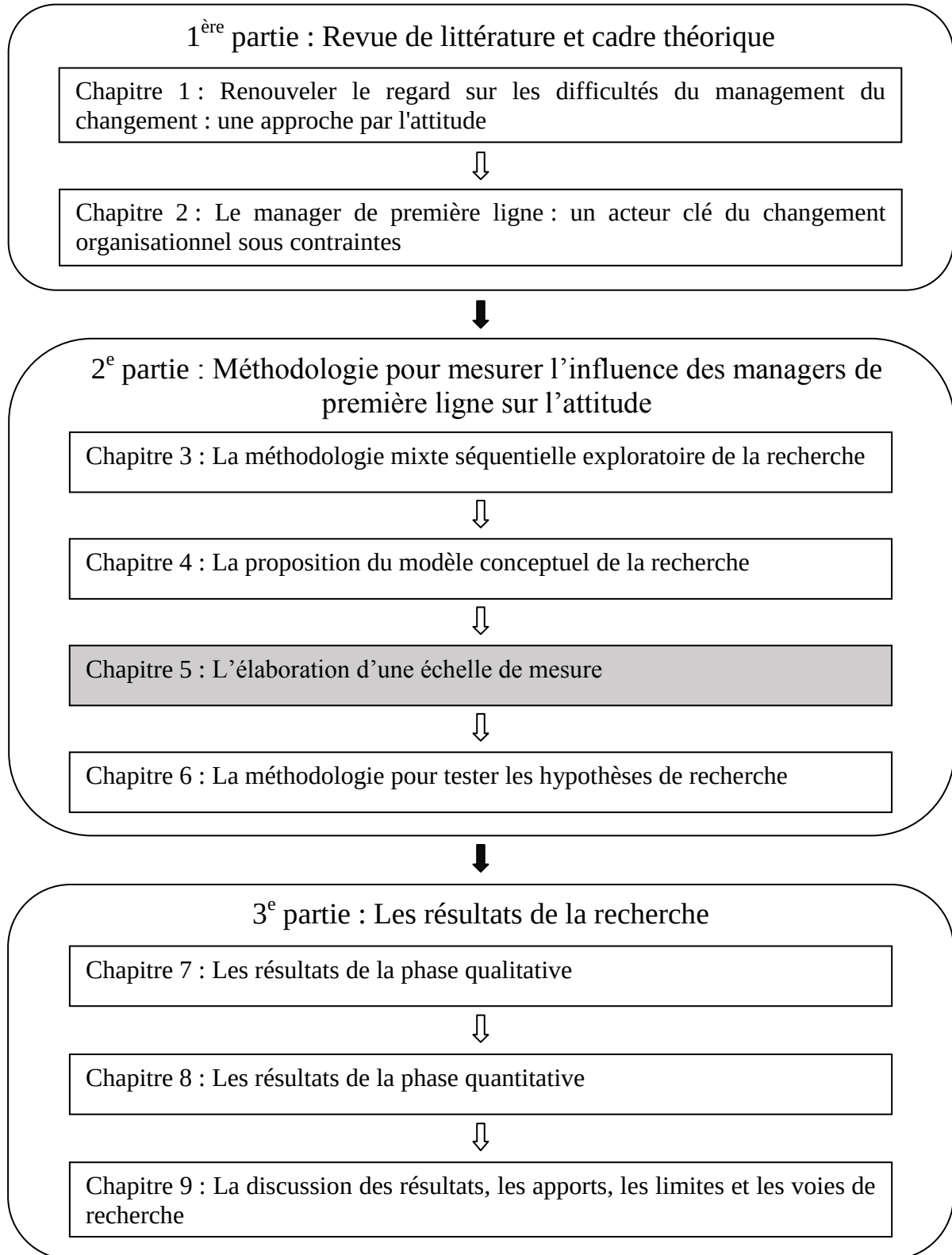
Ces études de cas nous ont permis de collecter 33 documents, plus de 14 heures d'entretiens semi-directifs et 55 heures d'observation.

L'ensemble de ces données a été codé en mettant en œuvre une procédure permettant d'assurer la validité de l'étude : triangulation des données, allers-retours entre théorie et terrain d'étude, présentation des travaux lors de colloques.

Enfin, la fiabilité de l'étude est assurée en explicitant le plus clairement possible la démarche et les procédures employées lors de la phase qualitative.

Cette première phase qualitative de l'étude nous conduit à l'élaboration d'un instrument de mesure que nous présentons dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 5 : L'élaboration d'une échelle de mesure



Introduction

Cette étape intermédiaire, située entre la phase qualitative et quantitative (cf. Figure 22), est primordiale pour l'étude puisqu'elle nous permet de créer un instrument de mesure évaluant le modèle conceptuel établi lors de la première phase.

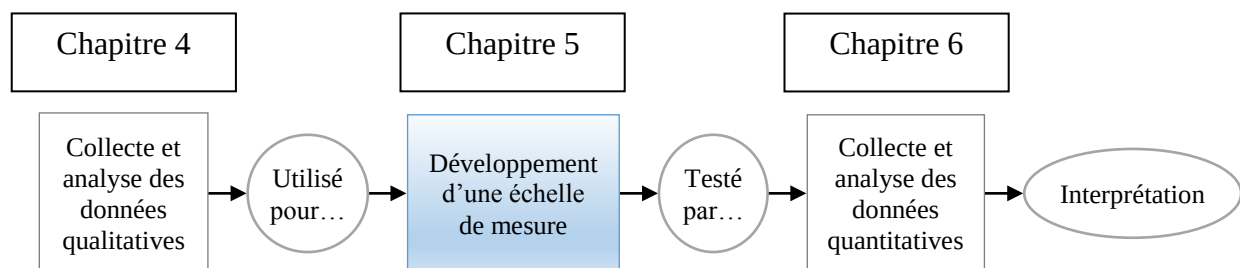
Nous décrivons dans ce chapitre le processus de création de notre instrument qui s'inscrit dans le paradigme de Churchill (1979). La mobilisation de ce paradigme nous permet de réduire les biais liés à l'effet d'instrumentation d'une part, mais également d'améliorer la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure.

Dans un second temps, nous présentons le processus de création des items. Celui-ci est ancré dans nos deux études de cas, chaque item est issu des thèmes et verbatims de la phase qualitative ainsi que sur la littérature correspondante.

Nous présentons ensuite la création du questionnaire sur le logiciel Sphinx Online avec une échelle de Likert à six points et sur la soumission de celui-ci à un comité d'experts.

Enfin nous clôturons ce chapitre sur l'évaluation de la validité du contenu qui a été réalisée en trois temps : (1) discussion avec notre directeur de thèse, (2) étude avec un comité d'experts constitué d'enseignants-chercheurs et de managers, (3) réalisation d'un pré-test auprès de dix salariés.

Figure 22 : Le design de la recherche chapitre 5



5.1 L'optimisation de la fiabilité et de la validité de l'échelle de mesure

Afin d'apprécier la qualité de l'instrument de mesure, nous passons par la fiabilité et la validité de celui-ci :

La fiabilité : lorsqu'un phénomène est mesuré plusieurs fois avec le même instrument de mesure, les résultats trouvés doivent être les plus proches possible. Ainsi, si deux chercheurs venaient à mesurer le même phénomène dans des conditions identiques, ils aboutiraient aux mêmes résultats (Drucker-Godard, Ehlinger, et Grenier, 2014 ; Évrard et al., 2003).

La validité : l'instrument de mesure permet d'appréhender le phénomène étudié, « la validité est concernée par la réponse à la question : « Mesure-t-on ce qu'on cherche à mesurer ? » » (Évrard et al., 2003, p.312). Par conséquent, l'outil mobilisé mesure ce qu'il est supposé mesurer plutôt qu'un autre phénomène (Drucker-Godard et al., 2014). Trois types de validité peuvent être distingués :

- La validité « faciale » (ou validité de consensus) : basée sur le jugement du chercheur et celui de la communauté scientifique. « Il s'agit de savoir si la mesure opératoire capture les différents aspects (ou « facettes ») du phénomène étudié » (Évrard et al., 2003, p.312)
- La validité de trait (ou validité de construit) : les indicateurs sont une bonne représentation du phénomène qu'ils sont supposés étudier (Drucker-Godard et al., 2014 ; Évrard et al., 2003). Deux types de validité permettent d'en établir la pertinence : la validité convergente et la validité discriminante. La validité convergente vérifie que deux mesures d'un concept identique sont convergentes. La validité discriminante vérifie que deux mesures de deux concepts différents sont divergentes. (Évrard et al., 2003)
- La validité nomologique : les relations entre les mesures d'un concept et celles d'autres concepts sont conformes avec les prédictions provenant de la théorie. On utilise le terme de validité prédictive lors de la mise en relation du concept avec des comportements. (Évrard et al., 2003)

Par conséquent, notre objectif est l'optimisation de notre instrument de mesure afin de pouvoir réduire les erreurs de fiabilité et de validité.

L'enjeu de la méthode de Churchill est de réduire les biais liés à l'effet d'instrumentation d'une part, mais aussi d'améliorer la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure (Roussel et al. , 2005). Le paradigme de Churchill est issu de la théorie de la mesure qui étudie la vraie valeur (Roussel et al., 2005) :

$$M = V + ES + Ea$$

Mesure obtenue = vraie valeur + Erreur systématique + Erreur aléatoire

- La vraie valeur : correspond à la mesure idéale correspondante au phénomène étudié, c'est la mesure parfaite (Drucker-Godard et al., 2014).
- L'erreur systématique : correspond à l'écart systématique qu'un instrument de mesure peut avoir pour mesurer le phénomène étudié (Drucker-Godard et al., 2014).
- L'erreur aléatoire : correspond aux aléas que le phénomène étudié peut rencontrer, l'erreur aléatoire est liée à la fiabilité de l'instrument de mesure (Drucker-Godard et al., 2014).

Nous nous sommes appuyé sur le paradigme de Churchill afin de développer nos échelles, nous présentons ce paradigme dans la partie suivante.

5.2 Développement de l'échelle de mesure par le paradigme de Churchill

Churchill (1979) propose une méthode permettant de développer une échelle de mesure de manière rigoureuse. Cette méthode développée dans les années 1970 demeure toujours une référence aujourd'hui (Roussel et al., 2005). Le paradigme de Churchill est décomposé en huit étapes (cf. Figure 23).

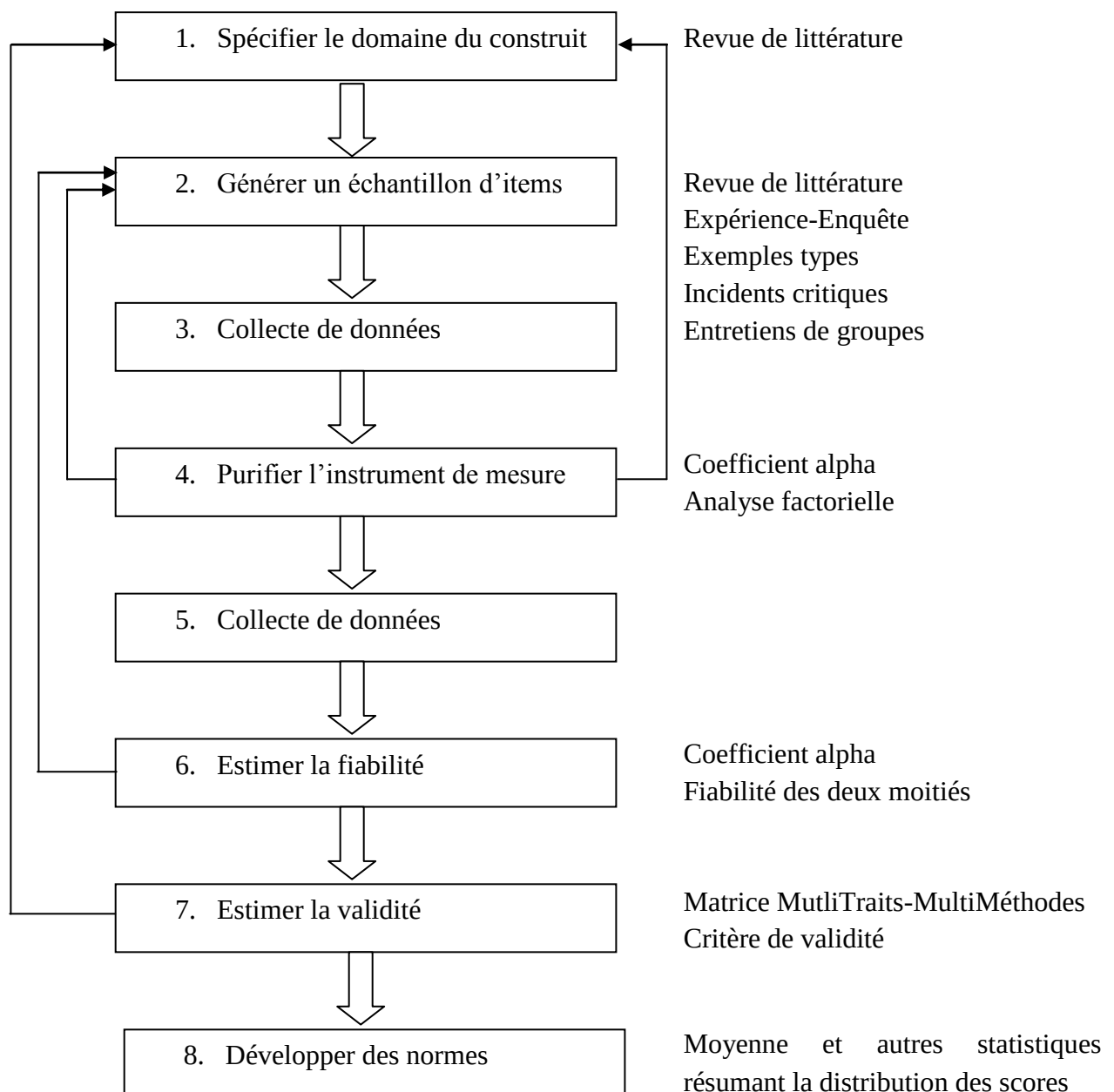
La méthode de Churchill peut être synthétisée en trois étapes selon Évrard et al. (2003) :

- étape 1 : définir le domaine conceptuel grâce à la revue théorique, phases 1 et 2 du paradigme de Churchill ;

- étape 2 : phase exploratoire, regroupe les phases 3 et 4 du paradigme de Churchill.
Des items sont générés à partir d'entretiens puis purifiés ;

- étape 3 : phase validation, la fiabilité et la validité de l'instrument de mesure sont testées, phases 5, 6 et 7 du paradigme de Churchill.

Figure 23 : La démarche du paradigme de Churchill

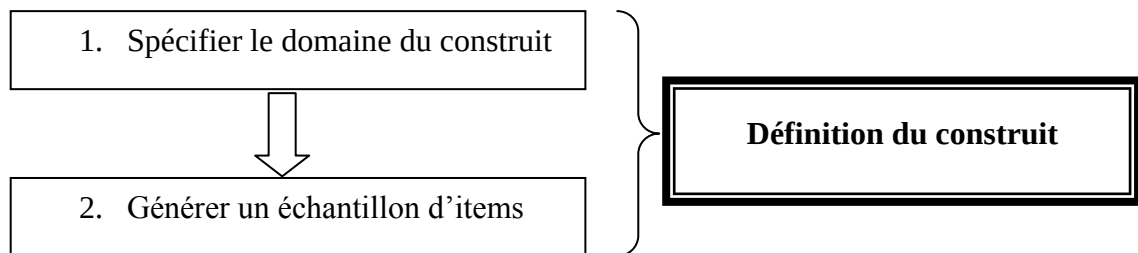


Source : Churchill (1979, p.66).

5.3 Définition du domaine de construit

La définition du domaine de construit se base sur les deux premières étapes du paradigme de Churchill (cf. Figure 24).

Figure 24 : Les étapes de définition du construit



5.3.1 La spécification le domaine du construit

Nous avons pu spécifier le domaine du construit grâce aux études de cas dont la démarche d'analyse a été présentée dans le précédent chapitre. En effet, les études de cas permettent de former des hypothèses et d'affiner les construits en comparant les données obtenues avec la théorie (Eisenhardt, 1989b). Roussel (2005) confirme que les études de cas permettent de confronter la théorie avec la réalité du terrain d'investigation et que celles-ci offrent plusieurs avantages via les entretiens : cerner le type de langage utilisé, appréhender la pertinence et les insuffisances des modèles théoriques.

5.3.2 La génération d'un échantillon d'items

5.3.2.1 La rédaction des items

Pour la rédaction des items, nous nous sommes appuyé sur la littérature ainsi que sur les entretiens que nous avons croisés (cf. Tableau 23). Quatre-vingt-dix items ont ainsi été générés en prenant soin d'écrire des énoncés simples, concis et ne traitant que d'une facette d'un concept simultanément (Roussel et al., 2005). Il est préférable de retenir un nombre plus important d'items en début d'étude car « après avoir testé les items sur un groupe, certaines peuvent être jugées très insatisfaisantes pour l'usage prévu » (Likert, 1932, p.46). L'ensemble des items et codes sont présentés en annexe 7.

Tableau 23 : La création d'items

Items	Littérature	Extrait entretien
LEADLF5 : Il met du temps à répondre à nos demandes.	« Delays responding » (Avolio, Bass, et Jung, 1999, p.450).	MI-EN-EMP13 : « En général quand il y a quelque chose, quand on a besoin d'aide c'est toujours le référent grosso modo, quand on a besoin de conseil ou quoi que ce soit on va souvent aller vers Jérôme (MPL) ».
COG4 : Ce changement modifie positivement mon travail.	« The nature of my work has changed » (Fedor, Caldwell, et Herold, 2006, p.12).	KW-EN-MPL1 : « L'utilisation des outils, il y a quelques personnes chez nous qui vont avoir des difficultés avec les nouvelles technologies ».

5.3.2.2 Le choix de l'échelle de Likert

Après avoir déterminé nos items, nous avons dû choisir un type d'échelle de mesure. Nous avons opté pour une échelle de type Likert. Cette échelle particulièrement utilisée en gestion des ressources humaines est plus maniable que celle de Thurstone (Igalens et Roussel, 1998). Nous avons également choisi d'utiliser une échelle sans point neutre (cf. Figure 25).

Nous avons décidé de ne pas mettre de point neutre pour deux raisons principales. Tout d'abord, afin d'inciter les répondants à faire un choix de manière non hâtive. En effet, notre questionnaire étant composé d'un nombre important d'items, cela pouvait conduire le répondant à choisir le point neutre par facilité. De plus, par biais d'anxiété, peur de donner une réponse, le répondant pourrait choisir une réponse non orientée. Enfin, Churchill et Peter (1984) déclarent que l'utilisation d'une échelle paire ou impaire ne modifie pas la fiabilité des résultats obtenus.

Suite à ce premier choix de l'absence de point neutre, nous avons opté pour une échelle à six échelons. En effet, une approche pragmatique conduit à choisir un nombre

d'échelons moins élevé pour des questionnaires comprenant plus de soixante items (Roussel et al., 2005).

Figure 25 : Un extrait du questionnaire

<i>Diriez-vous de votre responsable que:</i>	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il nous a expliqué les enjeux de notre travail	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il nous a expliqué pourquoi ce changement devait être réalisé	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il communique sa vision du changement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il a les compétences requises pour son poste	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il parle souvent avec nous	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il nous accompagne pendant la réalisation du changement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il ne connaît pas le travail de terrain	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il ne nous parle jamais du changement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lorsque je lui pose une question il a la réponse	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il donne du sens à ce que nous faisons	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il a les compétences requises pour m'aider si nécessaire	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il communique régulièrement avec nous de manière informelle	☐	☐	☐	☐	☐	☐
C'est quelqu'un de plutôt timide	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Il nous a expliqué l'objectif du changement	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5.3.2.3 Structure du questionnaire

L'introduction de notre questionnaire a pour objectif de réduire le biais d'anxiété du répondant en garantissant l'anonymat tout en stipulant le fait qu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Nous avons également explicité la raison d'être du questionnaire afin que le répondant ne puisse avoir une impression de dissimulation.

La première partie du questionnaire est composée d'informations personnelles ; âge, taille de l'entreprise, type de poste occupé...

La seconde partie du questionnaire fait référence au changement, le type de changement et comment celui-ci est perçu par le répondant.

La troisième partie du questionnaire est axée sur les comportements managériaux du responsable.

Enfin, la conclusion du questionnaire remercie le répondant et l'invite à faire suivre le questionnaire à ses contacts afin d'obtenir un maximum de répondants par effet boule de neige.

5.3.2.4 Utilisation du logiciel Sphinx Online

Plusieurs modalités sont disponibles afin d'administrer un questionnaire : voie postale, e-mail, en ligne, téléphonique ou encore en face à face. Chaque mode d'administration possède ses propres avantages et inconvénients (cf. Tableau 24).

Tableau 24 : Les modes d'administration d'un questionnaire

	Modes d'administration				
	Postal	E-mail	En ligne	Téléphonique	Face à face
Coût	Moyen à élevé selon les tarifs postaux et les dépenses de reproduction.	Très faible.	Très faible.	Moyen à élevé.	Élevé.
Contrôle de l'échantillon	Faible car le chercheur n'a pas les moyens de savoir qui a répondu.	Faible lorsque le questionnaire est envoyé en fichier joint car le chercheur n'a pas les moyens de savoir qui a répondu. La qualité des réponses est plus impliquante car pas d'anonymat.	Faible quand le lien vers l'enquête en ligne est envoyé par mail car le chercheur ne peut pas contrôler qui répond ni ne peut empêcher le lien d'être diffusé à d'autres.	Élevé.	Très élevé.
Temps de réalisation	Assez court, mais il faut compter le temps de la relance.	Plus court que par voie postale mais il faut compter le temps de relance.	Très court.	Très dépendant de la taille de l'échantillon et de la disponibilité des répondants.	Très dépendant de la taille de l'échantillon et de la disponibilité des répondants.

Source : Baumard et al. (2014, p. 272)

Compte tenu du contexte de notre thèse, l'administration par e-mail et en ligne est la plus efficiente en termes de délais et de coûts. La difficulté de contrôle de l'échantillon est toutefois le point faible de ces modes d'administration que nous avons tenté de minimiser par l'utilisation du logiciel.

Nous avons utilisé le logiciel Sphinx Online pour soumettre notre questionnaire car celui-ci possède plusieurs avantages. Tout d'abord, le logiciel permet l'envoi et le suivi des mails, ce qui permet d'améliorer le contrôle de l'échantillon. De plus, celui-ci, tout comme d'autres logiciels du même type, permet une mise en page agréable et claire du questionnaire (cf. Figure 26). Par ailleurs, les options du logiciel permettent d'empêcher au répondant d'oublier des réponses, ce qui aurait rendu des questionnaires non utilisables pour la suite de l'étude. Nous avons également utilisé l'option permettant de changer aléatoirement l'ordre des questions dans un thème, ce qui atténue considérablement le biais engendré par l'ordre des questions. Enfin, ce logiciel a été mobilisé par opportunisme méthodologique, celui-ci étant disponible dans notre université.

Figure 26 : La présentation du questionnaire sur Sphinx Online

The screenshot shows a web-based questionnaire interface. At the top, there is a language selection dropdown labeled 'Choisir la langue'. To the right, there are icons for 'Ecran', 'Tablette', and 'Smartphone'. Below these, a navigation bar contains the text 'EN TEST - DONNÉES NON ENREGISTRÉES'. The main content area is titled 'Management du Changement' in bold. Below the title, there is a paragraph of text explaining the survey's purpose: 'Certains changements au sein des entreprises modifient l'organisation ou les habitudes de travail de l'équipe. Ces changements conduisent les individus à devoir s'adapter à de nouvelles conditions de travail. L'enquête a pour objectif d'analyser un changement auquel vous êtes ou avez été confrontés. Vos réponses permettront de mieux comprendre comment ces changements sont perçus par les salariés et comment les managers influencent cette perception. L'étude s'effectue dans le cadre d'une thèse en sciences de gestion au sein du laboratoire Vallorem et de l'IAE de Tours. L'enquête reste anonyme, aucune donnée personnelle n'est conservée. Sa durée est d'environ 10 minutes. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Si vous avez saisi correctement votre email, vous recevrez gracieusement un document électronique présentant les résultats.' Below this text are three logos: 'VALLOREM', 'iae TOURS', and 'UNIVERSITÉ FRANÇOIS - RABELAIS TOURS'. At the bottom, there are two sections for data collection: 'Sexe' with radio buttons for 'Masculin' and 'Féminin', and 'Âge' with radio buttons for 'Moins de 25 ans', 'De 25 à 35 ans', and 'De 36 à 45 ans'. In the bottom right corner, there is a Windows watermark that says 'Activer Windows' and 'Accédez aux paramètres pour activer Windows.'

5.3.2.5 Évaluation de la validité de contenu

Le tri des questions s'est effectué en trois temps. Tout d'abord, nous avons mené une réflexion avec notre directeur de recherche sur la cohérence et la formulation des items ainsi que sur l'éventuelle redondance et le besoin d'ajout d'items sur certains thèmes.

Dans un second temps, les items reformulés restants ont été présentés à un comité d'experts constitué de trois enseignants-chercheurs et trois managers de P.M.E. Cette seconde étape nous a permis d'affiner la formulation des items, de nous assurer qu'il n'y avait pas d'oublis d'items ou d'erreurs théoriques et également de l'adéquation entre la théorie et la réalité du terrain.

Enfin un pré-test a été réalisé auprès de trois managers de première ligne et de dix salariés afin de recueillir leurs remarques sur les questions. Il était demandé aux répondants d'effectuer des commentaires sur la compréhension des items, la fonctionnalité de l'outil²³, la durée du questionnaire, et enfin des remarques diverses.

Cette évaluation de contenu nous a permis d'optimiser la formulation des questions et de supprimer cinq items ne correspondant pas aux concepts évalués. Par conséquent, nous avons gardé quatre-vingt-cinq items que nous allons tester dans la phase exploratoire de l'analyse quantitative dans le chapitre suivant.

²³ Sphinx Online permettant de réaliser des questionnaires en ligne et réalisables sur tablette, téléphone et ordinateur.

Synthèse du chapitre 5

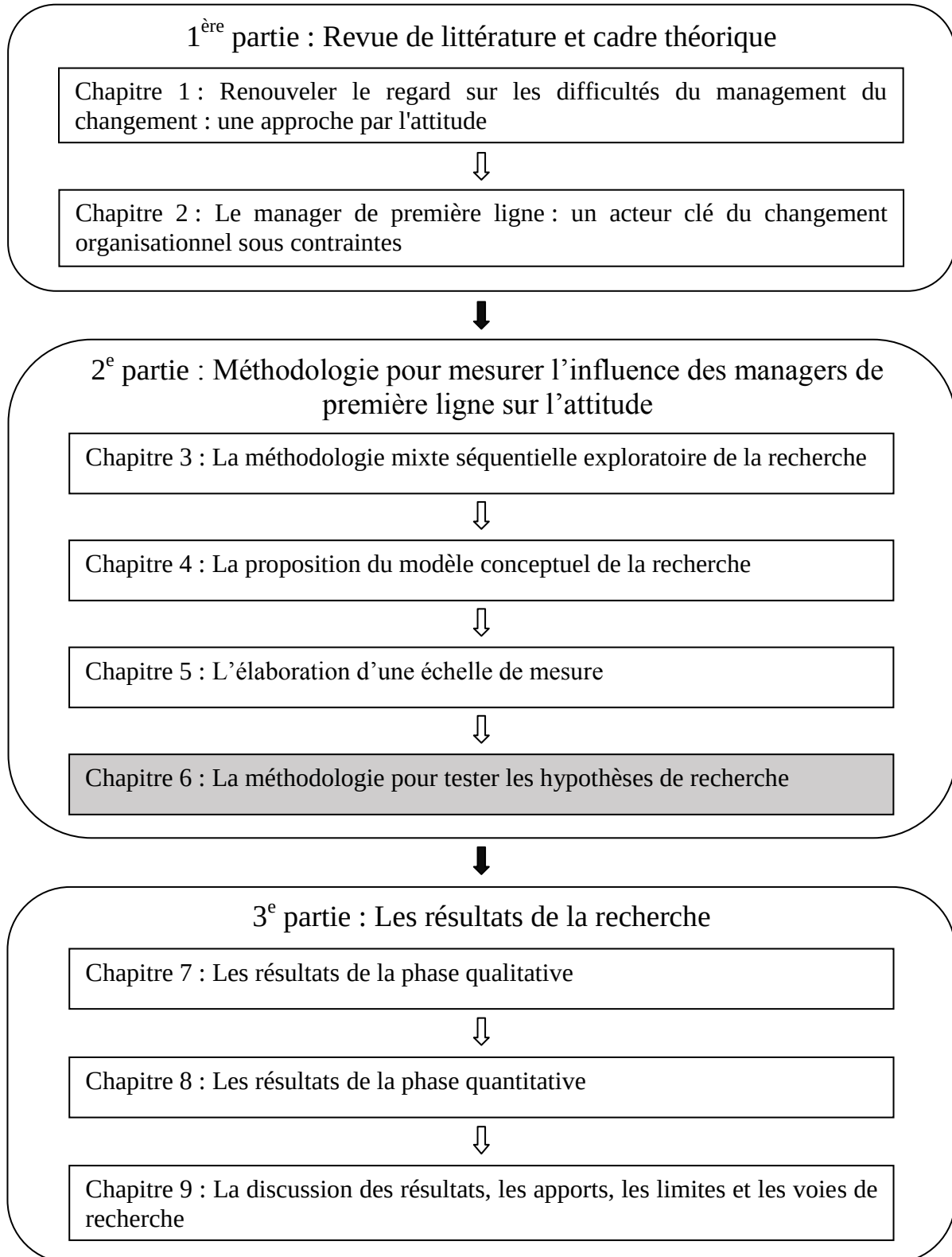
Dans ce chapitre, nous avons présenté la méthodologie employée afin d'élaborer notre questionnaire. Conformément aux deux premières phases du paradigme de Churchill : (1) spécifier le domaine du construit, (2) générer un échantillon d'items.

Dans un premier temps, les items ont été créés en associant les données issues des études de cas et la littérature correspondante.

Dans un second temps, le questionnaire a été développé avec une échelle de Likert à six points en utilisant le logiciel Sphinx Online, l'objectif étant de diffuser ce questionnaire par mail et en ligne.

Enfin, nous avons procédé en trois temps afin d'assurer la validité du questionnaire. Nous avons tout d'abord mené une réflexion avec notre directeur avant de soumettre le questionnaire à un comité d'experts constitué de managers et d'enseignants-chercheurs. Pour terminer, un pré-test a été réalisé auprès de dix salariées de P.M.E françaises.

CHAPITRE 6 : La méthodologie pour tester les hypothèses de recherche



Introduction

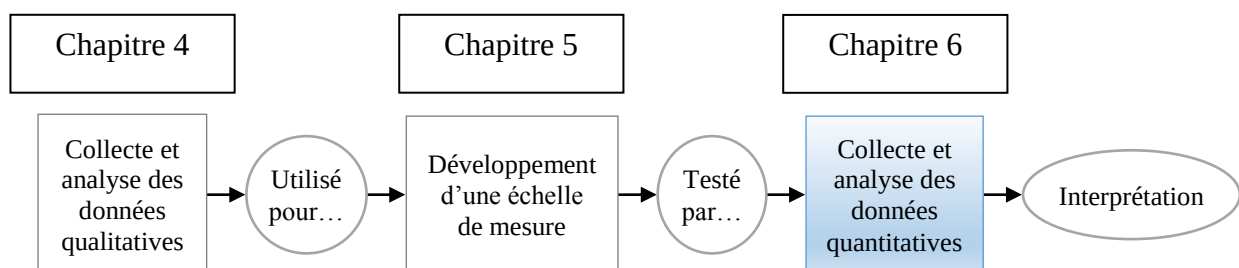
Après avoir développé notre instrument de mesure en nous appuyant sur deux études de cas et la littérature correspondante, nous pouvons débiter la collecte et l'analyse des données, (cf. Figure 27).

Dans la première partie, nous décrivons le processus de purification de l'instrument de mesure. Celui-ci suit les étapes 3 et 4 du paradigme de Churchill, c'est-à-dire la collecte de données réalisée dans un cercle restreint et nous permettant d'obtenir 210 réponses puis, l'analyse factorielle exploratoire. Nos critères d'acceptation concernant le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), le test de sphéricité de Bartlett, l'analyse des communalités et l'analyse des contributions factorielles ainsi que l'analyse de la cohérence interne sont également présentés.

Dans la seconde partie, le processus de validation du construit est développé. Comme précédemment, ce processus suit le paradigme de Churchill. Les trois étapes présentées sont la collecte des données, permettant d'obtenir 487 réponses, l'estimation de la fiabilité, passant notamment par le Rhô de Jöreskog et l'estimation de la validité basée sur l'étude du $\rho_{vc(\eta)}$ et l'analyse des variances extraites.

Enfin, nous décrivons la méthodologie employée afin de tester nos hypothèses, celle-ci passant par la réalisation d'analyses de régressions simples et multiples.

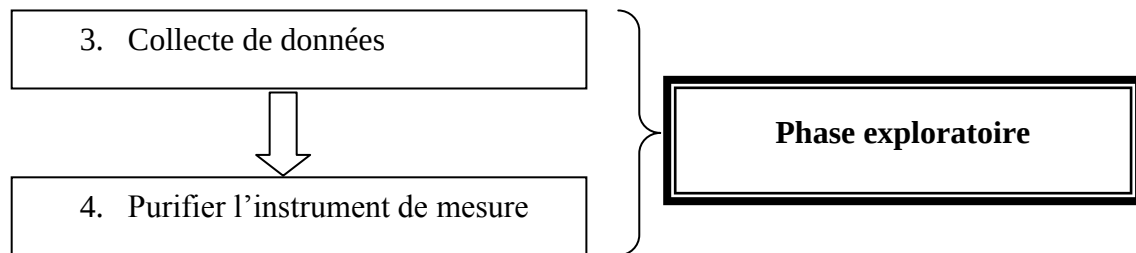
Figure 27 : Le design de la recherche, collecte et analyse des données quantitatives



6.1 La purification de l'échelle de mesure

La phase exploratoire est constituée des étapes 3 et 4 du paradigme de Churchill (cf. Figure 28) : la collecte des données et la purification de l'instrument de mesure.

Figure 28 : La phase exploratoire du paradigme de Churchill



6.1.1 La collecte de données

6.1.1.1 La constitution de l'échantillon

La collecte des données s'est effectuée par internet via l'utilisation du logiciel Sphinx Online (version 4.8). Le questionnaire a été diffusé à un nombre restreint d'entreprises partenaires de l'Université de Tours par l'intermédiaire des étudiants, ainsi qu'à différents contacts de notre réseau professionnel et personnel.

6.1.1.2 La collecte des données

Au total, 210 questionnaires ont été collectés. L'échantillonnage s'effectuant par effet boule de neige, il n'est pas possible d'apprécier le taux de retour. Deux filtres ont été réalisés afin de supprimer les réponses incohérentes ou trop hâtives. Ainsi, si une réponse identique était donnée sur six questions consécutives, l'ensemble du questionnaire était analysé afin d'en apprécier la cohérence globale, deux questionnaires ont ainsi été supprimés. Des questions ont été posées sous la forme affirmative (exemple : Il nous complimente lorsque l'on fait du très bon travail) et sous la forme négative (exemple : Il ne félicite pas les personnes qui travaillent bien). Les questionnaires dont les réponses restaient identiques étaient alors analysés, 14 questionnaires supplémentaires ont été supprimés. Ainsi, 194 questionnaires ont été conservés.

Nous constatons une répartition relativement homogène des catégories socioprofessionnelles (cf. Tableau 25).

Tableau 25 : La répartition par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage
Autres	15	7,7%
Cadre/ ingénieur	72	37,1%
Employé/ouvrier	43	22,2%
Technicien/ agent de maîtrise	64	33,0%

La répartition par tranche d'âge manque relativement d'homogénéité (cf. Tableau 26), plus particulièrement sur la tranche d'âge des plus de 55 ans. La tranche d'âge des plus de 55 ans est naturellement moins représentée dans la population active française, 13.8%²⁴ selon l'INSEE en 2014. Il est possible qu'il y ait un effet générationnel lié au mode de diffusion du questionnaire via internet, cette tranche d'âge pouvant être moins familière à l'usage de cet outil. De plus, le questionnaire étant à destination des individus sans responsabilité hiérarchique, nous pouvons supposer que les individus de plus de 55 ans aient évolué vers ce type de responsabilité.

Enfin, nous constatons que les tranches d'âge des 25-35 ans (43,8%) et 36-45 ans (26,8%) sont les plus représentées (cf. Tableau 26) , ce qui correspond approximativement aux proportions de l'INSEE indiquant que la tranche 25-49 ans représente 63.5%²⁵ de la population active en 2014.

Tableau 26 : La répartition par âge

Âge	Nombre	Pourcentage
Moins de 25 ans	22	11,3%
De 25 à 35 ans	85	43,8%
De 36 à 45ans	52	26,8%
De 46 à 55 ans	29	14,9%
Plus de 55 ans	6	3,1%

²⁴ Source INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906671?sommaire=1906743>, site internet consulté le 06/06/2018.

²⁵ Ibid.

La répartition par taille d'entreprise (cf. Tableau 27) ne correspond pas parfaitement aux données de l'INSEE²⁶ sur l'année 2016 mais en reste relativement proche. Les entreprises de plus de 500 salariés représentent 42,8% de notre échantillon contre 52,8% selon l'INSEE. Les PME de notre échantillon regroupant les entreprises de 10 à 249 salariés représentent 36,1% de notre échantillon contre 28,2% selon l'INSEE. Enfin, les micro-entreprises représentent 7,2% de notre échantillon contre 20% selon l'INSEE. Cette sous-représentation des micro-entreprises peut s'expliquer par deux hypothèses : tout d'abord l'effet boule de neige d'un répondant transmettant le questionnaire dans l'entreprise concerne moins d'individus dans une micro-entreprise, ensuite le questionnaire ayant été transmis aux différents syndicats régionaux, les micro-entreprises n'ont pas été concernées par cette liste de diffusion.

Tableau 27 : La répartition par taille d'entreprise

Taille de l'entreprise	Nombre	Pourcentage
500 et plus	83	42,8%
Entre 250 et 499 salariés	27	13,9%
Entre 50 et 249 salariés	47	24,2%
Entre 10 et 49 salariés	23	11,9%
Moins de 10 salariés	14	7,2%

87% des organisations de notre échantillon sont issues du secteur privé, 13% sont issues de la fonction publique, selon l'INSEE²⁷ le nombre de salariés dans la fonction publique représente 22,9% des effectifs totaux, ce secteur est donc sous-représenté dans notre étude.

Enfin, l'échantillon est composé de 40,3% de femmes et 59,7% d'homme, la parité n'est par conséquent pas respectée sachant que les femmes représentaient 48,4% de la population active en 2018 selon l'INSEE²⁸.

²⁶ Source INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569436?sommaire=2587886>, site internet consulté le 02/06/2019.

²⁷ Source INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2496914#tableau-figure1>, site internet consulté le 02/06/2019.

²⁸ Source INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2489660#tableau-figure1>, site internet consulté le 02/06/2019.

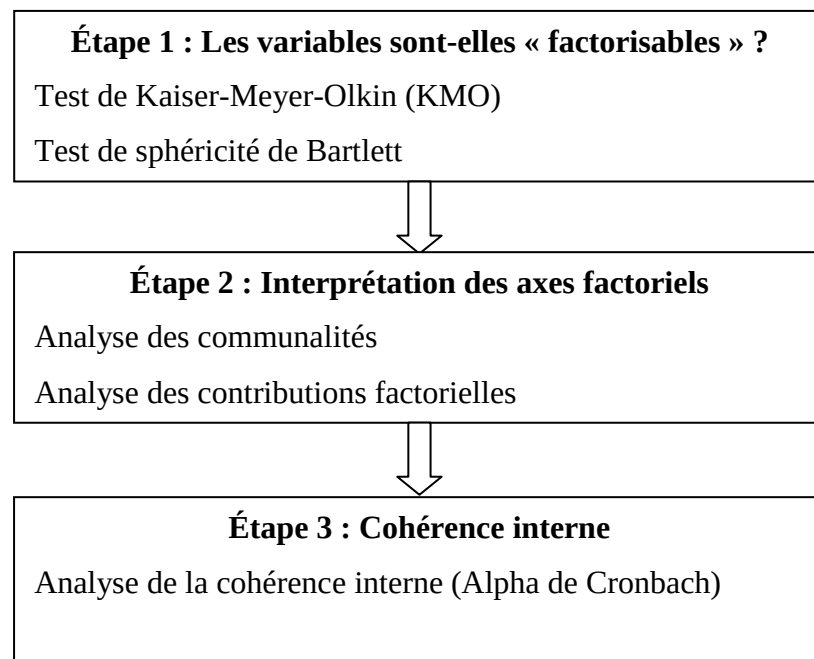
6.1.2 La réalisation d'une analyse factorielle exploratoire

Afin de purifier notre instrument de mesure, nous utilisons l'analyse factorielle exploratoire (AFE). L'AFE a un double objectif selon Roussel et al. (2005) : (1) tester la multidimensionnalité des concepts, (2) épurer le questionnaire des items qui détériorent la qualité de la structure factorielle. De plus, l'AFE permet de faire émerger des associations statistiques entre les variables et une structure provenant de l'analyse statistique (Donada et Mbengue, 2014).

Nous avons réalisé l'analyse avec le logiciel Spss version 22 qui permet de réaliser des analyses statistiques et les AFE de manière rigoureuse.

Nous procédons en trois étapes de manière itérative (cf. Figure 29), comme préconisé par Churchill (1979) jusqu'à l'obtention d'items correspondants aux critères définis.

Figure 29 : Le processus de purification de l'instrument de mesure



Étape 1 : La première étape consiste à déterminer si les variables sont factorisables. Deux tests formels permettent cette vérification selon Évrard et al. (2003) : le test MSA (Measure of sampling Adequacy) correspondant au test de KMO et le test de sphéricité de Bartlett.

Le test KMO « indique dans quelle proportion les variables retenues forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept. Il teste si les corrélations partielles entre les variables ne sont pas trop faibles. Des valeurs de KMO comprises entre 0,3 et 0,7 représentent des solutions factorielles tout juste acceptables. Il est préférable que le KMO dépasse le seuil de 0,7. » (Carricano, Poujol, et Bertrandias, 2012, p.66).

Le test de sphéricité de Bartlett « examine la matrice des corrélations dans son intégralité et fournit la probabilité de l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont de zéro. Cette hypothèse est très rarement rejetée, ce qui rend ce test assez peu utile. » (Carricano, Poujol, et Bertrandias, 2012, p.66).

Étape 2 : L'interprétation des axes factoriels permet de décrire et comprendre les dimensions fondamentales du phénomène étudié (Évrard et al., 2003). Pour cela, nous procédons à l'analyse des communalités et celle des contributions factorielles en utilisant une rotation oblique permettant de rendre les résultats plus interprétables (Nunnally et Bernstein, 1994).

L'analyse des communalités mesure la part de variance de chaque item restituée par les facteurs retenus (Roussel et al., 2005 ; Gavard-Perret et al., 2012 ; Évrard et al., 2003). « Une variance des items expliquée par les axes principaux supérieure à 0,80 indique que les énoncés sont très bien représentés. Ils le sont bien quand la variance est comprise entre 0,65 et 0,80. Ils le sont moyennement quand elle est située entre 0,40 et 0,65. Enfin, ils le sont médiocrement en deçà de 0,40 et devraient être éliminés. » (Roussel et al., 2005, p.264). La règle usuelle est de retenir les valeurs supérieures à 0,5 (Gavard-Perret et al., 2012 ; Évrard et al., 2003). Néanmoins, Roussel (2005) indique que la nécessité de garder suffisamment d'items pour représenter une facette d'une variable et de ne pas nuire à la validité de contenu de l'échelle peut conduire à garder certains items.

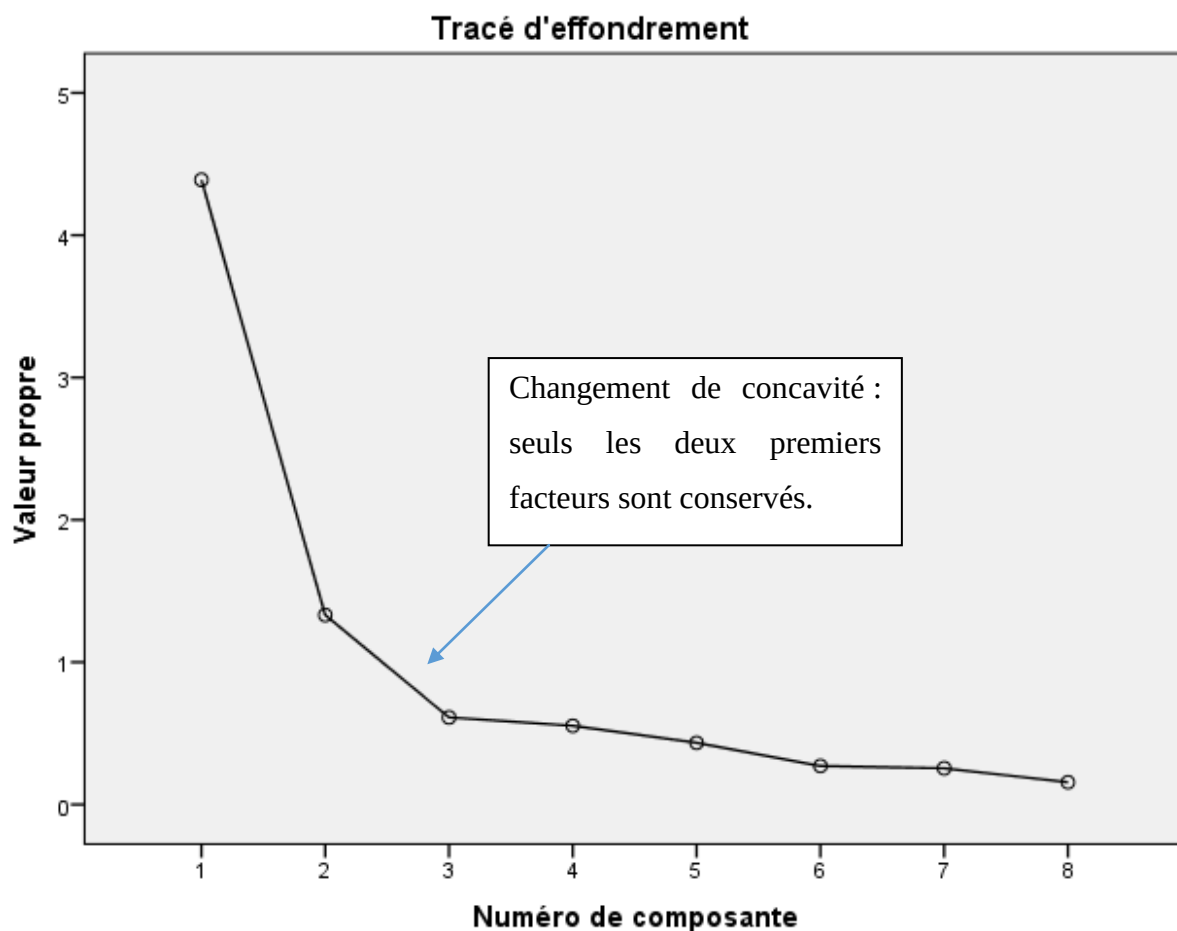
L'analyse des contributions factorielles permet de « comprendre les dimensions fondamentales du phénomène étudié » (Évrard et al., 2003, p.406). Selon Roussel, (2014, p. 265) deux critères empiriques sont généralement utilisés :

- « Élimination des items ayant des contributions supérieures à 0,30 sur plusieurs facteurs, ou aucune contribution au moins égale à 0,30 sur l'un des facteurs principaux retenus ;
- Élimination des items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0,50 sur l'un des axes principaux identifiés ».

Nous retenons donc ces deux critères pour l'analyse des contributions factorielles.

Afin de déterminer le nombre de facteurs à retenir, nous avons utilisé la règle de Kaiser consistant à retenir le nombre de facteurs correspondant à des valeurs propres supérieures à 1. Le logiciel Spss calculant automatiquement les valeurs propres et permettant une représentation visuelle de celles-ci, nous avons confirmé les résultats obtenus avec la règle de Kaiser par l'examen de la courbe des valeurs propres nommé « test de coude ». L'analyse consiste à conserver les facteurs situés avant le coude (cf. Figure 30).

Figure 30 : Le tracé d'effondrement



La règle de Kaiser n'est pas exempte de limites, selon Wood et al. (1996) une suppression trop importante de facteurs conduit à des *loading* inappropriés, il est par conséquent préférable de conserver trop de facteurs plutôt que moins. De plus, Jolibert et Jourdan (2011) précisent le côté arbitraire de ne conserver que des facteurs strictement supérieurs à 1 et la non-application de ce critère sur des variables non centrées réduites. Ils encouragent les chercheurs à se servir de ces critères comme indicateurs tout en gardant leur perspicacité. Par conséquent, nous utilisons la règle de Kaiser comme indicateur central de manière non restrictive tout en conservant un esprit d'analyse pour nos choix.

Étape 3 : Après avoir réalisé l'interprétation des axes factoriels, nous mesurons la cohérence interne des items de nos dimensions. À cet effet, nous utilisons l'alpha de Cronbach (1951), celui-ci permet de « mesurer la fiabilité d'un ensemble de questions (ou items) censées contribuer à mesurer un phénomène » (Évrard *et al.*, 2003, p.304). Plus la valeur de l'alpha est proche de 1, plus la cohérence de la mesure est bonne (Carricano, Poujol, et Bertrandias, 2012; Évrard *et al.*, 2003).

Néanmoins, Cortina (1993) précise que le nombre d'items d'une mesure peut influencer le résultat. En effet, un nombre important d'items a tendance à augmenter artificiellement l'alpha de Cronbach, une valeur qui serait excessivement proche de 1 peut dès lors témoigner d'une certaine redondance des items (Peterson, 1994). À l'inverse un faible nombre d'items aura tendance à réduire ce coefficient (Roussel, 2005). Par conséquent, Cortina (1993, p.102) évoque que l'alpha « doit être interprété en gardant le nombre d'items à l'esprit ».

Notre recherche étant exploratoire, nous considérons que l'alpha de Cronbach est acceptable s'il est supérieur à 0,6 (Évrard *et al.*, 2003). La formule générale permettant de calculer l'alpha de Cronbach initialement proposée par Cronbach (1951) est la suivante :

Equation 1 : Formule pour calculer l'alpha de Cronbach

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_i V_i}{V_t} \right)$$

Source : Cronbach (1951, p. 299)

n : représente le nombre d'items i

V_t : représente la variance du score de l'échelle

V_i : représente la variance de l'item i.

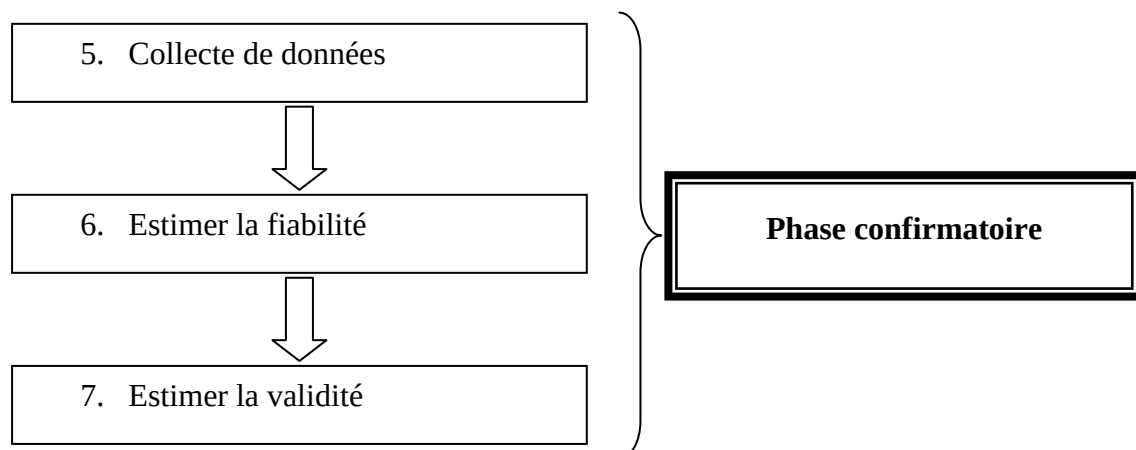
Dans notre thèse, l'utilisation du logiciel Spss a grandement facilité le calcul de cet alpha puisque celui-ci permet de le calculer automatiquement.

L'ensemble des étapes précédentes nous ont permis de purifier notre instrument de mesure, nous pouvons donc aborder la phase confirmatoire dans la partie suivante.

6.2 La validation des construits

Après avoir purifié notre instrument de mesure, nous décrivons dans cette partie le processus de la validation des construits en nous basant sur les phases 5, 6 et 7 du paradigme de Churchill (cf. Figure 31) ; la collecte de données (6.2.1), l'estimation de la fiabilité (6.3.1) et l'estimation de la validité (6.4.1).

Figure 31 : La phase confirmatoire du paradigme de Churchill



6.2.1 La collecte de données sur deux périodes

Deux collectes de données ont été réalisées pour la phase confirmatoire afin de réaliser une étude longitudinale. Une étude est qualifiée de longitudinale lorsque les analyses visent à l'étude d'évolution au cours du temps, les analyses s'intéressent au changement ou à la stabilité d'un phénomène (Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014). Les changements et les réactions des individus évoluant dans le temps, nous avons effectué deux mesures espacées de six mois.

6.2.1.1 Constitution des échantillons

Pour les premières mesures, comme pour la phase exploratoire, la collecte des données s'est effectuée par internet via l'utilisation du logiciel Sphinx Online (version 4.8). Ce logiciel permet de créer un questionnaire en ligne, de le diffuser par mail et par les réseaux sociaux, de suivre l'avancement des réponses et de relancer les individus contactés n'ayant pas répondu au questionnaire.

Le questionnaire a été diffusé largement aux entreprises partenaires de l'Université de Tours par l'intermédiaire des étudiants, aux différents contacts de notre réseau professionnel et personnel. Nous avons élargi la diffusion du questionnaire par l'intermédiaire de sites de mise en réseau tels que LinkedIn ou encore Twitter et Facebook. De plus, nous avons contacté les différents syndicats départementaux français afin de relayer la diffusion des questionnaires.

Pour la seconde mesure, nous avons renvoyé le questionnaire aux personnes ayant accepté de nous laisser leur adresse courriel en leur expliquant l'intérêt de répondre une nouvelle fois à celui-ci.

6.2.1.2 Collecte des données pour la constitution d'un deuxième et troisième échantillon

Deuxième échantillon :

Au total, la collecte de données nous a permis d'obtenir 503 réponses. Comme précédemment, deux filtres ont été réalisés afin de supprimer les réponses incohérentes ou trop hâtives. Ainsi, seize questionnaires ont été supprimés, car présentant des incohérences dans les réponses. Par conséquent, 487 questionnaires ont été retenus nous permettant d'établir notre deuxième échantillon. Le questionnaire étant réalisé de manière à empêcher les réponses incomplètes, toutes les réponses ont été traitées.

Nous constatons une répartition relativement homogène des catégories socioprofessionnelles avec toutefois une prépondérance pour le niveau cadres et ingénieurs qui représente 41,3% de notre échantillon (cf. Tableau 28).

Tableau 28 : La répartition par catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon 2

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage
Autres	32	6,6%
Cadre/ ingénieur	201	41,3%
Employé/ouvrier	98	20,1%
Technicien/ agent de maîtrise	156	32 %

La répartition par tranche d'âge (cf. Tableau 29), reste proche de ce que nous avons obtenu dans la phase exploratoire, la tranche d'âge des plus de 55 ans est la moins représentée. Néanmoins, comme évoqué précédemment, la tranche d'âge des plus de 55 ans est naturellement moins représentée dans la population française, 13.8%²⁹ selon l'INSEE en 2014³⁰. De plus, comme évoqué précédemment, cette sous-représentation peut correspondre à un effet générationnel lié au mode de diffusion du questionnaire via internet, et à la cible visée par le questionnaire, à savoir, les individus sans responsabilité hiérarchique.

Tableau 29 : La répartition par âge de l'échantillon 2

Âge	Nombre	Pourcentage
Moins de 25 ans	55	11,3%
De 25 à 35 ans	218	44,8%
De 36 à 45ans	120	24,6%
De 46 à 55 ans	75	15,4%
Plus de 55 ans	19	3,9%

Comme lors de la phase exploratoire, la répartition par taille d'entreprise (cf. Tableau 30) ne correspond pas parfaitement aux données de l'INSEE³¹ de 2016 mais en reste relativement proche. Les entreprises de plus de 500 salariés représentent 46,2% de notre échantillon contre 52,8% selon l'INSEE. Les PME de notre échantillon regroupant les entreprises de 10 à 249 salariés représentent 34,7% de notre échantillon contre 28,2% selon l'INSEE. Enfin, les micro-entreprises sont sous-représentées puisqu'elles représentent 6,6% de notre échantillon contre 20% selon l'INSEE. Les raisons évoquées dans la phase

²⁹ Source INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906671?sommaire=1906743>, site internet consulté le 06/06/2018.

³⁰ La catégorie des actifs de plus de 55 ans n'est plus présente dans les enquêtes INSEE postérieures à 2014, toutefois, les actifs de plus de 50 ans représentent 27.5% en 2016 selon l'INSEE.

³¹ Source INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569436?sommaire=2587886>, site internet consulté le 02/06/2019.

exploratoire demeure plausible dans la phase confirmatoire, à savoir, un effet boule de neige moins important dans les petites entreprises, et enfin la non-présence d'un corps syndical.

Tableau 30 : La répartition par taille d'entreprise de l'échantillon 2

Taille	Nombre	Pourcentage
500 et plus	225	46,2%
Entre 250 et 499 salariés	61	12,5%
Entre 50 et 249 salariés	102	20,9%
Entre 10 et 49 salariés	67	13,8%
Moins de 10 salariés	32	6,6%

89% des organisations de notre échantillon sont issues du secteur privé, 11% sont issues de la fonction publique, selon l'INSEE³² le nombre de salariés dans la fonction publique représente 22,9% des effectifs totaux. Le constat reste similaire à celui effectué lors de la phase exploratoire, il existe une sous-représentation de ce secteur dans notre étude.

Enfin, l'échantillon est composé de 39,8% de femmes et 60,2% d'homme, la parité n'est par conséquent pas respectée sachant que les femmes représentaient 48,4% de la population active en 2018 selon l'INSEE.

Troisième échantillon :

Sur les 487 répondants, 414 ont accepté de nous laisser leur adresse courriel. Après avoir contacté ces personnes pour obtenir une seconde réponse, 179 ont accepté de remplir une nouvelle fois ce questionnaire six mois après avoir répondu une première fois.

Tableau 31 : La répartition par catégorie socioprofessionnelle de l'échantillon 3

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage
Autres	10	5,6%
Cadre/ingénieur	79	44,1%
Employé/ouvrier	32	17,9%
Technicien/agent de maîtrise	58	32,4 %

³² Source INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2496914#tableau-figure1>, site internet consulté le 02/06/2019.

Nous constatons une répartition relativement homogène des catégories socioprofessionnelles qui demeure relativement proche de la répartition obtenue dans l'échantillon 2 (cf. Tableau 31).

Concernant la répartition par tranche d'âge (cf. Tableau 32), nous constatons que celle-ci reste proche des résultats que nous avons obtenus dans le deuxième échantillon. Par conséquent, les individus de plus de 55 ans demeurent les moins représentés dans notre échantillon.

Tableau 32 : La répartition par âge de l'échantillon 3

Âge	Nombre	Pourcentage
Moins de 25 ans	23	12,8%
De 25 à 35 ans	70	39,1%
De 36 à 45ans	52	29,1%
De 46 à 55 ans	25	14%
Plus de 55 ans	9	5%

La répartition du nombre de salariés par taille d'entreprise (cf. Tableau 33) demeure relativement similaire avec celle de l'échantillon 2. Nous constatons une sous-représentation des micro-entreprises.

Tableau 33 : La répartition par taille d'entreprise de l'échantillon 3

Taille	Nombre	Pourcentage
500 et plus	79	44,1%
Entre 250 et 499 salariés	24	13,4%
Entre 50 et 249 salariés	41	23%
Entre 10 et 49 salariés	25	14%
Moins de 10 salariés	10	5,6%

86% des organisations de notre échantillon sont issues du secteur privé, 14% sont issues de la fonction publique, pour rappel, selon l'INSEE le nombre de salariés dans la fonction publique représente 22,9% des effectifs totaux. Il y a donc comme pour les précédents échantillons, une sous-représentation de ce secteur dans notre étude.

Enfin, l'échantillon est composé de 41,2 % de femmes et 58,8% d'homme, la parité n'est par conséquent pas respectée dans l'échantillon 3.

6.2.2 La vérification de la qualité des données

Avant la mise en œuvre de l'analyse des résultats nous avons contrôlé la qualité des données récoltées. À cette fin, nous avons analysé les valeurs manquantes, les valeurs aberrantes ou extrêmes et nous avons vérifié si les variables à étudier sont normalement distribuées.

6.2.2.1 Traitement des valeurs manquantes

Le traitement des valeurs manquantes est d'autant plus important que celles-ci sont nombreuses (Donada et Mbengue, 2014). Aucune donnée ne doit manquer afin de pouvoir tester les hypothèses, c'est pourquoi les programmes d'analyses factorielles, par exemple Spss ou AMOS, permettent de supprimer ou remplacer celles-ci.

Nous avons pu éviter cette difficulté dans notre étude en utilisant un mode de diffusion via le logiciel Sphinx Online qui permet d'imposer une réponse pour chaque item afin de pouvoir valider le questionnaire. Si la réponse n'est pas donnée par le répondant, le questionnaire ne peut alors pas être validé.

6.2.2.2 Traitement des valeurs extrêmes

Le traitement de valeurs extrêmes est également particulièrement important pour l'estimation des paramètres de la régression, celle-ci étant sensible à ces valeurs (Évrard et al., 2003). « Pour détecter les points extrêmes, un examen visuel de la distribution des observations pour chaque variable suffit le plus souvent » (Jolibert et Jourdan, 2011, p.474). La boîte à moustache s'avère une solution pertinente puisqu'elle permet d'identifier visuellement les valeurs extrêmes (Carricano, Poujol, et Bertrandias, 2012). La boîte représente les données qui sont regroupées, la bordure supérieure représente le 75^{ème} percentile et la bordure inférieure, le 25^{ème} percentile. Les moustaches représentent la tolérance de 1,5 fois la longueur de la boîte, entre 1,5 et 3 longueurs de boîte. À partir de la bordure inférieure, on parlera de valeurs éloignées et au-delà de 3 longueurs de boîte, il s'agira de valeurs extrêmes.

6.2.3 L'estimation de la fiabilité

Nous évaluons la fiabilité de cohérence interne avec le coefficient ρ de Jöreskog (cf. Equation 2), celui-ci est le plus adapté pour les méthodes d'équations structurelles, car il

intègre les termes de l'erreur et les contributions factorielles (Roussel, Durrieu, Campy, et El Akremi, 2014). De plus, il est moins sensible au nombre d'items que l'alpha de Cronbach (Igalens et Roussel, 1998).

Equation 2 : Formule pour calculer le rho de Jöreskog

$$\rho_{\eta} = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^n \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Source : Fornell et Larcker (1981, p. 45)

ρ_{η} : représente le coefficient de fiabilité du construit.

η : représente le construit.

c : représente le construit testé.

λ : représente le coefficient standardisé de l'item i sur le construit c.

ε_i : représente l'erreur de mesure de l'item i.

L'interprétation du résultat de ce facteur est similaire à l'alpha de Cronbach avec une bonne cohérence interne du construit lorsqu'elle est supérieure à 0,7 (Roussel, Durrieu, Campy, et El Akremi, 2014).

6.2.4 L'estimation de la validité

Afin de tester la validité de construit, il est nécessaire de s'assurer que les items supposés mesurer un même phénomène mesurent en effet ce même phénomène (validité convergente) d'une part mais également, que les items de phénomènes différents soient faiblement corrélés entre eux (validité discriminante) (Drucker-Godard et al., 2014 ; Jolibert & Jourdan, 2011). Pour mesurer ces validités, il est possible d'utiliser la matrice multitraits-multiméthodes ou l'analyse factorielle (Drucker-Godard et al., 2014), notre choix s'est porté sur l'analyse factorielle pour notre étude en nous servant du logiciel AMOS version 23.

6.2.4.1 Tests de la validité convergente

Afin de pouvoir apprécier la validité convergente de notre construit, nous avons d'abord regardé que le test t de chaque contribution factorielle soit significatif (supérieur à 1,96 pour p=0,05) (Roussel, Durrieu, Campy, et El Akremi, 2014). De plus, dans l'objectif

d'examiner de manière plus approfondie la variance partagée de notre modèle de mesure, nous avons mesuré la variance expliquée par le construit par rapport à celle expliquée à la mesure de l'erreur (Claes Fornell et David F. Larcker, 1981). La variance moyenne extraite peut être calculée ainsi (cf. Equation 3) :

Equation 3 : Formule pour calculer la variance moyenne extraite

$$\rho_{vc(\eta)} = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_{yi}^2}{\sum_{i=1}^n \lambda_{yi}^2 + \sum_{i=1}^n \text{var}(\epsilon_i)}$$

Source : Claes Fornell et David F. Larcker (1981, p.46)

Nous prenons comme seuil de validité convergente $\rho_{vc(\eta)}$ supérieur à 0,5 car « si $\rho_{vc(\eta)}$ est inférieur à 0,50, la variance due à l'erreur de mesure est supérieure à la variance capturée par le construit η , et la validité de l'indicateur individuel (y_i) autant que le construit (η) est questionable » (Claes Fornell et David F. Larcker, 1981, p. 46).

6.2.4.2 Tests de la validité discriminante par l'AVE

Afin de tester la validité discriminante, nous nous sommes appuyé sur la méthode de calcul de « l'Average Variance extracted » (AVE), soit l'analyse des variances moyennes extraites proposée par Fornell et Larcker (1981). Cette méthode consiste pour le chercheur à « comparer les AVE de chaque construit avec la variance partagée entre les construits, si les AVE de chaque construit sont supérieurs à la variance partagée alors la validité discriminante est validée » (Farrell, 2010, p.325).

Equation 4 : Calcul de l'AVE

$$\text{AVE (par dimension)} = \frac{\text{Somme des coefficients de régression}^2}{\text{Nombre d'items}}$$

6.2.4.3 Les mesures de la qualité d'ajustement

Il existe trois familles d'indices permettant d'évaluer l'adéquation d'un modèle aux données, les indices de mesure absolus, les indices de mesure incrémentaux et les indices de mesure de parcimonie (Roussel et al., 2005).

Les indices de mesure absolus permettent d'évaluer comment un modèle a priori reproduit correctement les données (Roussel, 2005 ; Jolibert et Jourdan, 2011). Les indices incrémentaux, ou indices relatifs, permettent de comparer un modèle à un autre modèle plus contraint (Évrard et al., 2003). Enfin, les indices de mesure de parcimonie permettent de compléter les indices relatifs et permettent de choisir plus facilement un modèle (Évrard et al., 2003). Nous présentons ci-après les différents indices mobilisés ainsi que les critères d'exigences correspondants issus de la littérature (cf. Tableau 34).

Tableau 34 : Les seuils d'acceptation des indices

Types d'indices	Caractéristiques	Exemples	Seuils d'acceptations empiriques
Les indices absolus	Ces indices permettent de vérifier la similarité entre le modèle théorique et les données observées.	GFI : Goodness of Fit Index	Valeurs supérieures à 0,9
		AGFI : <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>	
		SRMR <i>Root-mean-square residual</i>	Valeurs inférieures à 0,05
		RMR : <i>Root-mean-square residual</i>	Valeurs inférieures à 0,05
		RMSEA : <i>Root-mean-square error of approximation</i>	Valeurs inférieures à 0,08 ou idéalement 0,05
Les indices incrémentaux	Ces indices permettent de comparer le modèle testé au modèle de référence	CFI : <i>Bentler Comparative Fit Index</i>	Valeurs supérieures à 0,9
		NFI : Normal Fit Index	
		RFI : <i>Relative Fit Index</i>	
		IFI : <i>Incremental fit Index</i>	
		TLI: <i>Tucker-Lewis Index</i>	
L'indice de parcimonie	Cet indice permet d'obtenir un modèle plus simple avec un meilleur ajustement	AIC : <i>Akaike Information Criterion</i>	Plus faible possible par rapport à un autre modèle
		Chi-deux normé (<i>Chi-deux/ddl</i>)	Valeurs inférieures à 3 voire 5

Source : Synthèse de Roussel (2005), Jolibert et Jourdan (2011), Évrard et al. (2003)

6.3 L'analyse de régression linéaire

Nous avons mobilisé des analyses de régression simples et multiples afin de tester nos hypothèses.

Afin de réaliser les régressions linéaires, nous avons vérifié plusieurs conditions préalables conformément aux préconisations d'Évrard et al. (2003), Jolibert et Jourdan (2011) ainsi que Malhotra, et al. (2007), ces conditions sont résumées dans le Tableau 35.

Tableau 35 : Les conditions préalables à la mise en œuvre de la régression

Conditions à vérifier	Méthodes utilisées	Commentaires
1. Linéarité du phénomène mesuré	Méthode graphique (graphique des résidus)	Le graphique doit montrer une configuration aléatoire. Les résidus ne doivent être le reflet d'aucune tendance, ni positive, ni négative (Malhotra et al., 2007).
2. Variance constante des erreurs (homoscedasticité)	Méthode graphique (graphique des résidus) Analyse des erreurs standardisées	Les points représentés ne doivent pas suivre de tendance particulière, ils doivent être répartis aléatoirement. La variation des variances des termes d'erreur doit être comprise dans l'intervalle [-3 ; 3]. On parle d'« <i>outliers</i> » dès qu'un résidu a une variance en dehors de cet intervalle (Evrard et al., 2003).
3. Absence d'autocorrélation des erreurs	Méthode graphique (graphique des résidus) Test de Durbin -Watson	Si le graphique présente un ensemble de points suivant une ligne centrale, alors il est peu probable qu'il existe la moindre autocorrélation. Indice inférieur ou proche de 2.
4. Normalité de la distribution des termes d'erreur	Histogramme de la distribution des termes d'erreur	L'allure de la distribution doit être conforme à celle d'une distribution normale.

Source : Rivière (2009, p.284)

Afin d'évaluer la significativité statistique de chaque coefficient de régression le test t de Student a été mobilisé. Une valeur de ce test inférieur à 0,05 valide la significativité, ce qui

signifie que la variable explicative à laquelle il est attaché a un impact non marginal sur la variable dépendante (Jolibert et Jourdan, 2011).

Toutefois, la significativité des coefficients de régression ne permet pas de définir l'ampleur de l'influence des variables explicatives sur la variable à expliquer. Pour cela, nous avons calculé le coefficient de détermination (R^2). Ce coefficient nous indique le pourcentage de la variation totale de la variable à expliquer restitué par le modèle (Roussel et al., 2005).

6.3.1 Test des effets modérateurs par l'analyse multi-groupes

L'utilisation de logiciel de type AMOS permet la mise en œuvre d'analyses multi-groupes afin de tester les effets modérateurs. Cette approche offre l'avantage d'être simple et robuste (El Akremi, 2005) et est particulièrement utilisée pour un modérateur à deux modalités (Évrard et al., 2003).

En premier lieu, l'invariance du paramètre entre les deux groupes est testée en analysant les modèles emboîtés sous deux conditions. Tout d'abord un modèle non contraint, c'est-à-dire un modèle sans aucune restriction, les paramètres varient librement. Ensuite le modèle contraint, les deux modalités doivent être égales. Un test de différence des chi-deux permet d'évaluer la significativité de la modulation (Jolibert et Jourdan, 2011 ; El Akremi, 2005).

Le changement du coefficient de détermination R^2 selon les groupes suggère également la présence d'un effet modérateur (El Akremi, 2005).

En second lieu, des analyses des variances (ANOVA) sont réalisées. Celles-ci peuvent être perçues comme une extension des régressions (Evrard et al., 2009) et nous permettent d'approfondir notre compréhension des modérations.

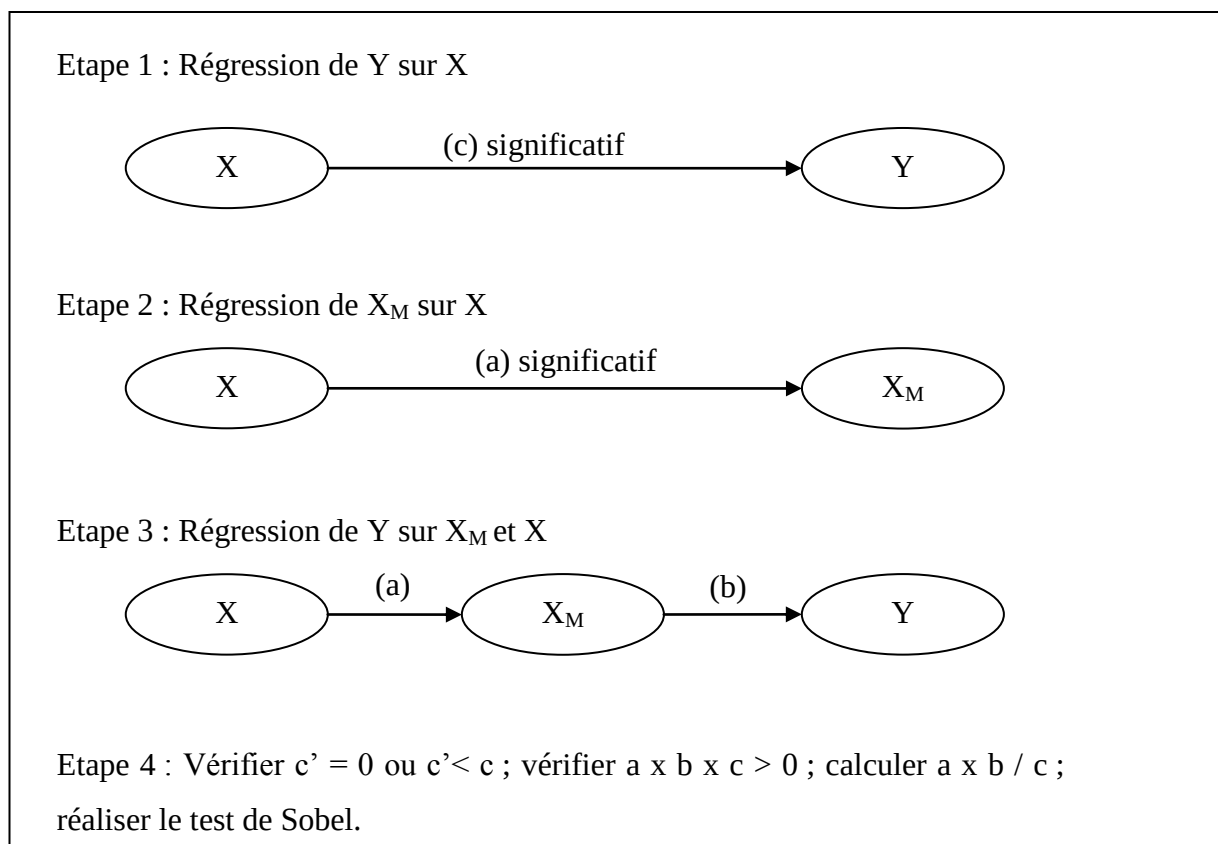
La première étape de l'ANOVA consiste à vérifier l'homogénéité des moyennes avec la significativité de la statistique de Levene, si l'hypothèse nulle est démentie, l'existence d'une liaison est établie (Evrard et al., 2009). Ensuite, la significativité de l'ANOVA peut être étudiée, celle-ci doit être inférieure à 0,05.

6.3.2 Le test des effets de médiation avec bootstrapping

Afin de tester les effets de médiation, nous avons suivi la procédure proposée par Baron et Kenny (1986). Celle-ci offre l'avantage d'être une démarche simple, claire et rigoureuse (El Akremi, 2005). Cette procédure se décompose en quatre étapes successives (cf. Figure 32) décrites par El Akremi (2005, p.330) :

- étape 1 : Le lien entre la variable indépendante X et la variable dépendante Y doit être significatif afin de s'assurer de l'existence d'un impact à médiatiser. Par conséquent, (c) doit être significatif (test de student ≥ 1.96 ; $p=0,05$) ;
- étape 2 : La variable indépendante X doit avoir un impact significatif sur la variable médiatrice X_M . Par conséquent, (a) est significatif ;
- étape 3 : Le lien entre la variable X_M et la variable dépendante Y doit également être significatif. La régression de Y est effectuée simultanément sur X et X_M . Le coefficient (b) doit rester significatif ;

Figure 32 : Le modèle de Baron et Kenny pour l'analyse des variables médiatrices



Source : El Akremi (2005, p.331)

- étape 4 : Afin de valider une médiation complète par X_M , le coefficient (c') liant X et Y doit être nul en présence de X_M ($c'=0$). Afin de nous assurer de la significativité du test, l'utilisation du test de Sobel ou le bootstrapping sont recommandés, le calcul de ces tests est intégré dans le logiciel AMOS (Preacher et al., 2007).

Equation 5 : Calcul du test de Sobel

$$Sab = ab \sqrt{Sa^2 \cdot Sb^2 + b^2 \cdot Sa^2 + a^2 \cdot Sb^2}$$

Dans notre étude, la méthode employée est le bootstrapping. Cette méthode permet à partir d'un échantillon d'en créer un plus grand nombre de manière artificielle (Jolibert et Jourdan, 2011), elle permet d'évaluer les effets indirects et offre l'avantage de fonctionner sans supposition sur la forme de la distribution (Preacher et al., 2007).

6.4 La méthodologie de test de deux échantillons appariés

Comme expliqué précédemment, il nous apparaît indispensable de réaliser une étude longitudinale concernant le management du changement. En effet, les comportements du manager sont susceptibles d'évoluer dans le temps en fonction de la réaction de ses collaborateurs face au changement.

Comme évoqué par Menard (2008), une étude longitudinale porte, contrairement à une étude transversale, sur au moins deux périodes de temps et permet ainsi de mesurer des changements. Les échantillons utilisés sont appariés, ce qui signifie que « chaque observation réalisée dans une population A peut être couplée à un « jumeau » extrait de la population B » (Jolibert et Jourdan, 2011, p.212). Les échantillons utilisés possédant les mêmes caractéristiques à l'instant t_1 et t_2 permettent de s'assurer que les variations mesurées ne sont pas influencées par une différence de composition des échantillons (Royer et Zarlowski, 2007).

Les répondants sont interrogés à deux reprises sur deux périodes espacées de six mois (t_1 et t_2). Afin d'étudier s'il existe une variation significative des résultats, nous utilisons des tests de comparaisons de moyenne sur des échantillons appariés (extension du test-t) avec le logiciel SPSS. Nous testons ainsi l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle il y a égalité des

moyennes entre X_{t1} et X_{t2} et l'hypothèse $H1$ ou il existe une différence des moyennes. L'analyse permettra de déterminer si l'évolution d'un comportement managérial engendre une évolution dans l'attitude d'un individu face au changement.

Synthèse du chapitre 6

Nous avons développé dans ce chapitre la méthodologie mise en œuvre dans notre étude.

Dans la première partie, nous avons décrit la réalisation d'une analyse factorielle exploratoire (A.F.E) conformément aux recommandations de Churchill. Cette première étape permet ainsi la purification de notre échelle de mesure. Nous avons également décrit nos critères d'exigences permettant de supprimer ou conserver les items ainsi que de définir le nombre de dimensions à conserver. Les critères utilisés sont ceux communément utilisés en sciences de gestion.

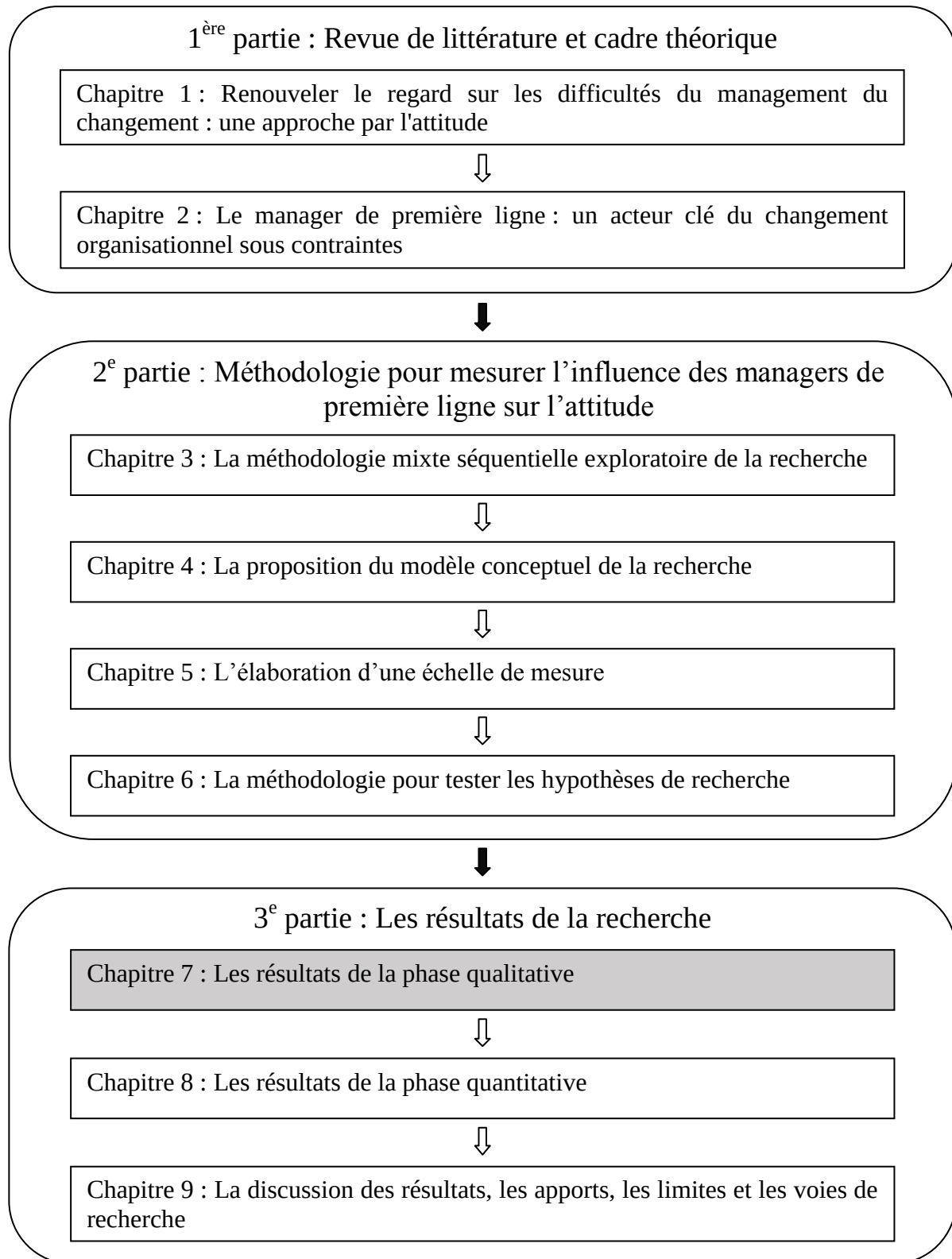
Dans la seconde partie, nous avons décrit la réalisation de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) réalisée sur un second échantillon de 487 répondants. La description de l'échantillon démontre que celui-ci est représentatif de la population visée. Nos critères d'exigences, conformément aux critères utilisés en sciences de gestion, sont également décrits.

Nous présentons ensuite la méthodologie employée afin de tester nos hypothèses, celle-ci passant par la réalisation d'analyses de régressions simples et multiples.

Enfin, les répondants de l'AFC ayant été interrogés à deux reprises afin de réaliser une étude longitudinale, nous décrivons la procédure employée afin de réaliser le test de deux échantillons appariés.

Troisième partie :
Les résultats de la recherche

CHAPITRE 7 : Résultats de la phase qualitative



Introduction

L'objectif de ce chapitre est de développer les résultats issus du codage de nos données permettant de faire émerger le modèle conceptuel, celui-ci représente les leviers dont disposent les MPL pour influencer l'attitude envers le changement de leurs collaborateurs. Les entretiens semi-directifs sont les sources principales d'information dans le codage, mais ceux-ci sont mis en perspective par les observations réalisées sur le terrain, les documents récoltés, et par les nombreux allers-retours que nous avons effectués entre la théorie et nos données.

Nous commençons par développer le sujet regroupant le plus de paragraphes et de mots, le leadership. Celui-ci est décomposé en trois familles de thèmes très largement inspirées des travaux de Bass et Riggio (2006) et Avolio et al. (1999) : le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le non-leadership.

Dans un second temps, nous présentons le thème portant sur le sensegiving en nous appuyant notamment sur les travaux de Gioia et Chittipedi (1991) et Weick (1993).

Le dernier levier d'influence des MPL émergeant de notre codage est lié aux compétences techniques de celui-ci. En effet, en tant qu'acteurs de terrain, leurs compétences techniques sont régulièrement évoquées par leurs collaborateurs.

Enfin, bien que ce dernier thème ne soit pas un levier direct d'influence, le bien-être au travail des salariés est un thème qui a émergé des entretiens et qui nous semble pouvoir influencer l'attitude envers le changement des salariés.

L'ensemble des thèmes présentés nous permettent *in fine* d'émettre nos hypothèses à tester en phase quantitative et de réaliser notre modèle conceptuel.

7.1 Création des thèmes

Comme nous l'avons précédemment introduit, la création des thèmes s'est effectuée par de nombreux allers-retours entre théorie et données issues des entretiens. La grille de lecture (cf. Tableau 36), a été réalisée à partir des entretiens réalisés au sein de la société MIZY ; nous avons transposé celle-ci dans la seconde étude de cas.

Il est à noter que si nous présentons le nombre de mots par thème dans le Tableau 36, cela a une simple valeur de synthèse, mais n'est en aucun cas corrélé avec une quelconque importance des thèmes. En effet, « le nombre de fois » qu'un thème est abordé n'est pas lié à la « valeur du thème » dans une analyse qualitative (Blanc et al., 2014).

Nous présenterons dans un premier temps le leadership (7.2) avant d'aborder la notion de sensemaking (7.3) ainsi que les compétences techniques (7.4). Dans un deuxième temps, les variables médiatrices seront traitées en commençant par le bien-être au travail (7.5), la relation de confiance (7.6) et l'autonomie des salariés (7.7). Enfin, nous décrirons les résultats obtenus sur l'intention d'engagement (7.8) avant de présenter le modèle conceptuel (7.9).

Tableau 36 : Les thèmes de l'étude de cas

Familles de thèmes	Thèmes	Nombre de mots	% du nombre de mots	Nombre de paragraphes	Nombre de sources
Leadership transformationnel	Charisme	1758	3,4%	38	12
	Stimulation intellectuelle	3444	6,7%	46	9
	Considération individualisée	6946	13,5%	153	12
Leadership transactionnel	Récompense contingente	4565	8,9%	113	10
	Management par exception	6340	12,4%	117	12
Non leadership	Laissez-faire	2102	4,1%	40	11
Création de sens	Sensegiving	2430	4,7%	50	7
Techniques	Compétences techniques	2446	4,8%	61	10
Bien-être au travail	Relation collègues	11113	21,7%	261	17
	Relation environnement	3005	5,9%	89	8
	Relation au temps	2285	4,5%	46	10
	Relation manager	4885	9,5%	124	12
Total		49062	100%		

7.2 Le leadership transactionnel et transformationnel comme levier d'influence des MPL

Le leadership est la famille de thèmes la plus récurrente dans le corpus avec 509 paragraphes retenus. Les compétences liées au leadership sont à distinguer de celles liées au management. Après avoir distingué ces deux notions comme étant complémentaires, nous présentons les deux principales dimensions du leadership : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel.

7.2.1 Le manager et le leader : une opposition ?

Le management et le leadership sont régulièrement identifiés comme deux compétences opposées pour un manager.

La première opposition concerne les objectifs fixés. Pour Kotter (2001), le manager gère la complexité en planifiant et en budgétisant tandis que le leader fixe une direction. Zaleznik (2004, p.3) évoque que les managers adoptent une attitude impersonnelle, voire passive, envers les objectifs tandis que les leaders « sont actifs plutôt que réactifs, formulant des idées plutôt que de leur répondre ».

La seconde opposition concerne la conception du travail. Le manager planifie et calcule pour faire face à une difficulté tandis que le leader stimule ses équipes en projetant sa vision avant de proposer des solutions (Zaleznik, 2004).

La troisième opposition concerne la relation à l'autre. Le manager suit scrupuleusement son plan pour gérer le personnel (Kotter, 2001) et manque d'empathie envers ses équipes (Zaleznik, 2004) tandis que les leaders sont tournés vers l'émotionnel et l'individu (Zaleznik, 2004 ; Kotter, 2001) et créent des relations de confiance (Ancona et al., 2007).

Enfin, la dernière opposition se porte sur le sentiment d'identité. Zaleznik (2004, p.6) décrit les managers « comme conservateurs et régulateurs d'un ordre existant d'une situation avec laquelle ils s'identifient personnellement et de laquelle ils gagnent des récompenses » tandis que les leaders « peuvent travailler dans des organisations, mais ne leur appartiendront jamais ».

Le management et le leadership ne sont pourtant pas à opposer, « au lieu d'établir une distinction entre managers et leaders, nous devrions considérer les managers comme des leaders et le leadership comme le synonyme d'une gestion réussie » (Mintzberg, 2014). Management et leadership sont ainsi complémentaires alors que nous avons tendance à nous tourner plus vers le leadership (Todnem By, Hughes, et Ford, 2016).

7.2.2 Les avantages du leadership

Le leadership semble être une compétence incontournable dans le management du changement. En effet, comme l'évoquent Griffith-Cooper et King (2007, p.14) « le leadership du changement réfère à un ensemble de principes, techniques, ou activités en relation avec les aspects humains de l'application du changement pour influencer l'acceptation et réduire la résistance »³³.

L'ensemble des techniques liées au leadership permettent au leader d'avoir une influence importante sur leurs collaborateurs quant à leur engagement envers l'équipe, le manager ou encore l'organisation (Bass & Riggio, 2006). De plus, les leaders ayant un leadership transformationnel ont des salariés avec un niveau de satisfaction et de loyauté plus élevé que ceux qui n'ont pas ce type de leadership (Bass & Riggio, 2006).

De plus, Bass et Riggio (2006) démontrent en s'appuyant sur vingt-deux études réalisées dans différents pays et différents secteurs d'activité que le leadership transformationnel est positivement corrélé à la performance des salariés.

Enfin, Bass et Riggio (2006) expliquent que le leader peut veiller à réduire le stress de ses collaborateurs de plusieurs manières. Tout d'abord, en cas de situation stressante, le leader reste calme, ensuite il est capable d'avoir une vision à long terme pour apporter des solutions. Enfin, le leader sert de modèle à ses collaborateurs car il sait gérer son stress.

Par conséquent, les compétences de leader sont des compétences requises en période de changement. Tout d'abord, afin de mettre en œuvre le changement et de permettre que le changement soit pérenne, le manager a besoin de l'engagement de ses collaborateurs. Enfin,

³³ « *Change leadership refers to a set of principles, techniques, or activities applied to the human aspects of executing change to influence intrinsic acceptance while reducing resistance* ». (Griffith-Cooper et King, 2007)

le changement engendre des tensions pour les collaborateurs que les compétences en leadership lui permettent de réduire.

7.2.3 Leadership transformationnel et transactionnel

Le leadership n'est pas un concept nouveau, en effet, Mayo (2003), dont la première édition de son livre remonte à 1933, évoquait déjà le leadership. Ce n'est cependant que dans les années 1980 que les études sont devenues nombreuses sur ce sujet (Saint-Michel et Wielhorski, 2011) avec pour point de départ l'ouvrage de Burns (1978) qui détermine deux catégories de leadership : le leadership transformationnel et le leadership transactionnel. Les leaders transformationnels sont ceux qui stimulent et motivent leurs collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes afin d'atteindre d'excellents résultats. Les leaders transactionnels dirigent à travers des échanges sociaux, ils récompensent financièrement les succès. Pour Todnem By, Hughes, et Ford (2016), ces deux catégories de leadership sont complémentaires et ne sont donc pas à opposer.

7.2.3.1 Les composantes du leadership transformationnel

Quatre composantes³⁴ définissent le leadership transformationnel selon Bass et Riggio, (2006) : l'influence idéalisée³⁵ et l'inspiration que nous regroupons dans un même construit, le charisme (7.2.2.1.1), la stimulation intellectuelle (7.2.2.1.2) et la considération individualisée (7.2.2.1.3).

7.2.3.1.1 Le charisme : influence idéalisée et inspiration

Le charisme est constitué de l'influence idéalisée ainsi que de l'inspiration. Avant de présenter nos résultats, nous donnons les définitions des deux dimensions du charisme.

Définition de l'influence idéalisée selon Bass et Riggio (2006, p. 6) :

« Les leaders transformationnels se comportent de manière qui leur permet de servir de modèles pour leurs collaborateurs. Les leaders sont admirés, respectés et fiables. Les collaborateurs s'identifient avec et veulent les imiter ; les leaders sont dotés par leurs collaborateurs comme ayant des capacités, une persévérance et une détermination

³⁴ Nous utiliserons les noms des composantes traduites par nos soins, le nom des composantes en anglais sont ; *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation* et *Individualized Consideration*.

³⁵ Bass et Riggio, (2006) utilisent le mot « follower » qui pourrait se traduire par « suiveur », cependant nous préférons utiliser le mot « collaborateur » qui, à notre sens, est plus neutre et n'a pas de connotation négative.

extraordinaires. Ainsi, il y a deux aspects de l'influence idéalisée : le comportement du leader et les éléments qui y sont attribués par les autres associés. Ces deux aspects [...] représentent la nature interactionnelle de l'influence idéalisée, c'est à la fois incarné dans le comportement du leader et dans les attributions qui y sont faites concernant le chef par des collaborateurs. [...]. En outre, les leaders ayant beaucoup d'influence idéalisée sont prêts à prendre des risques et sont cohérents plutôt qu'arbitraires. Ils peuvent être comptés pour faire la bonne chose, démontrant des normes élevées de conduite éthique et morale ».

Définition de l'inspiration selon Bass et Riggio (2006, p. 6) :

« Les leaders transformationnels se comportent d'une manière qui motive et inspire ceux qui les entourent en fournissant un sens et un défi au travail de leurs collaborateurs. L'esprit d'équipe est suscité. L'enthousiasme et l'optimisme sont affichés. Les leaders ont des collaborateurs impliqués dans la conception de futurs attrayants; ils créent des attentes clairement communiquées que les collaborateurs veulent atteindre et démontrent aussi leur engagement envers les objectifs et la vision partagée».

Il est également à souligner que le leader inspirant « utilise des mots, des slogans, des métaphores, des symboles, images, gestes, cérémonies, rituels et codes pour gérer le sens et les impressions, générer des attentes, stimuler intellectuellement et fournir des visions d'avenir réalistes et atteignables » (B. Bass, 1988, p.29).

Selon Avolio et Bass (1999) et Bass et Riggio (2006), le rôle d'influence idéalisée et le rôle d'inspiration peuvent être réunis dans un même construit nommé « charisme » . En effet, tous deux représentent le comportement et les attributs d'un leader « charismatique ». Selon Saint-Michel et Wielhorski (2011), la dimension charisme du leader influence significativement l'engagement affectif de ses collaborateurs.

Le leader de cette composante manifeste de la confiance en lui-même, dans le cas contraire celui-ci risque de ne pas être perçu comme étant le manager légitime. Nous avons pu remarquer dans nos entretiens que l'absence de charisme semble corrélée avec l'absence de légitimité du rôle de manager. Ainsi un responsable décrit comme « réservé » est associé au fait de ne pas être perçu comme le chef. (cf. extrait MI-EN-EMP1 et KW-EN-EMP4).

« Jérôme est plus réservé. Euh... même si par rapport à maintenant, par rapport à avant il est un plus ouvert, il va un peu plus vers nous, vers les autres on va dire,

*mais avant... [...] je pense pas que ce soit trop aussi le caractère à recadrer et ... peut-être parce qu'il a... alors peut-être par rapport à nous c'est plus compliqué parce qu'on est arrivé en même temps et on faisait un peu la même chose et tout ça, mais... oui c'est lui qui gère les projets et tout ça, mais je le vois pas comme mon chef ».*³⁶ MI-EN-EMP1

« Il n'est pas assez présent et pas assez dynamique en fait, et puis il tourne avec nous, j'ai plus l'impression de tourner avec un copain qu'avec un chef quoi. »
KW-EN-EMP4

Nous pouvons percevoir à travers ces verbatims que les salariés attendent de leur manager de première ligne que celui-ci se comporte comme leur « chef » et non comme « un copain », avec dynamisme et autorité.

Néanmoins, le rôle exemplaire du MPL peut compenser un manque de charisme et faire du MPL un acteur reconnu. En effet, le MPL de la société Mizy bien que décrit comme réservé, a été également reconnu pour son exemplarité en termes de capacités de travail (cf. extrait MI-EN-EMP6).

« C'est un gros bosseur Jérôme, c'est un très très gros bosseur, le soir régulièrement à 22h, 23h il est encore en train de suivre ce qui se passe sur ses projets donc du coup moi avec le décalage horaire, régulièrement l'après-midi je l'ai donc, donc là-dessus moi j'ai zéro souci avec Jérôme, je le trouve très bien à son poste ». MI-EN-EMP6

Concernant le MPL Jérôme³⁷ de la société Mizy, nous avons pu lors de nos observations (cf. extrait MI-OBS5) remarquer son manque de communication avec l'ensemble de l'équipe. Toutefois, il semble être un manager efficace comme en témoigne l'extrait d'observation ci-après.

³⁶ Les erreurs de syntaxe et grammaticales n'ont pas été corrigées afin de rester au plus près de l'intention des répondants. De plus, cela permet, en l'absence du support audio, de mieux appréhender les émotions de l'interviewé.

³⁷ Nom fictif donné pour respecter l'anonymat.

Extrait de l'observation MI-OBS5 :

À 15h20, Jérôme dirige la réunion hebdomadaire, Maxime (manager intermédiaire) étant au téléphone ne participe pas. Jérôme fait le point sur l'avancement des projets via le nouveau logiciel de gestion de projet JIRA. Pendant cette réunion, Jérôme utilise un grand écran pour montrer la liste des projets, Lucas qui est en télétravail est connecté en audio, mais sans la visioconférence. Jérôme a réparti les ressources sur les projets sans qu'il n'y ait d'objection. Il m'est difficile de comprendre tous les termes évoqués qui sont très spécifiques d'une part à la programmation, d'autre part au secteur de l'optique. Il présente un projet, demande où en est la personne en charge, si elle a besoin d'aide et lorsque c'est le cas, Jérôme regarde pour que quelqu'un puisse lui venir en aide. Pour exemple, il demande à Lucas sa charge de travail puis dit à Lucien d'aller l'aider. Il semble à l'aise dans son rôle et n'hésite pas à donner des directives sans pour autant être péremptoire, il évoque ainsi sa directive à Lucas : « Pour la partie lentille Lucas, si tu peux remettre à jour (le logiciel de suivi) ce serait cool ». Il reste debout pendant toute la présentation, les autres restent assis. En fin de réunion, Lucien évoque qu'il a une demi-journée de congés, Lucas également, Jérôme plaisante en disant « on a le droit à ça ? ». Fabrice évoque des bugs qu'il a rencontrés puis Jérôme conclut en demandant si quelqu'un souhaite ajouter quelque chose. La réunion se termine à 15h35 en respectant le timing imposé par Jérôme.

Nous percevons clairement la complexité de cette dimension managériale qui peut s'expliquer si l'on reprend le modèle initial (MLQ 5X) établi par Bass et Avolio en 1995, et décrit par Bass et Riggio (2006). En effet, le modèle MLQ 5X décrit neuf facettes du leadership parmi lesquelles Bass et Riggio (2006) décrivent ainsi deux facettes de l'influence idéalisée ; 1) les attributs de l'influence idéalisée et 2) le comportement de l'influence idéalisée. Shamir, Zakay, Breinin, & Popper (1998) évoquent l'utilité de séparer les dimensions du charisme. Cependant, Avolio et Bass (1999) évoquent que ces deux facettes ne sont qu'un seul construit car souvent non différenciables d'un point de vue empirique.

Nous confirmons qu'il est difficile de subdiviser cette dimension puisque les attentes et perceptions des salariés envers le MPL diffèrent selon les individus, à cela s'ajoute la subjectivité des concepts évoqués. Ainsi, les leaders charismatiques, de la composante

« influence idéalisée » peuvent être décrits comme se comportant « de manière à servir de rôle modèle à leurs subordonnés » et comme étant admirés, respectés et dignes de confiance (Bass et Riggio, 2006, p. 6). Par conséquent, nous comprenons toute la subjectivité de ces concepts qui dépendent fortement des attentes de chaque individu.

Les entretiens démontrent cette divergence des attentes, certains salariés reconnaissant en leur MPL les attributs d'un leader tandis que d'autres ne reconnaissent pas en celui-ci ces attributs.

7.2.3.1.2 Stimulation intellectuelle

Le deuxième concept du leader transformationnel porte sur la stimulation intellectuelle. Nous retenons la définition de la stimulation intellectuelle selon Bass et Riggio (2006) :

Le leader de cette dimension pousse ses collaborateurs à innover, à être créatifs en questionnant leurs suppositions et en trouvant de nouvelles approches face aux anciennes manières de procéder. Le leader ne fait pas de critique négative en public en cas d'échec. Les nouvelles idées ainsi que les solutions créatives sont encouragées par les collaborateurs qui sont également inclus dans les processus pour résoudre les problèmes. Les nouvelles approches sont sollicitées et les idées différentes de celles du leader ne sont pas critiquées.

Selon Saint-Michel et Wielhorski (2011), la dimension stimulation intellectuelle influence positivement l'engagement normatif ce qui « induit que, plus les leaders incitent leurs subordonnés à l'émulsion intellectuelle, plus leurs collaborateurs déploient un engagement normatif vis-à-vis de leur organisation » (Saint-Michel et Wielhorski, 2011, p.31). Néanmoins, Arnold (2017) évoque que, la stimulation intellectuelle peut conduire les employés à faire passer leurs propres besoins après ceux de l'organisation et à nuire ainsi à leur propre bien-être. Le leadership transformationnel, vu de façon globale, reste cependant corrélé positivement au bien-être des salariés (Arnold, 2017).

De prime abord, nous aurions pu déduire des entretiens (cf. extrait MI-EN-EMP1) que la stimulation intellectuelle était un facteur plus influencé par le type de métier que par le MPL lui-même. En effet, les salariés de la société Mizy décrivent un métier intrinsèquement stimulant, qui pourrait s'apparenter à une passion (cf. extrait MI-EN-EMP3).

« Et je sais que et là, surtout c'est qu'on a une capacité d'adaptation assez euh... une bonne capacité d'adaptation parce qu'en fait, on est dans un métier qui bouge tout le temps donc on est tout le temps obligé d'apprendre, c'est aussi ça qu'est intéressant c'est que ça bouge tellement, c'est qu'on est tout le temps obligé d'apprendre, tout le temps obligé de se former à d'autres nouvelles technologies, à d'autres choses. » MI-EN-EMP1

« Alors, oui oui oui c'est une passion, l'informatique moi j'ai commencé à en faire, je devais avoir quatorze ans. » MI-EN-EMP3

Néanmoins, au fil des entretiens, nous avons pu nous apercevoir à travers les vécus personnels des salariés qu'à métier équivalent, la stimulation intellectuelle n'était pas la même.

En effet, la structure, l'organisation interne de l'entreprise semble également être un facteur potentiel d'influence que le MPL peut maîtriser. L'extrait MI-EN-MPL5 illustre le fait que la polyvalence mise en œuvre dans l'organisation favorise son intérêt pour les différentes tâches. De plus, l'environnement, les outils de travail, peuvent également être un vecteur de stimulation pour les salariés (cf. extrait MI-EN-EMP2).

« Pour l'instant je suis bien là par rapport aussi aux retours que j'ai d'autres personnes qu'étaient avec moi à la fac et qui ont un travail dans des entreprises plus grosses, des SS2I où là ben je me rends compte que moi je fais beaucoup de choses intéressantes, eux sont vraiment sur le développement pur et puis ils font les développements qu'on leur demande et puis c'est tout alors que moi j'analyse, je chiffre ce qu'on a besoin et je fais du développement aussi, mais je vais voir les clients. » MI-EN-MPL5

« Là ce qu'on utilise c'est quand même des choses ben à la pointe on va dire de la technologie et du coup ça c'est assez, c'est agréable d'évoluer là-dessus quoi. Surtout en termes de voilà, de technique, d'évolution personnelle, d'enrichissement de connaissance, c'est beaucoup plus intéressant enfin voilà, d'évoluer sur des technologies actuelles. » MI-EN-EMP2

Il n'est pas évident pour les salariés de différencier l'influence du métier, de l'influence de la structure ou encore de l'influence du MPL ; en effet, le MPL est la personne en charge de répartir les ressources, les tâches et d'organiser le travail de ses collaborateurs. Les collaborateurs peuvent évaluer la tâche qui leur incombe et n'y attribuent pas nécessairement le mérite ou la faute au MPL qui en est l'organisateur. Nous pouvons toutefois clairement percevoir à travers les verbatims ci-dessous, l'influence de l'organisation du travail faite par le MPL (cf. extrait MI-EN-EMP1). Nos observations personnelles confortent l'influence du MPL en ce sens, l'interviewé est le dernier arrivé dans la société et se voit confier les tâches les moins stimulantes intellectuellement.

« Pour l'instant du coup moi je fais souvent des tâches disons plutôt rébarbatives que je dois faire du fait que ben forcément je dois faire des petites tâches donc c'est souvent les, les petits détails, ou les choses qui sont pas forcément passionnantes à faire, mais après bon, je pense que ça aussi ça va forcément changer même si faut les faire, j'aurai à coté donc du coup des tâches aussi plus intéressantes donc ça se verra moins. » MI-EN-EMP11

Si l'on perçoit clairement la stimulation intellectuelle à travers les tâches confiées aux collaborateurs par le MPL, il demeure plus délicat de définir clairement une action liée au leadership de celui-ci. Les salariés n'ayant jamais fait clairement état d'un chef qui les pousse à réexaminer leurs suppositions. Le MPL de la société KWJouet nous évoque toutefois spontanément cette intention de motiver ses collaborateurs (cf. extrait KW-EN-MPL1).

« C'est à moi de les pousser, c'est à moi de les orienter par rapport aux critères de rémunération que va proposer l'entreprise pour motiver les et... enfin l'argent n'est pas une motivation, mais de trouver les axes pour motiver. » KW-EN-MPL1

Il n'est cependant pas surprenant de percevoir de légères différences entre la théorie et notre terrain, en effet, la base conceptuelle des dimensions du leadership a été établie par Bruns' en 1978 qui a interrogé 78 dirigeants d'entreprises puis 176 colonels de l'armée Américaine (Avolio, Bass, et Jung, 1999). Notre étude portant sur les MPL situés dans des organisations françaises, et sur leurs subordonnés, nous pouvons légitimement percevoir une différence de perception concernant le leadership.

7.2.3.1.3 Considération individualisée

La dernière composante du leadership transformationnel est la considération individualisée. Nous retenons la définition de la considération individualisée selon Bass et Riggio (2006) :

Le leader accorde une attention particulière aux besoins et attentes spécifiques de chaque individu. La considération individualisée est développée lorsque des opportunités d'apprentissage sont développées et accompagnées. Le leader accepte les différences et s'y adapte, par exemple des personnes peuvent avoir plus d'autonomie ou plus d'accompagnement lorsque cela est nécessaire. Une communication réciproque se développe et les interactions avec ses subordonnés sont personnalisées, le leader se souvient des précédentes conversations et connaît les problèmes personnels des individus. Enfin, le leader délègue des tâches afin de savoir s'il doit fournir plus d'accompagnement ou plus d'autonomie aux salariés.

Les entretiens confirment la présence de cette dimension chez les MPL. En effet, leurs collaborateurs évoquent l'accompagnement de ceux-ci dans leur travail quotidien (cf. extrait MI-EN-EMP4). L'accompagnement en période de changement devient effectivement un facteur pouvant avoir un fort potentiel d'influence sur la volonté d'adhésion au projet.

« Très oui, et puis ils ont toujours été là, au début en tout cas, enfin même là euh... ils ont toujours été là pour m'expliquer comment ça fonctionnait quoi. On ne m'a jamais dit « tu te débrouilles tu cherches et puis voilà ». » MI-EN-EMP4

De plus, le fait que le MPL de par son contact régulier avec ses collaborateurs puisse s'adapter aux différences de personnalités semble également une notion importante pour leurs collaborateurs (cf. extrait KW-EN-EMP3).

« Euh... Lucie, ben c'est quelqu'un de très sérieux, qu'est très ouverte d'esprit... et qui est toujours là quand on en a besoin et qui met pas de pression particulière, elle est très à l'écoute, on partage beaucoup d'informations, c'est tout misé sur la confiance et l'entraide... et le partage d'informations et... et je trouve que c'est une très bonne... pour moi personnellement, une très bonne technique de management, parce que y'a que comme ça qu'on peut s'en sortir, je vois pas

l'utilité de tyranniser ses équipes pour essayer d'en tirer le maximum quoi. Disons qu'après, je pense qu'elle essaie de s'adapter aux personnalités de chacun, parce qu'on est tous différents de toute façon, donc forcément, mais ça se passe très bien. » KW-EN-EMP3

Le MPL de la société KWjouet, Lucie, évoque d'ailleurs cette volonté de prendre en compte la vie personnelle de ses collaborateurs afin de les manager efficacement et d'établir un lien de confiance (cf. extrait KW-EN-MPL1), ce qui correspond à la définition du concept de considération individualisée.

« Et en ce fait je construis avec eux, je leur pose des questions, je vais essayer de savoir ce qui va, ce qui va pas, je m'intéresse beaucoup à eux autant dans le professionnel, dans le privé un petit peu parce que leur état d'esprit personnel joue souvent sur leur travail donc j'essaye, à juste titre hein, pas de m'immiscer dans leur vie, mais de... d'établir un lien, une confiance pour pouvoir après les aider sur le terrain et éventuellement s'il y a besoin, je vais dépanner. » KW-EN-MPL1

Après avoir défini et présenté les composantes du leadership transformationnel, nous présentons dans la partie suivante la deuxième dimension du leadership : le leadership transactionnel.

7.2.3.2 Les composantes du leadership transactionnel

Deux composantes définissent le leadership transactionnel selon Bass et Riggio, (2006) : la récompense contingente (7.2.2.2.1) et le management par exception (7.2.2.2.2).

7.2.3.2.1 La récompense contingente

La première composante du leadership transactionnel est la récompense contingente. Nous retenons la définition de la récompense contingente selon Bass et Riggio (2006) :

Le leader transactionnel définit clairement les objectifs que ses collaborateurs doivent atteindre et les récompenses que l'atteinte de ses objectifs engendre. Il est à noter qu'une récompense est transactionnelle lorsqu'il s'agit d'une récompense physique comme une prime, mais que celle-ci est transformationnelle lorsqu'il s'agit d'une reconnaissance faite oralement.

Si les interviewés de notre étude ne font pas de lien direct entre l'établissement d'objectifs clairs et la récompense, ils évoquent cependant la reconnaissance orale qui est une récompense dite transformationnelle (Bass et Riggio, 2006) (cf. extrait MI-EN-MPL5).

« Interviewé(e) : Ben, pfff, moi après j'aime bien réussir ce que je fais donc j'aime bien... faire en sorte que, de me donner les moyens de, de, que ça fonctionne bien et puis après ce qui me motive c'est que j'aime bien ce que je fais aussi et puis... ouais que le travail soit valorisé quoi, je sais que si je fournis un travail correct, je sais que... enfin qu'on me le dira donc c'est...c'est... (Silence de 5 secondes).

C : C'est à dire que le chef reconnaitra que tu as fait du beau travail ?

Interviewé(e) : Oui. » MI-EN-MPL5

Nous retenons également à travers les entretiens une reconnaissance plus implicite passant par (1) l'absence de remarque négative qui peut être perçue comme une acceptation du travail réalisé et par (2) le fait qu'une tâche spécifique soit attribuée à une personne concernée, qui peut être perçue comme une volonté du MPL d'attribuer la tâche à la personne la plus compétente. L'échange ci-dessous illustre ces propos à travers les verbatims « c'est à moi qu'on demande » et « qu'on soit pas venu se plaindre » (cf. extrait MI-EN-EMP1).

« Interviewé(e) : Ouais et maintenant j'ai ce rôle-là en fait parce que dès qu'il y a ce genre de truc, dès qu'il y a des conseils à demander, des trucs que voilà, c'est à moi qu'on demande. Parce que j'ai montré dès le début que voilà, que j'essayais de faire des interfaces jolies, des interfaces propres, des trucs comme ça et du coup maintenant c'est reconnu, en tout cas dans la boîte, enfin c'est reconnu par, par tout le monde en fait. Que ben c'est, ben je m'occupe de ça et que je fais ça bien. Là de ce côté-là, ça j'apporte vraiment, c'est vraiment ma patte, c'est vraiment mes compétences propres que j'apporte à la boîte qui sont vraiment reconnues et que, et qui sont utilisées par les autres donc c'est, ouais, ça c'est agréable. Et après aussi en termes de développement fonctionnel on va dire, aussi je pense que je dois être à peu près reconnu par les autres, faut leur demander après (rire).

C : Tu t'aperçois comment que t'es reconnu par les autres ? Le fait qu'on te demande ?

Interviewé(e) : Ben pour le design ouais, ça on me demande, après pour euh... en fait pour le, pour la partie vraiment code fonctionnel c'est plus le fait qu'on soit pas venu se plaindre, c'est plus l'inverse en fait. C'est plus si jamais tu fais quelque chose qu'est pas propre ou qu'on comprend pas, on va venir te voir, on va venir te dire « attends, t'as fait quoi ? Je comprends pas » ou ça va gueuler en disant « je comprends rien (rire) ça ce code-là » et c'est plus dans ce sens-là en fait, si on me dit rien en fait c'est que ça doit aller (rire) on peut repasser après moi et comprendre ce que j'ai fait et... c'est plus dans ce sens-là en fait. » MI-EN-EMP1

Une récompense contingente transactionnelle a également été codée lors des entretiens. Celle-ci passant par l'attribution de récompenses non orales, comme l'obtention d'un meilleur statut salarial. Bass et Riggio (2006) évoquent un système de récompense par bonus, mais comme nous l'avons expliqué précédemment, notre échantillon concerne des salariés de la base opérationnelle. Les dirigeants ont pour partie de leur rémunération des primes qui peuvent être conséquentes, mais à l'inverse, les salariés de la base opérationnelle peuvent percevoir l'obtention d'un statut cadre comme une distinction du travail réalisé³⁸ et négliger l'aspect « prime ». Dans ce cas, la distinction de la récompense ne se fait plus sur un axe matériel (bonus) / non matériel (oral), mais sur un axe court terme (récompense orale et bonus) / long terme (évolution de carrière). Cette distinction peut avoir une importance dans l'accompagnement des salariés qui, sans évolution sur le long terme, pourrait se lasser de récompense à court terme et choisir d'évoluer vers une autre entreprise (cf.extrait MI-EN-EMP6).

« Bon après c'est pas vraiment contre Julien, parce que c'est plus au niveau de la boîte, c'est peut-être complètement hors sujet, mais c'est plus au niveau des contrats qui sont pas du tout adaptés à notre poste, après c'est pas du tout contre Julien [...], on est des ingénieurs informaticiens sur un contrat de trente-cinq

³⁸ Site internet (<https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/manager/statut-de-cadre-chronique-dune-mort-annoncee/>) consulté le 10 juillet 2018.

heures non-cadre, enfin jamais on fait trente-cinq heures, on est toujours à quarante, entre quarante et quarante-cinq. Jordan lui je sais pas combien il fait, avec les heures qu'il fait, il doit être à soixante soixante-dix, donc les contrats non-cadre à trente-cinq heures enfin c'est, je sais pas dans les autres boites, je sais pas, tu dois avoir plus de recul que moi là-dessus, je crois pas qu'ils ont et ... ingénieur informatique quoi. » MI-EN-EMP6

7.2.3.2.2 Le management par exception

La deuxième composante du leadership transactionnel porte sur le management par exception. Nous retenons la définition du management par exception selon Bass et Riggio (2006) :

Le leader surveille le travail de ses collaborateurs, il veille à ce qu'aucune erreur ne soit commise et, le cas échéant, prend les mesures nécessaires à la correction de celle-ci. Il existe deux types de management par exception, le MPE actif, lorsque le leader surveille et tente d'éviter proactivement les erreurs, le MPE passif, lorsque le leader attend passivement que des erreurs soient commises.

Selon Saint-Michel et Wielhorski (2011), le management par exception influence l'engagement calculé dans l'organisation. Le management par exception serait moins corrélé à la performance que les autres dimensions du leadership et, bien que marginal, le management par exception augmenterait l'affect négatif (angoisse, contrariété, peur, nervosité...) (Lyons et Schneider, 2009).

Nos entretiens confirment que le management par exception fait partie des leviers d'influence du MPL. En effet, celui-ci se doit de réaliser un suivi des tâches réalisées par ses collaborateurs, notamment par la réalisation de réunions (cf. MI-EN-EMP2).

« On fait des réunions toutes les semaines, mais du coup, c'est plus pour des suivis d'avancement de projet pour être sûr que voilà on est dans les clous par rapport au rendu de projet euh, que, ça peut être aussi l'occasion alors on dit souvent qu'on le fait, mais au final on le fait pas souvent de montrer ce qu'a fait l'un une fois par semaine donc ça on le dit tout le temps, mais c'est vrai qu'on a jamais eu l'occasion de faire une démo par exemple d'un projet fini voilà, toute

l'équipe ou d'une phase euh... une phase d'un projet un module bien particulier, le présenter une fois qu'on est à peu près sûr que c'est fini. Donc ça, c'est un des objectifs de ces réunions et... le principal c'est quand même de voir ce qui a été fait par chacun pendant la semaine, parce qu'on n'a pas forcément un suivi journalier, donc du coup c'est plus un suivi hebdomadaire. » MI-EN-EMP2

Cependant, la notion d'être suivi pour être accompagné dans son travail peut conduire à une sensation d'être espionné selon les individus et selon le type d'accompagnement (cf. KW-EN-EMP4).

« Dix ans que je fais le métier, on n'a jamais eu besoin d'avoir quelqu'un derrière nous pour faire notre métier. Euh... moi ça m'embête, je vous le cache pas, quand il tourne (référence au travail du commercial) avec moi, j'ai l'impression de ne plus faire mon travail comme je le fais tous les jours, je suis bloquée, on sent la gêne en fait. » KW-EN-EMP4

La fonction de suivi d'avancement du travail semble prendre une partie importante du travail du MPL, celui de la société Mizy évoque d'ailleurs que la moitié de son temps y était alloué (cf. extrait MI-EN-MPL5).

« Ben là en ce moment, ce serait du 50/50 en ce moment, 50% suivi analyse et 50% développement. » MI-EN-MPL5

Cette notion de suivi du travail, de l'organisation, des collaborateurs est également évoquée par la MPL de la société KWJouet (cf. KW-EN-MPL1).

« Donc les commerciaux dans le pur ? ça va être le suivi de terrain, ça va être est ce qu'il respecte la politique commerciale de l'entreprise, ça va jusqu'à l'état du véhicule, comment ils sont organisés, les plans de tournée, est-ce qu'ils sont efficaces, est ce qu'ils sont bien organisés, en fait le tout c'est de voir quelles sont les choses positives, quelles sont les choses négatives et d'essayer de leur amener des solutions pour qu'ils puissent s'améliorer et faciliter leur travail. » KW-EN-MPL1

Après avoir appréhendé le leadership transformationnel et transactionnel ainsi que leurs composantes à travers les verbatims issus de l'analyse des entretiens, nous présentons dans la partie suivante le leadership par laissez-faire.

7.2.3.3 Le laissez-faire

Nous retenons la définition du laissez-faire³⁹ selon Bass et Riggio (2006) :

Cette dimension se distingue du leadership transactionnel et transformationnel puisque comme son nom l'indique, le laissez-faire concerne l'absence de leadership, l'absence de transaction, l'absence de prise de décision et d'autorité.

Un interviewé évoque le leadership par laissez-faire, stipulant que le manque de présence ou d'implication des responsables peut pénaliser son travail (cf extrait MI-EN-EMP11).

« Des fois par exemple, Jérôme ou Maxime sont pas là et du coup, il m'arrive des fois... pour moi c'est un peu compliqué de trouver des tâches à faire ou ce genre de choses puisque des fois il m'a fallu... ben ils ont oublié de m'affecter des tâches sur les différents logiciels donc du coup enfin, je dois aller aider les autres collègues, mais du coup dans ce cas-là, c'est un peu compliqué. » MI-EN-EMP11

Pour les autres interviewés nous avons recueilli des commentaires concernant le contraire du laissez-faire. L'absence de laissez-faire semble avoir des conséquences positives sur le bien-être au travail des salariés. Les individus interviewés évoquent la présence de leur manager lorsqu'ils ont besoin de lui, associant cette présence à un point fort du manager (cf. extraits MI-EN-EMP10 et KW-EN-EMP3).

« Ça se passe bien. Ouais ça se passe très bien, si j'ai des questions à poser à Jordan, il y a pas de problème en général il est là pour répondre, donc je peux l'embêter de temps en temps (rire). Mais non ça va, il est toujours là pour

³⁹ Pour rappel, nous utilisons le terme « laissez-faire » et non celui de « laisser-faire », car celui-ci correspond au terme anglo-saxon utilisé notamment par Bass et Riggio (2006) et repris en français à l'identique par Saint-Michel et Wielhorski (2011).

répondre pour me dire pourquoi faut faire comme ça ou pas, non ça va. » MI-EN-EMP10

« Ouais parce qu'on a une liberté d'action déjà, on est complètement autonome, même si on travaille en équipe, ma manager elle est là pour m'aider, pour nous diriger aussi. Donc c'est un vrai travail d'équipe, mais aussi en même temps, très très autonome. C'est beaucoup de partage d'informations, d'entraide sur le secteur en fait, et après c'est beaucoup d'autonomie aussi quoi, donc ce qui est très agréable dans le travail. » KW-EN-EMP3

7.2.3.4 Synthèse du thème leadership

Le leadership transformationnel fait partie des attributions d'un manager de première ligne. Il se décompose en trois dimensions, le charisme, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée.

Le leadership transactionnel fait également partie des attributions d'un MPL. Il est composé de deux dimensions : le management par exception et le management par récompense contingente.

Enfin, le laissez-faire correspondant à l'absence de leadership est également une dimension qui a émergé de nos entretiens.

Nous listons ci-dessous les principaux points clés de notre analyse :

- le charisme se compose de l'influence idéalisée et de l'inspiration ;
- le charisme permet au MPL d'être accepté en tant que chef ;
- la stimulation intellectuelle est influencée par le MPL ainsi que par la structure de l'organisation et le métier concerné ;
- la stimulation intellectuelle passe par l'attribution des tâches ;

- la considération individualisée du MPL passe par l'accompagnement et la prise en compte de la vie personnelle des salariés.
- la récompense contingente se développe à partir d'une reconnaissance faite oralement, mais également à travers l'attribution quotidienne de tâches gratifiantes.
- la récompense contingente peut être perçue sur un axe récompense court terme / long terme plutôt que sur la comparaison matériel / non matériel.
- le management par exception, correspondant au suivi du travail quotidien des collaborateurs représente une part important du travail des MPL ;
- le laissez-faire des MPL est perçu négativement par les collaborateurs.

7.3 Le sensegiving comme levier d'influence dans la création de sens

Le sensegiving permettant au manager d'influencer ses collaborateurs dans la création de sens est issu du sensemaking inventé par Weick (1979). Nous commençons par introduire la notion de sensemaking dans une première partie afin de mieux appréhender, dans un second temps, la notion de sensegiving.

7.3.1 Le processus du sensemaking

Weick (1979) définit le sensemaking ainsi : « l'idée de base du sensemaking est que la réalité est un accomplissement en cours qui émerge des efforts pour créer de l'ordre et donner du sens rétrospectivement à ce qui se passe »⁴⁰ (Weick, 1993, p.635). Ancona et al. (2007, p. 95) résument la notion de sensemaking en ces termes : « faire sens du monde qui nous entoure »⁴¹.

Le sensemaking peut être décrit comme « des échanges réciproques entre les acteurs (Enactment) et leur environnement (Ecological Change) qui sont significatifs (Selection) et préservés (Retention) » (Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 2005, p.414). Cette séquence

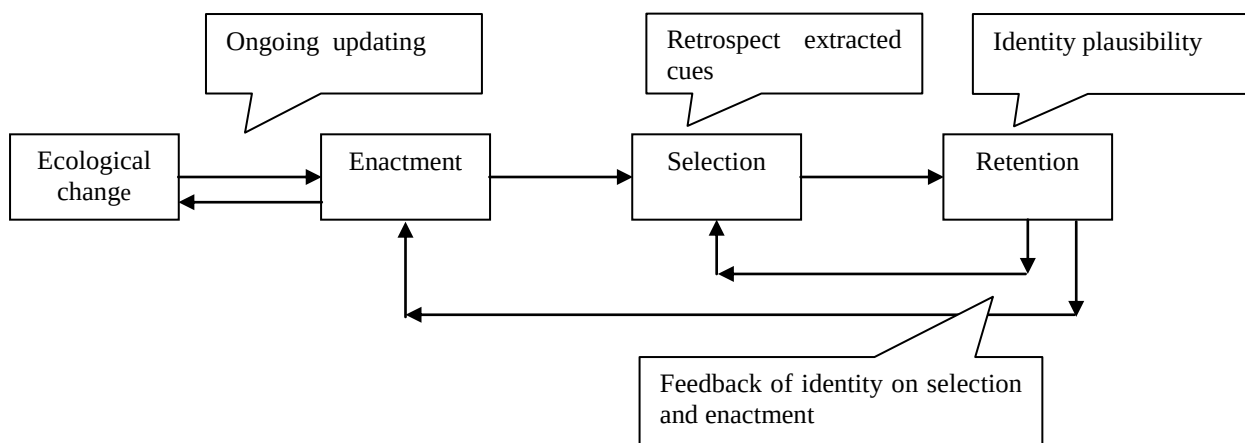
⁴⁰ « *The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs* » (Weick, 1993, p.635)

⁴¹ « *Making sense of the world around us* » (Ancona et al., 2007, p.95)

Enactment-Selection-Retention (ESR) (cf. Figure 33), n'est significative que si le contenu préservé est à la fois cru et remis en doute (Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 2005).

Weick (1979) décrit régulièrement son processus par cette phrase : « Comment puis-je savoir ce que je pense tant que je n'ai pas entendu ce que je dis ? » qu'il rapproche de la célèbre expression « je le croirai quand je l'aurai vu ».

Figure 33 : Séquence Enactment-Selection-Retention



Source. Jennings et Greenwood (2003, p.202 ; adapté de Weick, 1979, p. 132)

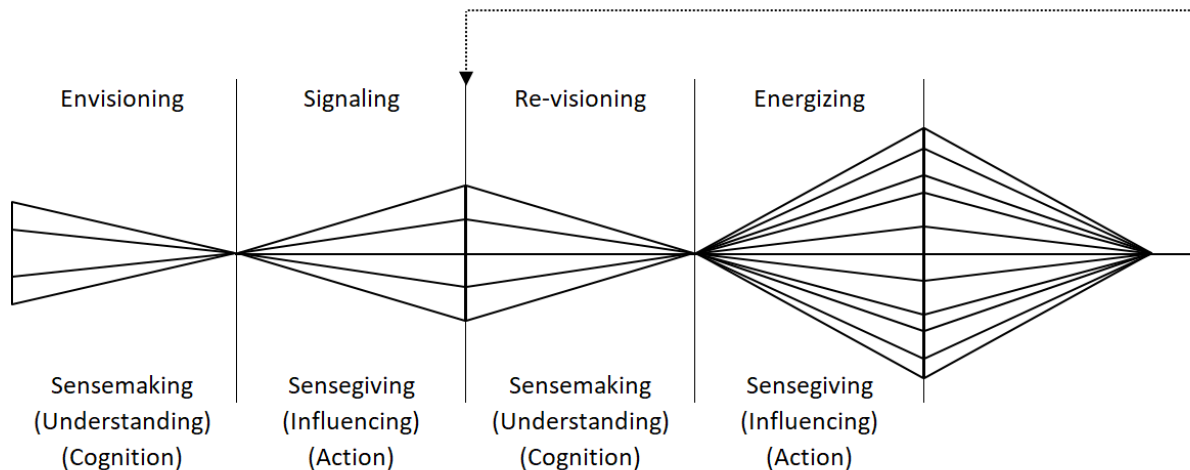
7.3.2 Du sensemaking au sensegiving

Gioia et Chittipedi (1991) ajoutent au concept de sensemaking celui de sensegiving en évoquant l'exemple d'un PDG devant mettre en œuvre un changement stratégique. Celui-ci doit dans un premier temps donner du sens au changement pour lui-même, ce qui correspond à une phase de compréhension, de sensemaking. Cette phase nommée *envisioning* (cf. Figure 34), correspond à la manière dont le manager comprend, interprète et crée du sens pour lui-même d'une situation (Gioia et Chittipedi, 1991 ; Rouleau, 2005). Dans un deuxième temps, le PDG tente d'influencer la façon dont ses collaborateurs perçoivent le changement, il donne du sens, c'est le sensegiving. Cette seconde phase nommée *signaling* correspond à la phase où le manager tente de communiquer sa vision et d'influencer les autres afin de les faire adhérer à sa cause (Gioia et Chittipedi, 1991 ; Rouleau, 2005). Ensuite, la phase sensemaking *re-visioning* correspond à la phase où les collaborateurs tentent de comprendre les changements (Gioia et Chittipedi, 1991). Enfin, la phase sensegiving *energizing*, correspond à la phase où

les collaborateurs tentent à leur tour d'influencer les formes du changement et le manager (Gioia et Chittipedi, 1991).

Lors d'un changement stratégique, les phases sensemaking-sensegiving peuvent se renouveler plusieurs fois.

Figure 34 : Processus impliqué dans l'initiation d'un changement stratégique



Source : Gioia et Chittipedi (1991, p. 444)

Le sensegiving est parfois perçu comme partie intégrante du sensemaking. Weick et al. (2005) évoquent « Comment puis-je savoir ce que je pense tant que je n'ai pas vu ce que je dis ? », le Sensegiving correspond au « dis » », le « dis » influençant ce que je pense implique par conséquent que le sensegiving influence le sensemaking. Le sensemaking est un processus social individuel et partagé évoluant par nos interactions avec les autres (Lockett et al., 2014), ce qui contient à la fois le sensemaking et le sensegiving. Toutefois, d'un point de vue managérial, il demeure intéressant de dissocier le processus par lequel le manager crée du sens pour lui-même et le processus par lequel le manager influence ses collaborateurs pour transmettre sa vision du changement. La mise en place d'un changement stratégique nécessite des agents et des destinataires du changement (Ford, Ford, et D'amelio, 2008) et par conséquent, des individus qui influencent et des individus qui créent du sens pour eux-mêmes dans un processus de cognition.

7.3.3 Le sensegiving et le changement

Les incertitudes liées aux changements organisationnels sont génératrices de tensions pour les salariés (Bordia et al., 2004), en effet, l'absence de sens est génératrice de stress pour les individus (Weick, 1979 ; Weick, 1993). Lockett et al. (2014) expliquent que l'une des difficultés du changement organisationnel est liée au fait que les individus doivent remettre en question leurs anciens schèmes afin de donner du sens, via un processus de sensemaking, à un nouvel environnement. La création de sens est individuelle, chacun donnera un sens au changement en fonction de ses caractéristiques personnelles et au travers des échanges sociaux (Lockett et al., 2014).

Par conséquent, le manager doit parvenir à supprimer les anciennes manières de fonctionner afin de les remplacer par des nouvelles. À cette fin, les qualités discursives du manager sont un atout lui permettant d'influencer ses collaborateurs dans la création de sens (Maitlis et Lawrence, 2007 ; Rouleau et Balogun, 2011). La création et la communication d'une nouvelle vision correspondent à trois des huit clés du succès pour la mise en œuvre d'un changement organisationnel selon Kotter (1995) : (1) création d'une vision, (2) communication de la vision, (3) encourager les autres à agir pour réaliser la vision.

7.3.4 Le MPL et le sensegiving

Malgré sa proximité avec les opérationnels, le MPL n'est que rarement associé au sensemaking et/ou sensegiving. En effet, le sensemaking et le sensegiving sont régulièrement reliés aux rôles des top-managers (eg. Ancona *et al.*, 2007 ; Gioia et Chittipedi, 1991; J. B. Thomas, Clark, et Gioia, 1993) ou aux managers intermédiaires (eg. Guilmot et Vas, 2012 ; Julia Balogun et Johnson, 2004). Bien que souvent attribué à la direction, le sensegiving est un processus qui incombe également aux managers intermédiaires en lien avec la base opérationnelle (Rouleau, 2005), et par conséquent, aux MPL. En effet, ceux-ci doivent opérationnaliser les décisions de changement stratégique prises par la direction (Floyd et Wooldridge, 1997 ; Thakur, 1998) et les promouvoir auprès des salariés de l'organisation en créant du sens (Balogun et Johnson, 2004; Guilmot et Vas, 2012).

De plus, comme nous l'avons vu précédemment, le rôle principal attribué au MPL dans la littérature reste le management et la gestion du travail quotidien. Pourtant, comme son

nom l'indique, le MPL est en première ligne afin de donner du sens au changement ou inversement, rompre le sens du changement.

Nous n'avons pas relevé de verbatims liés au sensegiving dans la société KWJouet. Il est probable que le manque de communication qu'il y ait eu sur le projet explique ce constat, le salarié semblait ressentir une forme d'aigreur envers le manque de communication (cf. extrait KW-EN-EMP4). Le contexte afin d'appréhender l'extrait est primordial, l'interviewé est le quatrième individu à être interrogé sur le projet de changement, les précédents nous ont informé que le changement avait été annoncé lors d'une réunion annuelle. D'autre part, l'objectif de nos interviews a été communiqué par sa responsable et il est relativement peu probable que les précédents interviewés n'aient pas communiqué sur l'objectif de nos échanges.

A la question : « Avez-vous entendu parler du projet ? », la réponse d'un salarié est la suivante :

« Alors, très vaguement, il paraît qu'on va changer d'outils informatiques, c'est tout ce qu'on sait. » KW-EN-EMP4

En évoquant n'avoir entendu que « très vaguement » parlé du projet, nous comprenons que cette forme d'exagération a pour vocation de souligner une perception négative du manque de communication. La notion de sensegiving était probablement moins présente du fait d'un manque de communication des managers ainsi que par la nature même du travail des commerciaux qui sont itinérants et ont, par conséquent, moins de contacts directs avec leur manager.

Au sein de la société Mizy, les salariés évoquent l'importance de comprendre le sens du travail qu'ils réalisent et du plaisir que cela engendre. Les notions de transparence, d'impact du travail réalisé et de vision globale sont attribuées à une réunion réalisée concernant la mise en œuvre du projet de changement (cf. extraits MI6EN-EMP1 et MI-EN-EMP6).

« C'est bien aussi de faire une réunion comme ça pour montrer ouais, pour montrer les choses et puis c'est aussi une transparence par rapport à nous et au

travail qu'on fait. On voit que ça a un impact vraiment par rapport à la boîte en général. » MI-EN-EMP1

« C'est pas du tout le genre de réunion qu'on fait habituellement, alors je sais pas du tout si toi t'étais derrière tout ça, mais en tout cas moi j'ai vraiment aimé parce que du coup ça donne les directives, enfin ça donne une vision globale de là où on va tous ensemble et au niveau de notre travail, moi j'aime bien ça, surtout moi qui suis à distance. Et sûr certain, moins c'est moins facile pour moi, du coup j'aime bien avoir cette vision-là. » MI-EN-EMP6

Le sens du travail réalisé semble étroitement lié au sens du projet pour les individus interviewés. Ce lien est évoqué dans les deux précédents extraits et dans l'extrait ci-dessous (cf. extrait MI-EN-EMP2) où la compréhension de l'objectif et la raison d'être du projet de changement sont associées au travail que l'interviewé doit accomplir, dans ce cas, le salarié évoque qu'il devra gérer avec plus d'autonomie certaines tâches.

« ... au fur et à mesure, il nous a dit qu'il cherchait quand même à dispatcher pour que lui puisse s'occuper d'autres choses alors du coup, du marketing... Et donc ben, ça a totalement du sens que si, de pouvoir déléguer des projets à droite à gauche. » MI-EN-EMP2

7.3.5 Synthèse sur le sensegiving

Le manager donne du sens au projet pour ces salariés afin que ceux-ci adhèrent au projet, cette création de sens est nommée sensegiving. À cette étape du projet, nous pouvons présumer que le sensegiving est composé d'une dimension « communication » et d'une dimension « vision-objectif ».

Nous listons ci-dessous les principaux points à retenir :

- le sensegiving donne un sentiment de transparence sur ce qui est fait ;
- le sensegiving donne une vision, un objectif commun à atteindre ;
- le sensegiving permet aux salariés de voir l'impact, l'importance de leur travail.

7.4 Les compétences techniques du MPL

Les compétences techniques peuvent être perçues comme incontournables pour un acteur de terrain tel que le MPL. Nous définissons dans cette partie le terme de « compétences techniques » avant d'en montrer l'influence sur les collaborateurs des MPL.

7.4.1 Les compétences techniques comme facteur de légitimité

Les compétences techniques sont nommées *hard skills* dans la littérature anglo-saxonne, bien que nous nous limitons à l'usage du terme « compétences techniques » dans cette thèse ; toutes nos références aux articles anglophones sont issues de l'expression «*hard skills*». Nous différencions ainsi les compétences techniques qui impliquent de travailler avec des équipements, des données, des logiciels, des compétences relationnelles (*soft skills*) qui représentent la capacité d'un individu à manager un autre et comment il gère ses interactions avec les autres (Laker et Powell, 2011).

Les innovations technologiques nécessitent des compétences et connaissances techniques afin de pouvoir continuer d'avancer, par conséquent, ces compétences sont nécessaires afin que les salariés soient efficaces (Williams, 2001). De plus, afin de pouvoir transférer des compétences techniques aux salariés, il est nécessaire que le formateur soit lui-même un expert technique dans le domaine (Williams, 2001) et qu'il possède des compétences liées au leadership (Laker et Powell, 2011) ou compétences relationnelles (Mitchell, Skinner, et White, 2010) . Nous constatons ainsi la complémentarité de ces compétences.

Lors des entretiens, nous avons pu relier les compétences techniques du MPL à sa légitimité pour cette fonction. La légitimité a principalement été étudiée d'un point de vue organisationnel (Durat et Bollecker, 2012) ; elle est définie comme « une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, nécessaires ou appropriées dans un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites » (Schuman et Scott, 1989, p.574). Concernant la légitimité managériale des MPL, nous définissons celle-ci comme étant la reconnaissance (formelle/informelle ; explicite/implicite) par des parties prenantes internes et externes de son droit à diriger l'équipe. Cette reconnaissance s'appuie sur la croyance des dites parties

prenantes en la validité du pouvoir du manager au regard de valeurs et de normes partagées à propos du management d'équipe⁴² (Petit & Mari, 2009). Duséhu (2017) associe également les compétences techniques des managers de première ligne à l'autorité et la légitimité de ceux-ci leur permettant de diriger leurs collaborateurs.

De par nos entretiens, nous avons pu reconnaître la légitimité managériale des MPL à travers leur pouvoir d'expertise, celui-ci étant tiré des compétences du MPL dans ces fonctions et missions (Petit & Mari, 2009) ainsi que son savoir et savoir-faire (Durat et Bollecker, 2012).

Le MPL de la société Mizy explique ainsi que le fait de pouvoir apporter des réponses aux membres de son équipe lui permettait d'être légitime aux yeux de celle-ci (cf. extrait MI-EN-MPL5):

« C'est aussi le fait d'arriver à leur trouver la solution qui va et puis le fait, enfin quand je leur trouve la solution forcément ça légitime aussi le fait que... enfin de venir me voir quand ils ont des petits problèmes quoi. » MI-EN-MPL5

Le responsable du MPL de la société Mizy évoquait d'ailleurs cette nécessité pour le MPL de conserver des compétences techniques pour être « reconnu » par son équipe et pour gérer celle-ci (MI-EN-MIN7). Le contexte appuie également ces propos, le responsable du MPL nous ayant par ailleurs évoqué que le MPL avait une attitude relativement réservée, par conséquent, nous comprenons la nécessité pour celui-ci de conserver ses compétences techniques.

« Quand on perd trop pied, c'est compliqué de savoir si les gens travaillent bien sur les parties techniques, il (le MPL) est quand même doué sur plein de trucs donc je pense que faut qu'il garde cette partie-là, ce qu'est très compliqué, et le suivi. Je pense qu'avec les deux, il gardera une position en plus dans la société qui fait qu'il est reconnu pour ça actuellement, quand ils ne savent pas faire ils vont le voir, et il donne la réponse ». MI-EN-MIN7

⁴² Petit et Mari (2009) donnent la définition de la légitimité managériale du dirigeant par rapport à son entreprise, nous nous permettons ici de transposer cette définition sur les managers de première ligne par rapport à son équipe.

Nous avons pu observer à plusieurs reprises le MPL échanger sur des points techniques avec son équipe et donner des conseils (cf. MI-OBS5).

Extrait de l'observation MI-OBS5 :

À 16h, Jérôme (MPL) fait un point technique avec Lucien pendant trente minutes, il lui donne plusieurs conseils et directives, les notions abordées sont trop complexes pour que nous les comprenions.

De même, un membre de l'équipe rattache les compétences techniques du MPL aux « qualités » requises pour être responsable (cf. MI-EN-EMP1).

« C'est aussi, je pense, aussi pour ça que Maxime (manager intermédiaire) sait qu'il peut compter sur lui (MPL) que, et que il (MPL) sait, il sait aussi gérer les projets, il sait bien développer, il sait, voilà il a toutes les qualités je pense pour ça (pour être manager). » MI-EN-EMP1

Néanmoins, l'influence des compétences techniques d'un MPL sont toutefois à nuancer pour deux raisons principales. (1) Tout d'abord, une seule des deux études de cas met en avant cette compétence managériale. En effet, lors de la deuxième étude de cas dans la société KWJouet, l'opportunité ne nous a pas été offerte d'observer les compétences techniques du MPL. (2) Deuxième nuance, les salariés de la société Mizy sont des salariés qualifiés entre BAC+3 et BAC+5 avec une fonction technique prononcée dans la programmation informatique. Par conséquent, ce contexte est susceptible d'influencer les prérequis nécessaires au MPL, celui-ci ne pouvant pas effectuer un suivi des tâches de ses collaborateurs sans compétences techniques développées.

7.4.2 Synthèse sur les compétences techniques

Nous avons pu constater à travers nos observations et entretiens la notion de compétence technique de manager de première ligne. Nous avons apporté des nuances à ces déclarations, mais pouvons évoquer que la dimension technique est susceptible d'influencer deux axes :

- Le suivi et l'encadrement de l'équipe ;

- La légitimité du MPL à son poste.

7. 5 Le bien-être au travail

Le bien-être au travail est un facteur influençant la performance des salariés en entreprise (Karsenty, 2015 ; Wright et Bonett, 1997). En effet, le bien-être influence plusieurs facteurs tels que l'engagement et la satisfaction au travail (Harter, Schmidt, et Keyes, 2003).

Par conséquent, c'est au manager que revient la charge de favoriser le bien-être des salariés (Karsenty, 2015). Nous définissons dans un premier temps le bien-être (7.2.5.1) avant de lier ce concept à nos entretiens et observations (7.2.5.2) et (7.2.5.3).

7.5.1 Le bien-être comme construit multidimensionnel

Il demeure complexe de définir le bien-être au travail (Collange et al., 2017) qui est un construit multidimensionnel (Biétry et Creusier, 2013). Les deux dimensions sont le bien-être hédonique et le bien-être eudémonique (Biétry et Creusier, 2013, 2016 ; Collange et al., 2017). Celles-ci sont corrélées mais distinctes (Waterman, 1993 ; Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). Si le bien être hédonique et le bien-être eudémonique sont deux dimensions distinctes, elles ne sont pas à opposer l'une à l'autre car toutes deux sont complémentaires (Keyes, Shmotkin, et Ryff, 2002).

La conception hédonique considère le bien être lorsque l'affect positif l'emporte sur l'affect négatif. Cette conception prend également en compte une composante cognitive selon laquelle l'individu évalue positivement sa propre vie (Biétry et Creusier, 2013 ; Collange et al., 2017), qui correspond au concept de satisfaction de vie de Diener et Emmons (1984).

La conception eudémonique est basée sur l'accomplissement personnel et la réalisation de soi (Biétry & Creusier, 2013 ; Waterman, 1993 ; Collange et al., 2017). Cette conception correspond au fait de donner un sens à sa vie et de vivre en accord avec ses principes (Waterman, 1993).

7.5.2 Le bien-être eudémonique dépendant de la cohésion de l'équipe

Le bien-être eudémonique au travail peut être regardé sous deux dimensions : la qualité des relations entre collègues et l'influence du management (Biétry et Creusier, 2013). L'influence du management étant précisément l'objet de notre recherche, nous ne représentons pas ces verbatims dans le thème « bien-être au travail », mais dans les catégories plus détaillées du leadership transactionnel et transformationnel ainsi que le sensemaking.

Un salarié nous évoquait en souriant, apprécier la complémentarité de son équipe en termes de sérieux et de distraction témoignant ainsi de la qualité des relations entretenues avec ses collègues (cf. MI-EN-EMP2).

« Voilà je pense que quand ils commencent à divaguer, quand même qu'ils regardent autour que ça divague pas que ça bosse quand même ça leur permet peut-être de revenir un petit peu à bosser plus rapidement qui donc euh... bon dans l'ensemble c'est une ambiance qu'est assez agréable et c'est plutôt sympa. »

MI-EN-EMP2

Également, la notion de complémentarité des membres de l'équipe en termes de compétences est ressortie comme étant un point fort de l'équipe et comme permettant aux salariés d'être reconnus pour leurs compétences particulières, de se démarquer des autres (cf extraits MI-EN-EMP12 et MI-EN-EMP13). Á la question : « Quels sont les points positifs de l'équipe ? », les réponses ont été les suivantes :

« Moi je trouve qu'on est une équipe on va dire, polyvalente et chacun a ses petites qualités. » MI-EN-EMP12

« Chacun a plus ou moins son domaine d'expertise et ce qui fait que voilà, si on a un problème, on a toujours la personne, une personne qui se démarque de l'autre. » MI-EN-EMP13

Enfin, au sein de cette même équipe, un salarié nous expliquait que la cohésion de l'équipe était liée à une adéquation dans la motivation au travail entre les différents membres

de l'équipe. Cette notion donne écho aux propos de Lewin (1947) qui évoque que l'une des forces les plus importantes dans un groupe est le désir de rester dans la moyenne du groupe et que toute personne qui sortirait de cette moyenne serait mise de côté.

« *Le point fort je pense c'est...ça peut être la bonne ambiance et le travail en général, enfin tout. Comment dire ? Enfin il y a personne qui va rechigner sur le travail ou... enfin il y a toujours, tout le monde est dans la même optique que tout fonctionne à la fin, enfin si tu veux, et puis les gens vont s'entraider. C'est pas si tu veux, chacun dans son coin et puis « je m'en fous l'autre, il a des soucis tant pis pour lui, c'est pas mon souci » ; c'est vraiment un esprit d'équipe qu'est sympa et puis la motivation de chacun.* » MI-EN-MPL9

La cohésion au sein de l'équipe Mizy est également confirmée par nos observations. En effet, l'équipe effectue parfois des activités de groupe en dehors des heures de travail telles que restaurant, bowling, karting, les échanges entre salariés témoignent également de cette cohésion.

Extrait de l'observation MI-OBS3 :

L'équipe m'accueille avec le sourire, ils ne savaient pas que je passerais aujourd'hui, mais cela ne semble pas les gêner du tout. Ils plaisantent sur le fait qu'ils auront une prime pour faire les interviews. L'équipe est avenante, Sylvain plaisante fréquemment avec l'équipe et moi-même. Arnaud est plus en retrait et plus silencieux. Sylvain voyant que Jimmy va discuter avec la secrétaire plaisante sur le fait que Jimmy parle en permanence avec tout le monde. Il y a une franche bonne ambiance dans l'équipe qui transparaît.

Nous ne présentons ici que les verbatims liés à la société Mizy car si les salariés de la société KWJouet évoquent également une « bonne ambiance » dans leur équipe, celle-ci n'a pas pu être observée et demeure plus relative puisque les salariés sont des commerciaux travaillant seuls.

7.5.3 Le bien-être hédonique

Le bien-être hédonique au travail peut être regardé sous deux dimensions, une première dimension correspondant à un rapport au temps satisfaisant, c'est-à-dire un équilibre entre travail et vie privée, et une seconde dimension liée à un environnement physique du travail satisfaisant (Biétry et Creusier, 2013).

Malgré un nombre d'heures de travail hebdomadaire relativement important pour les salariés de la société KWjouet, environ 45 heures, l'autonomie pour organiser leurs heures semble leur laisser un équilibre entre travail et vie privée satisfaisant (cf. extrait KW-EN-EMP3).

« *Pas du tout, c'est moi qui, c'est moi qui la gère de A à Z. Donc après je m'organise [...] si j'ai deux heures de route le matin par exemple, je pars entre 4 et 5 heures le matin, ça peut m'arriver, pour arriver entre 6 et 7 heures le matin, donc avant l'ouverture du magasin.* » KW-EN-EMP3

Néanmoins, l'absence d'affect négatif ne peut assurer le bien-être du salarié (Collange et al., 2017). Dans l'ensemble des entretiens, aucun salarié n'a évoqué l'équilibre entre travail et vie privée, les salariés évoquent cependant les problèmes liés à la charge de travail importante.

« *C'est la charge de travail qu'est vraiment des fois, sur des semaines, on va avoir énormément de travail et du coup c'est vrai que ça devient, ben ça peut devenir très vite compliqué des fois à gérer et donc des fois on voit clairement que... on sait qu'on a trois semaines, de travail, mais on sait qu'au bout des trois semaines on en aura fait que deux en fait et que du coup ben ça tiendra.* » MI-EN-EMP11

Concernant la deuxième dimension du bien-être hédonique, l'environnement physique du travail, celle-ci est revenue régulièrement de manière spontanée dans les entretiens. En effet, suite à une observation (MI-OBS3) où nous avons constaté que les salariés de la société prenaient le repas ensemble, nous avons évoqué ce point lors de l'entretien. Le salarié interrogé a alors spontanément évoqué l'influence positive du changement d'environnement

(cf. MI-EN-EMP2). Celui-ci explique que suite à un déménagement de leurs locaux, un nouvel espace de restauration a amélioré la communication dans l'équipe.

« Voilà pour partir plus tôt donc pour essayer de couper un petit peu, il prenait des, on va dire des petites pauses pour manger et donc du coup c'était devant son PC et on cherchait pas forcément à...à... ben à parler ensemble vu qu'en plus dans la terme de la structure, il était dans un coin, nous on était dans l'autre et bon quand on mange en plus on n'a pas forcément envie de parler, quand on regarde quelque chose ou quoi que ce soit et puis une fois qu'on a fini de manger on est encore sur notre truc et du coup et on est sur notre écran il n'y a pas forcément d'interaction. Tandis que là, du coup, vu qu'on a un bel espace, il y a pas mal de monde euh... et puis on est beaucoup aussi donc c'est plus sympa de manger ensemble donc ça du coup, ça permet vraiment de faire un break, de parler ensemble, donc ça c'est un des plus, on va dire, changement de milieu de travail ça, ça a été pas mal ouais. » MI-EN-EMP2

Au-delà du lieu de travail, les outils de travail sont également apparus comme ayant une influence sur le bien-être des salariés. Ainsi, un salarié de la société KWJouet nous évoque le principal point faible dans son travail dû à un véhicule de service non adapté pour les longs trajets (KW-EN-EMP3).

« Ben ça ce serait un vrai plus pour nous en fait, et même avoir une plus grosse voiture par exemple, parce que là avec un moteur 75 chevaux pour faire 400 bornes, 500 bornes dans la journée, c'est pas terrible. » KW-EN-EMP3

Bien que l'outil de travail pour un informaticien soit à bien des égards différent de celui d'un commercial, nous avons également retrouvé l'influence de l'outil de travail au sein de la société Mizy. Si l'ensemble des salariés interrogés de la société Mizy sont également satisfaits de la modernité de leur outil de travail, un salarié attribue à celui-ci plusieurs vertus rendant le travail plus « agréable » et « intéressant » (cf. extrait MI-EN-EMP2).

« Que là ce qu'on utilise c'est quand même des choses ben à la pointe on va dire de la technologie et du coup ça c'est assez, c'est agréable d'évoluer là-dessus

quoi. Surtout en termes de voilà, de technique, d'évolution personnelle, d'enrichissement de connaissance, c'est beaucoup plus intéressant enfin voilà, d'évoluer sur des technologies actuelles. » MI-EN-EMP2

7.5.4 Synthèse sur le bien-être au travail

L'ensemble des entretiens recueillis ont pu être codés en s'appuyant sur les dimensions du bien-être au travail développées par Biétry et Creusier (2013). Les principaux points à retenir sont les suivants :

- Le bien-être au travail se compose des dimensions hédonique et eudémonique ;
- Le bien-être eudémonique passe par une cohésion du groupe et une complémentarité des compétences ;
- Le bien-être hédonique est influencé par la charge de travail ainsi que par l'environnement physique et les outils de travail des salariés.

7.6 L'attitude envers le changement

Notre étude confirme l'intérêt de privilégier le concept d'attitude et plus particulièrement de l'intention de s'engager dans le changement pour deux raisons principales. Premièrement, lors des phases précédant la réalisation d'un projet, l'engagement des salariés n'est pas encore requis. La première étape est l'intention d'engagement et précède logiquement l'engagement ultérieur. Un salarié de la société Mizy nous décrivait son intention de participer en employant le futur. Celui-ci ne pouvait pas, au moment de l'entretien, déclarer s'être déjà engagé et *in fine*, nous ne pouvions pas observer cet engagement. Nous nous inscrivons ainsi dans la dimension d'intention évoquée par Piderit (2000).

Un salarié de la société Mizy évoque ainsi son intention de s'engager dans le changement dans un avenir plus ou moins proche (cf. extrait MI-EN-EMP4).

« Il faut que je suive tout ce qu'il a dit pour les responsabilités sur le support, avant j'allais voir, mais c'était pas forcément régulier, là comme il m'a mis

responsable sur le truc, je vais faire en sorte que j'oublie pas d'aller voir. Et de faire les choses. » MI-EN-EMP4

Deuxièmement, les salariés de la base opérationnelle ne sont pas systématiquement sollicités pour s'engager dans le projet comme le démontre l'extrait suivant (cf. extrait MI-EN-EMP1). En effet, les salariés de la base opérationnelle sont généralement destinataires du changement sans en être acteurs. Ne pas s'engager dans le changement ne signifie pas pour autant qu'ils se positionnent contre le changement, dans la globalité de l'entretien, ce salarié a d'ailleurs évoqué un avis positif envers le changement :

« C'est plus structuré qu'avant, mais ce que je veux dire, on ne m'a pas demandé de faire plus ou de faire moins ou de faire d'autres choses, je vais continuer à faire ce que je faisais comme avant. » MI-EN-EMP1

Par conséquent, l'ensemble du processus ne requérant pas un engagement continu des salariés (par exemple, la phase de conception ou d'émergence du projet de changement) d'une part, et la globalité des salariés n'ayant pas à s'impliquer dans les projets que développent les entreprises d'autre part, considérer le non-engagement d'un salarié comme de la résistance au changement ou comme une erreur de management du responsable, aurait été un biais important dans notre étude. L'intention vis-à-vis du changement correspond plus précisément à ce qui est vécu par les salariés de la base opérationnelle.

Piderit (2000) évoque également une dimension émotionnelle face au changement qui s'étendrait sur un axe allant de la joie jusqu'à la peur que le projet soit déployé. Néanmoins, l'expression des sentiments est restée relativement subjective lors des entretiens. Un salarié de la société KWjouet évoque ne pas être inquiet vis-à-vis du changement (cf. extraits KW-EN-EMP4):

« Ça m'inquiète non, je suis contente, je me dis, parce que là, ça peut plus durer. » KW-EN-EMP4

Les salariés utilisent également le terme « intéressant » afin d'évoquer le projet (cf. extraits MI-EN-MPL5 et MI-EN-EMP13). Nous rapprochons ce terme de la dimension

émotionnelle. En effet, la définition du dictionnaire Larousse stipule qu'il s'agit d'un « sentiment de curiosité, de bienveillance à l'égard de quelque chose » dès lors la notion de sentiment et d'émotion envers le projet nous semble être corrélées.

« *C'est toujours plus intéressant d'avoir plus de responsabilités enfin après, c'est mon point de vue.* » MI-EN-MPL5

« *Ça montre vraiment que la boîte se développe et du coup que on tend à devenir de plus en plus gros et du coup à avoir de plus en plus de travail intéressant.* » MI-EN-EMP13

Enfin, nos entretiens ont également permis de faire remonter la dimension cognitive évoquée par Piderit (2000). Ainsi, les salariées peuvent évaluer le changement comme étant positif pour eux-mêmes (cf. extrait KW-EN-EMP3) ou pour l'organisation (cf. extrait MI-EN-EMP2).

« *Je pense qu'il y en a besoin (référence au changement), après pour les catalogues interactifs, je pense que c'est une bonne idée aussi, ça permettrait aussi de s'adapter aussi à ce qui se fait. Euh... et puis je pense qu'on gagnerait en efficacité quoi.* » KW-EN-EMP3

« *C'est quelque chose dans lequel il réussit au vu des contrats des projets qu'il a pu avoir jusqu'à présent donc non, c'est tant mieux je pense, pour la société, qu'il parte là-dessus quoi.* » MI-EN-EMP2

Ainsi, comme Piderit (2000) nous reprenons le concept d'attitude à trois dimensions emprunté à la psychologie sociale (Katz, 1960 ; Ostrom, 1969 ; Rosenberg et Hoveland, 1960).

7.6.1 Synthèse sur l'attitude envers le changement

L'analyse des entretiens a permis de distinguer les trois composantes du concept d'attitude : la dimension conative (ou intentionnelle), la dimension affective, la dimension cognitive. Deux points principaux sont à retenir :

- la dimension conative est particulièrement importante pour évaluer les salariés de la base opérationnelle car leur engagement n'est pas systématiquement requis dans la mise en œuvre des changements organisationnels ;
- les dimensions affective et cognitive permettent d'appréhender l'avis des individus envers le changement.

7.7 Proposition d'un modèle conceptuel

La première phase qualitative de l'étude confrontée à la littérature correspondante nous permet de formuler plusieurs hypothèses qui nous conduiront à proposer un modèle conceptuel.

Les compétences techniques facilitent la mise en œuvre de l'innovation managériale en servant de support et en permettant l'appropriation et la traduction de celle-ci (Canet et Tran, 2017). De plus, les compétences techniques favorisant la légitimité des managers (Durat et Bollecker, 2012), nous formulons l'hypothèse suivante :

H1	Plus le niveau technique d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
----	---

Étant établi par Bass et Riggio (2006) que le laissez-faire correspond à l'absence de leadership, le manager n'est pas présent pour les membres de son équipe, évite de prendre des décisions et ne prend pas part à l'action (Bass et Riggio, 2006; Judge et Piccolo, 2004). Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2	Plus le niveau de laissez-faire d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est négative.
----	--

Étant établi par Bass & Riggio (2006) que le leadership transformationnel et plus particulièrement la dimension liée au charisme influence positivement les changements organisationnels et Schmitt et al. (2016) ayant établi que ce style de leadership facilite l'engagement au travail, nous posons l'hypothèse suivante sur les dimensions du concept:

H3	Plus le niveau de stimulation intellectuelle d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
----	---

H4	Plus le niveau de charisme d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
----	---

H5	Plus le niveau de considération individualisée d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
----	---

Pour Doucet et al. (2008), le leadership transactionnel permet de motiver individuellement les individus. Le système de récompense peut permettre aux organisations de devenir des lieux où il est agréable de travailler selon Bass et Riggio (2006). De plus, Dubouloz (2014) évoque que la reconnaissance renforce la mobilisation envers le projet, ce que confirment Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p.125) en évoquant que « tout acteur, avant de s'engager, attendra des gages de rétribution en relation avec les investissements consentis ». Par conséquent, nous formulons les hypothèses suivantes :

H6	Plus le niveau de management par exception d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
----	---

H7	Plus le niveau de management par récompense contingente d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
----	--

La création de sens permet aux acteurs de s'approprier une innovation (Alter, 2013) et la communication d'une vision permet l'implication des collaborateurs (Kotter, 1995). De plus, Bass et Riggio (2006) ainsi que Schmitt et al. (2016) ayant établi qu'un leadership transformationnel qui passe par la création de sens et la communication d'une vision permet l'engagement au travail des collaborateurs, nous formulons l'hypothèse suivante :

H8	Plus le niveau de sensegiving d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
----	--

Après avoir présenté nos huit hypothèses principales, nous pensons nécessaire d'ajouter une variable médiatrice liée au bien-être au travail des salariés. En effet, « le changement peut susciter chez l'individu de l'anxiété liée au passage d'un état connu à un état inconnu » (Boisard-Castelluccia et Tahssain, 2011, p.23) et affecter le moral de ceux-ci (Bareil, 2009). De plus, les changements organisationnels sont source de tensions (Bordia et al., 2004) et leur redondance peut conduire les salariés à un phénomène de saturation vis-à-vis du changement (K. J. Johnson et al., 2014).

Sachant que le style de leadership influence le bien-être des salariés (B. M. Bass et Riggio, 2006 ; Sosik, Godshalk, et Yammarino, 2004) et que le bien-être influence à son tour la performance des salariés (Wright et Bonett, 1997) ainsi que leur engagement (Harter, Schmidt, et Keyes, 2003), nous formulons les sous-hypothèses suivantes :

H9	Plus le niveau technique d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
H10	Plus le niveau de laissez-faire d'un MPL est élevé, moins le bien-être des salariés est élevé donc, plus l'attitude envers le changement des destinataires est négative.
H11	Plus le niveau de stimulation intellectuelle d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
H12	Plus le niveau de charisme d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
H13	Plus le niveau de considération individualisée d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
H14	Plus le niveau de management par exception d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.

H15	Plus le niveau de management par récompense contingente d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
-----	--

H16	Plus le niveau de sensegiving d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
-----	--

Étant établi par Dubouloz (2014) et Autissier et Moutot (2013) qu'un changement participatif facilite la mobilisation des ressources humaines, nous formulons les sous-hypothèses suivantes :

H1a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre technique et attitude est fort.
-----	---

H2a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre laissez-faire et attitude est faible.
-----	---

H3a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre stimulation intellectuelle et attitude est fort.
-----	--

H4a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre charisme et attitude est fort.
-----	--

H5a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre considération individualisée et attitude est fort.
-----	--

H6a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre management par exception et attitude est fort.
-----	--

H7a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre management par récompense contingente et attitude est fort.
-----	---

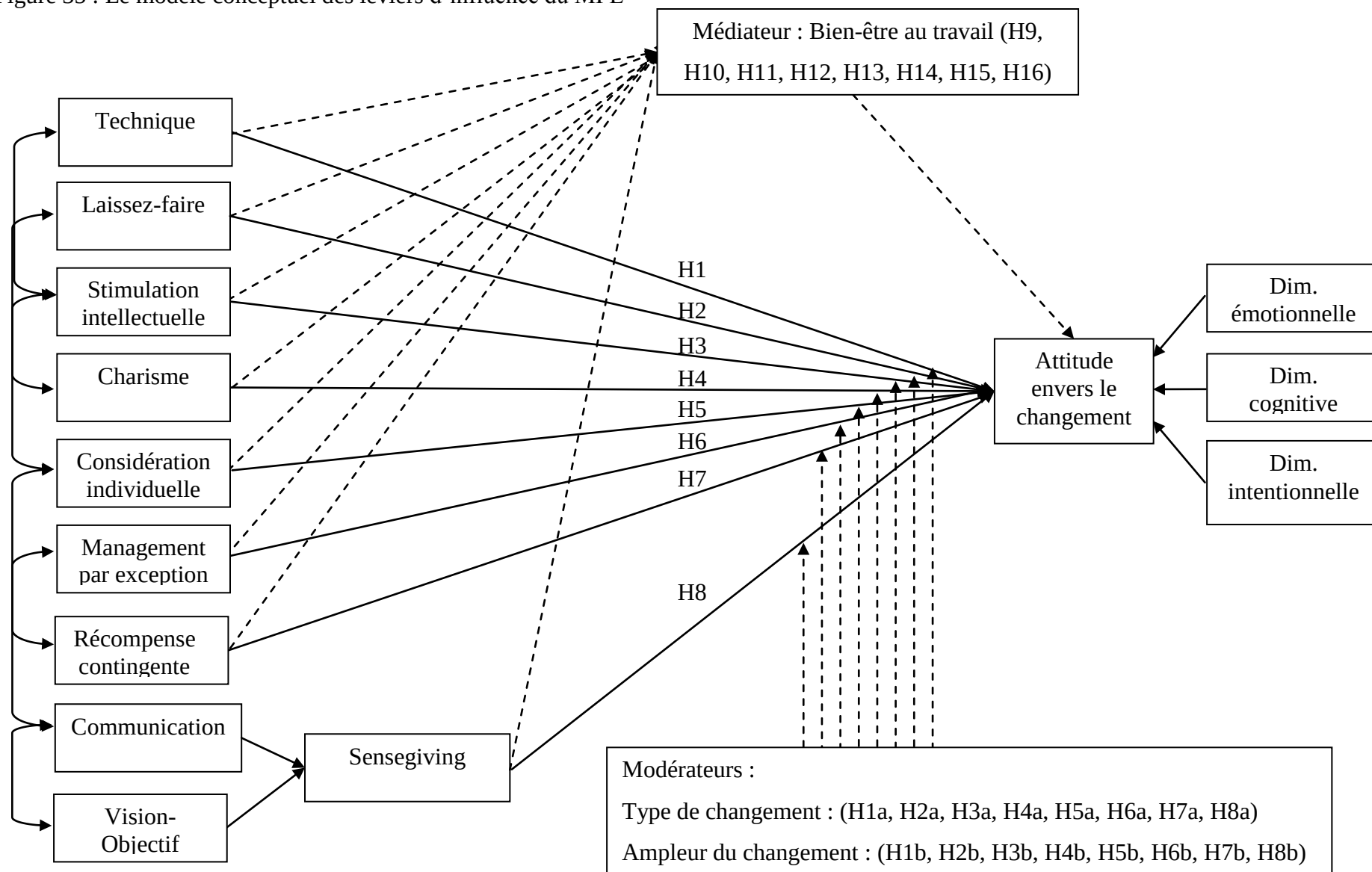
H8a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre sensegiving et attitude est fort.
-----	---

Enfin, Jaros (2010) et Bareil (2009) évoquent que la perception de l'effort de changement peut influencer l'engagement. Ainsi, plus un changement modifie les habitudes de travail d'un salarié, plus celui-ci doit produire d'efforts pour s'adapter et par conséquent, celui-ci sera plus susceptible de percevoir négativement le changement. Aussi, nous formulons les sous-hypothèses suivantes :

H1b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre technique et attitude est fort.
H2b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre laissez-faire et attitude est faible.
H3b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre stimulation intellectuelle et attitude est fort.
H4b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre charisme et attitude est fort.
H5b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre considération individualisée et attitude est fort.
H6b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre management par exception et attitude est fort.
H7b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre management par récompense contingente et attitude est fort.
H8b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre sensegiving et attitude est fort.

La première phase qualitative de l'étude nous permet de proposer le modèle conceptuel de la Figure 35.

Figure 35 : Le modèle conceptuel des leviers d'influence du MPL



Synthèse du chapitre 7

Nous avons présenté dans ce chapitre les concepts et dimensions à tester lors de la phase quantitative. Ceux-ci émergent de nos terrains de recherche et de nombreux allers-retours entre nos données et la littérature. Notre démarche abductive nous a permis de proposer un modèle conceptuel et d'émettre les hypothèses ci-dessous que nous allons tester quantitativement dans la partie suivante.

H1 : Plus le niveau technique d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.

H2 : Plus le niveau de laissez-faire d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est négative.

H3 : Plus le niveau de stimulation intellectuelle d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.

H4 : Plus le niveau de charisme d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.

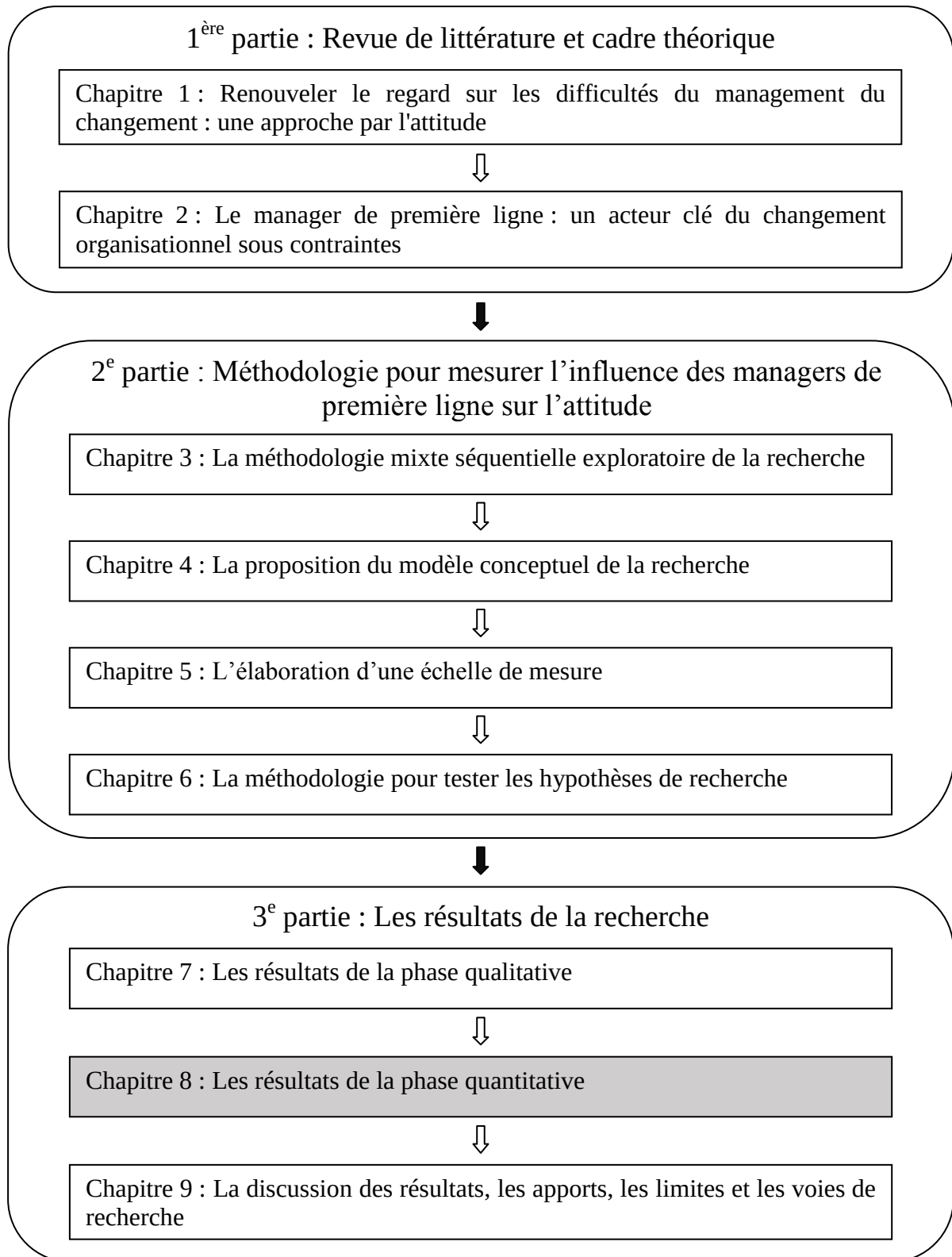
H5 : Plus le niveau de considération individualisée d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.

H6 : Plus le niveau de management par exception d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.

H7 : Plus le niveau de management par récompense contingente d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.

H8 : Plus le niveau de sensegiving d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.

CHAPITRE 8 : Les résultats de la phase quantitative



Introduction

Nous présentons dans ce chapitre les résultats quantitatifs de notre thèse sans omettre le chemin non linéaire que celle-ci a suivi (cf. Figure 36).

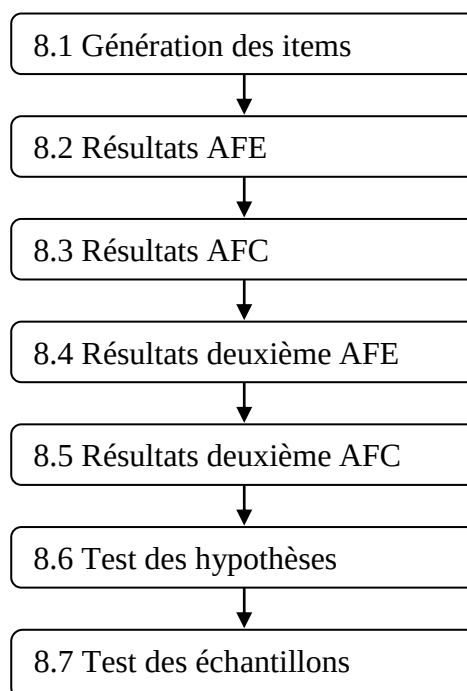
Dans un premier temps, le processus de génération des items est présenté, celui passant par une alternance entre les données empiriques et la théorie.

Dans un second temps, nous présentons les résultats de l'analyse factorielle réalisée sur les dimensions théoriques issues de littérature. Les résultats de cette analyse étant satisfaisants, nous présentons les résultats de l'analyse confirmatoire réalisée. Cependant, la validité discriminante des dimensions n'est pas satisfaisante. Par conséquent, nous avons procédé à un retour sur nos données de l'AFE.

Dans un troisième temps, nous présentons les résultats de la deuxième AFE réalisée sur l'ensemble des items sans présupposés sur les dimensions théoriques. Cette deuxième AFE ayant des résultats satisfaisants nous conduit à réaliser une analyse factorielle confirmatoire dont nous comparons le modèle avec la première analyse.

Enfin, nous présentons les tests réalisés, tout d'abord le test des hypothèses précédemment introduites puis le test des échantillons appariés.

Figure 36 : Le processus d'analyse des résultats phase quantitative



8.1 La génération des items

Comme évoqué précédemment dans la partie méthodologique, nous nous sommes appuyé sur la revue de littérature et nos données empiriques afin de générer notre échantillon d'items (cf. Annexe 8 et Annexe 9). Nous présentons dans le Tableau 37 les principaux auteurs mobilisés.

Afin de mesurer le bien-être au travail, nous nous sommes intéressé au bien-être eudémonique et hédonique en utilisant l'échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) de Biétry et Creusier (2013). Cette échelle offre plusieurs avantages : tout d'abord celle-ci a été réalisée dans le contexte culturel français qui correspond à notre utilisation. Ensuite, cette échelle permet d'étudier spécifiquement le bien-être dans la sphère travail, correspondant ainsi parfaitement à notre cadre d'étude.

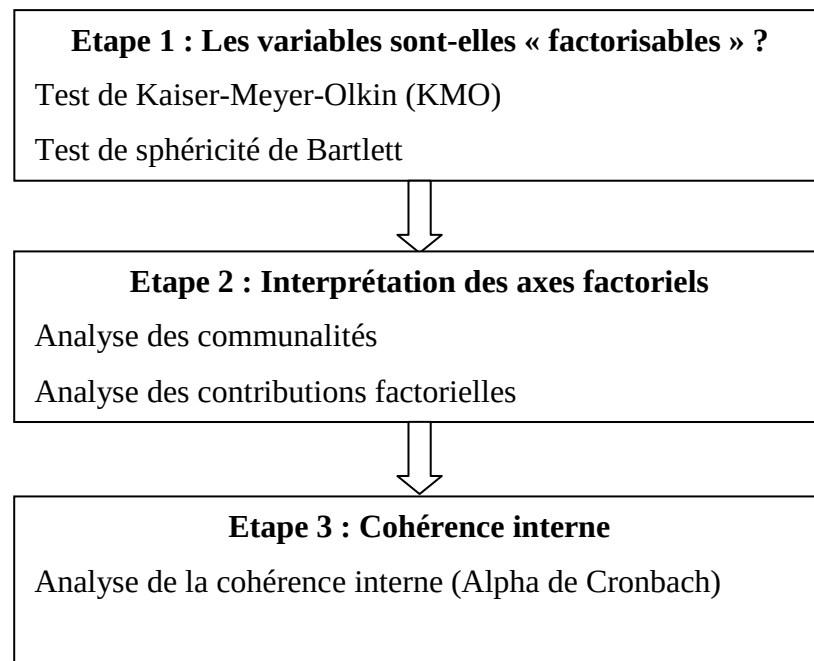
Tableau 37 : Les auteurs mobilisés pour la génération d'items

Familles de thèmes	Thèmes	Codes items	Nb d'item	Références
Leadership transformationnel	Charisme	CH	13	(Avolio, Bass, et Jung, 1999; B. M. Bass et Riggio, 2006)
	Stimulation intellectuelle	SI	6	
	Considération individualisée	CI	8	
Leadership transactionnel	Récompense contingente	REC	5	
	Management par exception	MEX	5	
Non leadership	Laissez-faire	LF	6	
Sensegiving	Communication	SENS	5	(Gioia et Chittipedi, 1991; Weick, 1993; Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 2005)
	Vision-objectif		3	
Techniques	Compétences techniques	TECH	4	/
Bien-être au travail	Manager	BET	3	(Biétry et Creusier, 2013)
	Temps		3	
	Collègue		3	
	Environnement		3	
Attitude envers le changement	Intentionnel	INT	2	(Ajzen, 2011; Fedor, Caldwell, et Herold, 2006; Piderit, 2000)
	Cognitif	COG	5	
	Affectif	EAF	4	

8.2 Les résultats de l'Analyse Factorielle Exploratoire

Comme évoqué dans la partie méthodologique de cette thèse, l'AFE est réalisée en trois étapes conformément aux préconisations de Churchill (1979) (cf. Figure 37) . Les trois étapes sont : (1) analyser si les variables sont factorisables, (2) interpréter les axes factoriels, (3) vérifier la cohérence interne.

Figure 37 : Le processus de purification de l'instrument de



Les dimensions retenues ont toutes un KMO supérieur à 0,5 ainsi que des alphas de Cronbach supérieurs à 0,6, ce qui est acceptable dans une étude exploratoire.

Les items conservés ont révélé des analyses des communalités supérieures à 0,5 et des contributions factorielles supérieures à 0,5.

Il est à noter que nous n'effectuons pas d'AFE sur l'échelle de mesure du bien-être au travail, car celle-ci a été testée et validée à plusieurs reprises par des études antérieures (eg. Biétry & Creusier, 2013, 2015, 2016, 2018)

Nous détaillons plus précisément les résultats dans les sous-parties suivantes.

8.2.1 L'analyse factorielle exploratoire du leadership transformationnel

La première AFE réalisée avec l'ensemble des items du leadership transformationnel a révélé des résultats relativement médiocres (cf. Tableau 38). Par conséquent, nous avons procédé de manière itérative afin de supprimer les items ne correspondant pas à nos critères d'exigence, un seul item étant supprimé à chaque itération. Par ordre de priorité, les critères de suppression sont : (1) item avec communalité inférieure à 0,5 et aucune contribution factorielle supérieure à 0,5 ; (2) item avec communalité inférieure à 0,5 ; (3) item avec aucune contribution factorielle supérieure à 0,5 ; (4) Item avec une contribution factorielle supérieure à 0,3 sur deux axes.

Tableau 38 : L'AFE avec l'ensemble des items du leadership transformationnel

Item	Extraction	F1	F2	F3	F4
CH4	,720	,865			
CI6	,712	,845			
CH6	,741	,838			
CH8	,663	,803			
ECI5	,537	,795			
CI3	,670	,754			
CH10	,599	,751			
CI4	,668	,751			
CI2	,657	,718			
CI8	,554	,716			
CH2	,694	,684			
SI6	,668	,683			
CI1	,562	,675	-,314	-,355	
CH5	,610	,654			
CH1	,577	,614	,305		
SI1	,550	,602			-,347
SI2	,624	,596			
SI3	,635	,583			
CH7	,578	,582			-,356
CI7	,568	,556			,410
SI4	,459	,525			
CH9	,711	,492	,483		
CH13	,593		,780		
CH11	,640		,661		
CH3	,729			,852	
SI5	,371			-,394	
CH12	,569				,608
Variance		46.6	5.705	4.772	4.562
Variance totale expliquée		46.6%			

KMO : .944 . Khi-2 : 3312.248 ; ddl : 351 ; p. : < .001

Après la suppression des items ne correspondant pas aux critères d'exigence, l'analyse factorielle exploratoire permet de confirmer les trois dimensions du leadership transformationnel évoquées par Avolio, Bass et Jung (1999) : stimulation intellectuelle (F1), considération individualisée (F2) et charisme (F3) (cf. Tableau 39). Cette analyse a supprimé 17 items dont les contributions factorielles et/ou les communalités n'étaient pas satisfaisantes.

La dimension F2, considération individualisée, a un alpha de Cronbach relativement faible mais acceptable dans une phase exploratoire. De plus, le faible nombre d'items tend à réduire ce coefficient (Roussel, 2005 ; Cortina, 1993). Nous pouvons également constater que la variance expliquée est supérieure à 50% et le KMO est largement supérieur à 0,7.

Tableau 39 : L'AFE leadership transformationnel

Item	Extraction	F1	F2	F3
CH9	,734	,887		
SI2	,728	,827		
SI3	,685	,782		
SI6	,754	,721		
CI1	,805		,898	
CI5	,683		,715	
CH10	,746			-,917
CH6	,814			-,771
CH4	,796			-,770
CH8	,731			-,664
Alpha de Cronbach		0,871	0,621	0,898
Variance (%)		58,408	9,179	7,167
Variance totale expliquée (%)		74,753		

KMO : .929 . Khi-2 :1155.93 ; ddl : 45 ; p. :< .001

8.2.2 L'analyse factorielle exploratoire du leadership transactionnel

L'AFE réalisée avec l'ensemble des items du leadership transactionnel a révélé des résultats relativement satisfaisants (cf. Tableau 40). Cependant, l'item LEADMEX1 ayant une communalité inférieure à 0,5 a été supprimé et l'item LEADMEX4 ayant une contribution factorielle supérieure à 0,3 sur deux axes a également été supprimé.

Tableau 40 : L'AFE avec l'ensemble des items du leadership transactionnel

Item	Extraction	F1	F2
REC4	,827	,911	
REC1	,767	,899	
REC2	,794	,867	
REC5	,769	,859	
REC3	,660	,826	
MEX5	,509		,727
MEX1	,447		,707
MEX2	,526		,670
MEX3	,624		,668
MEX4	,657	,489	,502
Variance (%)		49,846	15,963
Variance totale expliquée (%)		65,808	

KMO : .875 . Khi-2 :1079.738 ; ddl : 45 ; p. :< .001

L'analyse factorielle exploratoire permet de confirmer les deux dimensions du leadership transactionnel évoquées par Avolio, Bass et Jung (1999) : le management par récompense contingente (F1), et le management par exception (F2) (cf. Tableau 41). Cette analyse a supprimé deux items dont les contributions factorielles et/ou les communalités n'étaient pas satisfaisantes.

Tableau 41 : L'analyse factorielle exploratoire leadership transactionnel

Item	Extraction	F1	F2
REC1	,785	,921	
REC4	,834	,905	
REC2	,802	,865	
REC3	,659	,841	
REC5	,781	,820	
MEX5	,656		,848
MEX2	,658		,796
MEX3	,550		,610
Alpha de Cronbach		,923	,761
Variance (%)		59,941	14,383
Variance totale expliquée (%)		74,32%	

KMO : .874 . Khi-2 :961.66 ; ddl : 28 ; p. :< .001

8.2.3 L'analyse factorielle exploratoire du non-leadership

L'AFE réalisée avec l'ensemble des items du non-leadership présente des résultats non satisfaisants (cf. Tableau 42). Comme précédemment, nous avons procédé de manière itérative, l'item LEADLF5 ayant une communalité inférieure à 0,5 a été supprimé. L'analyse a été de nouveau effectuée, l'item LEADLF6 ayant également une communalité inférieure à 0,5 a été supprimé, ensuite l'item LEADLF4 a été supprimé pour le même défaut.

Tableau 42 : L'AFE avec l'ensemble des items du non-leadership

Item	Extraction	F1
LF3	,535	,771
LF1	,469	,731
LF2	,475	,689
LF4	,594	,685
LF5	,300	,622
LF6	,387	,548
Variance %		45,998

KMO : .784 . Khi-2 :253.275 ; ddl : 15 ; p. :< .001

Après suppression des trois items dont les contributions factorielles et/ou les communalités n'étaient pas satisfaisantes, l'analyse factorielle exploratoire permet de constater que la dimension non-leadership évoquée par Avolio, Bass et Jung (1999) est effectivement unidimensionnelle (cf. Tableau 43).

Tableau 43 : L'AFE du non leadership

Item	Extraction	F1
LF1	,682	,826
LF2	,594	,771
LF3	,556	,746
Alpha de Cronbach		,677
Variance %		61,096

KMO : .649 . Khi-2 :93.213 ; ddl : 3 ; p. :< .001

8.2.4 L'analyse factorielle exploratoire du sensegiving

L'AFE réalisée avec l'ensemble des items (cf. Tableau 44) du sensegiving présente un item, SENS7, dont la communalité inférieure à 0,5 a été supprimé.

Tableau 44 : L'AFE avec l'ensemble des items du sensegiving

Item	Extraction	F1
SENS1	,764	,874
SENS2	,671	,849
SENS4	,721	,819
SENS5	,657	,810
SENS3	,648	,805
SENS6	,605	,778
SENS8	,549	,741
SENS7	,395	,629
Variance (%)		62.627

KMO : .906 . Khi-2 :943.169 ; ddl : 28 ; p. :< .001

L'analyse factorielle exploratoire ne confirme pas les résultats de la phase qualitative, le sensegiving n'est pas composé d'une dimension « communication » et d'une dimension « vision-objectif » mais le concept est unidimensionnel (cf. Tableau 45). Cette dimension possède une fiabilité élevée (alpha de Cronbach > 0,9).

Tableau 45 : L'AFE du sensegiving

Item	Extraction	F1
SENS1	,783	,885
SENS4	,631	,855
SENS2	,687	,829
SENS5	,678	,824
SENS3	,667	,817
SENS6	,614	,783
SENS8	,508	,713
Alpha de Cronbach		0,901
Variance (%)		66,68

KMO : .915 . Khi-2 :844.078 ; ddl : 21 ; p. :< .001

8.2.5 L'analyse factorielle exploratoire de l'attitude envers le changement

L'AFE réalisée avec l'ensemble des items de l'attitude présente des résultats non satisfaisants (cf. Tableau 46). Dans un premier temps les items INT3 puis EAF1 ont été supprimés pour des communalités inférieures à 0,5. L'item COG4 a été supprimé, car ayant une contribution factorielle supérieure à 0,3 sur deux dimensions. Les items EAF3 et EAF4

ont été supprimés pour leur faible communalité et l'item COG5 n'a pas été conservé, car étant l'unique item présent sur la dimension F2.

Tableau 46 : L'AFE avec l'ensemble des items de l'attitude

Item	Extraction	F1	F2
EAF2	,786	,884	
INT1	,720	,846	
EAF4	,725	,846	
COG1	,702	,835	
INT2	,690	,829	
COG2	,636	,798	
COG3	,559	,749	
EAF3	,540	,642	
INT3	,408	,631	
EAF1	,412	,543	,306
COG5	,732		,712
COG4	,626	,368	,653
Variance expliquée (%)		49,439	14,203
Variance totale expliquée (%)		63,641	

KMO : .874 . Khi-2 :1440,424 ; ddl : 66 ; p. :< .001

L'analyse factorielle exploratoire permet de constater que le concept d'attitude envers le changement est unidimensionnel, ce qui correspond aux mesures les plus couramment utilisées pour l'attitude selon Olson et Maio (2005) (cf. Tableau 47). Nous constatons également que le concept d'attitude, lié au changement organisationnel, comporte les trois composantes évoquées dans la littérature par Zanna et Rempel (1988) et Piderit (2000) : conative, affective, cognitive. Cette dimension possède une fiabilité élevée (alpha de Cronbach > 0,9).

Tableau 47 : L'Analyse factorielle exploratoire de l'attitude envers le changement

Item	Extraction	F1
EAF2	,829	,911
EAF4	,741	,861
COG1	,739	,860
INT1	,730	,854
COG2	,681	,825
INT2	,673	,820
Alpha de Cronbach		0,925
Variance expliquée (%)		73,22%

KMO : .855 . Khi-2 :953.655 ; ddl : 15 ; p. :< .001

8.2.6 Le test de normalité

Nous avons réalisé le test de Kolmogorov-Smirnov permettant de déterminer si une population donnée suit une distribution normale (Carricano, Poujol, et Bertrandias, 2012). Le test a été effectué avec le logiciel Spss (cf. Tableau 48). L'hypothèse nulle d'une distribution normale ayant été rejetée pour l'ensemble des concepts, nous utiliserons la procédure bootstrap pour réaliser les différents tests qui suivront (n=2000, pourcentage de confiance 95%)⁴³. Les détails des résultats du test sont disponibles en Annexe 10.

Tableau 48 : Le récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de Attitude est normale avec une moyenne de 3,362 et un écart type de 1,05.	Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon	,000 ¹	Rejeter l'hypothèse nulle.
2	La distribution de Sensegiving est normale avec une moyenne de 3,115 et un écart type de 1,03.	Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon	,000 ¹	Rejeter l'hypothèse nulle.
3	La distribution de LaissezFaire est normale avec une moyenne de 1,683 et un écart type de 1,12.	Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon	,000 ¹	Rejeter l'hypothèse nulle.
4	La distribution de MngtException est normale avec une moyenne de 2,924 et un écart type de 0,95.	Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon	,000 ¹	Rejeter l'hypothèse nulle.
5	La distribution de MngtRécompense est normale avec une moyenne de 2,843 et un écart type de 1,25.	Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon	,000 ¹	Rejeter l'hypothèse nulle.
6	La distribution de LeadCharisme est normale avec une moyenne de 2,997 et un écart type de 1,16.	Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon	,000 ¹	Rejeter l'hypothèse nulle.
7	La distribution de LeadConsidération est normale avec une moyenne de 3,013 et un écart type de 1,18.	Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon	,000 ¹	Rejeter l'hypothèse nulle.
8	La distribution de LeadStimulation est normale avec une moyenne de 2,995 et un écart type de 1,05.	Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon	,000 ¹	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau d'importance est

¹Lilliefors corrigé

⁴³ « Le fait que les estimations avec et sans bootstrap soient proches est une preuve de robustesse du modèle » (Gurvies et Korchia, 2002, 53), dans notre cas, les écarts entre les coefficients sont minimes (< 0,001).

8.2.7 Synthèse sur l'analyse factorielle exploratoire

Notre première AFE nous permet de confirmer les dimensions issues de la théorie du leadership transactionnel et transformationnel, le leadership par laissez-faire ainsi que le bien-être au travail. Nous constatons que le sensegiving et l'attitude envers le changement sont unidimensionnels.

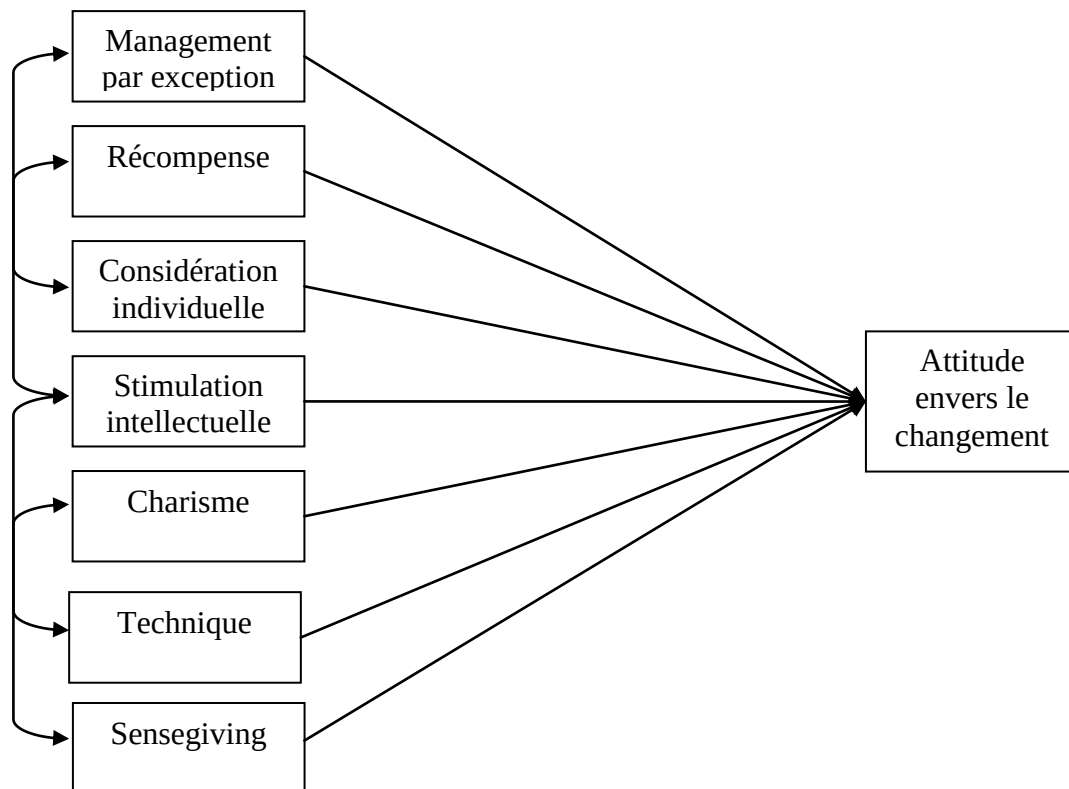
De plus, l'AFE a permis de purifier notre instrument de mesure en épurant le questionnaire des items qui détériorent la qualité de la structure factorielle. Sur les 78 items permettant de mesurer les thèmes, 29 ont été supprimés (cf. Tableau 49).

Tableau 49 : Le nombre d'items retenus par thème

Familles de thèmes	Thèmes	Codes thèmes	Codes items	Nb d'items retenus
Leadership transformationnel	Charisme	LEADCH	CH	4
	Stimulation intellectuelle	LADSI	SI	4
	Considération individualisée	LEADCI	CI	2
Leadership transactionnel	Récompense contingente	LEADREC	REC	5
	Management par exception	LEADMEX	MEX	3
Non leadership	Laissez-faire	LEADLF	LF	3
Sensegiving	Communication	SENS	SENS	7
	Vision-objectif			
Techniques	Compétences techniques	TECH	TECH	3
Bien-être au travail	Manager	BET	MGT	3
	Temps		TPS	3
	Collègue		COL	3
	Environnement		ENV	3
Attitude envers le changement	Cognitif	ATT	COG	2
	Affectif		EAF	2
	Intentionnel (conatif)		INT	2

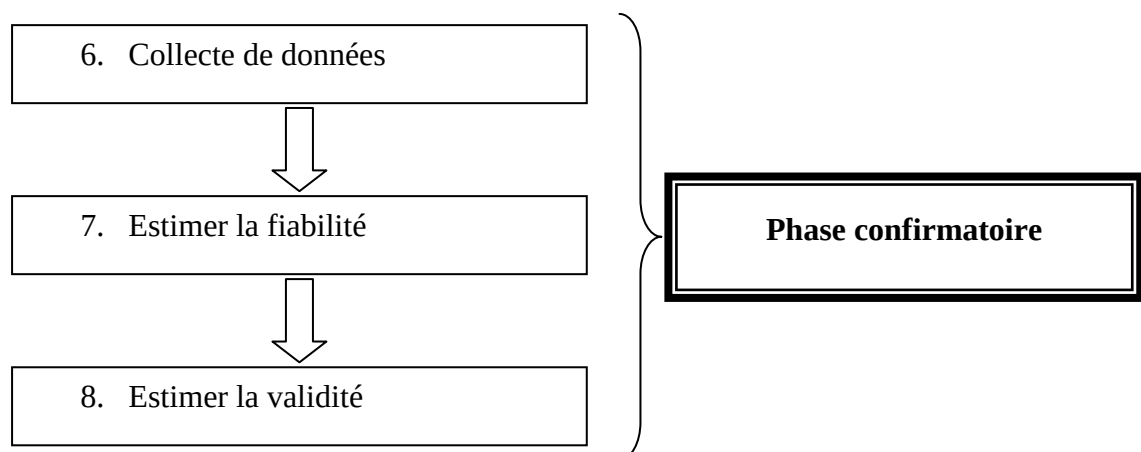
Par conséquent, le modèle conceptuel proposé pour l'analyse factorielle confirmatoire est le suivant (cf. Figure 38) :

Figure 38 : Le modèle conceptuel de la première AFE



8.3 Les résultats de l'Analyse Factorielle Confirmatoire

Figure 39 : La phase confirmatoire du paradigme de Churchill



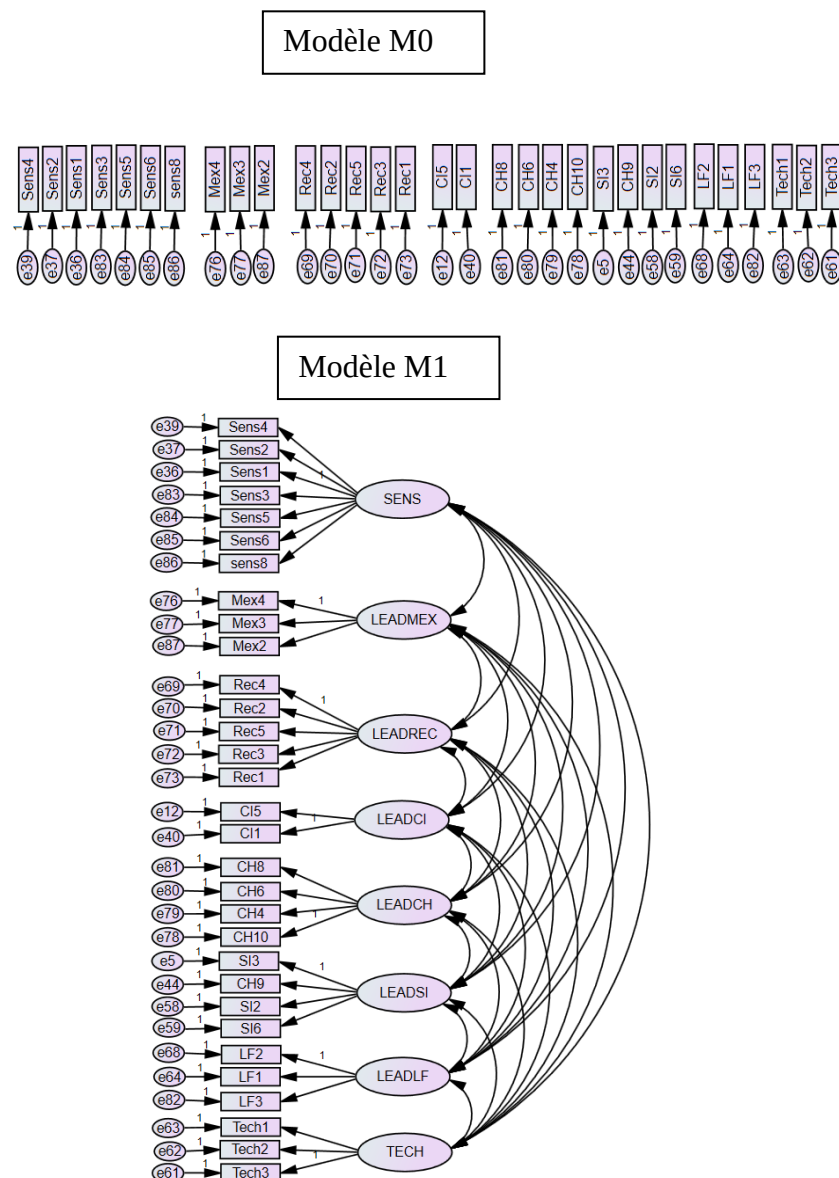
Comme évoqué dans la partie méthodologique de cette thèse, l'AFC est réalisée en trois étapes conformément aux préconisations de Churchill (1979) (cf. Figure 39) : la collecte de données, l'estimation de la fiabilité et l'estimation de la validité. Les trois étapes sont

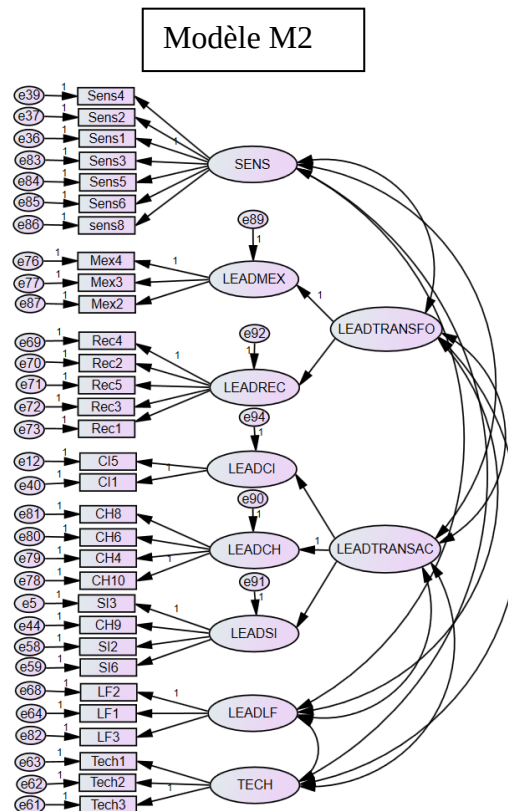
présentées dans les sous-parties suivantes. La collecte des données a été précédemment décrite aussi, nous présenterons ici le choix du modèle avant d'analyser la fiabilité et validité de celui-ci.

8.3.1 La comparaison des modèles avec les indices d'ajustement

Nous avons choisi de comparer notre modèle (M1) avec un modèle de second ordre pour les dimensions leadership transformationnel et transactionnel (M2) correspondant aux préconisations de Avolio et al. (1999), et un modèle sans dimension théorique (M0) (cf. Figure 40). Afin d'effectuer ces comparaisons, nous nous sommes appuyé sur les indices d'ajustements.

Figure 40 : La représentation des modèles avec le logiciel AMOS





Les indices d'ajustement (absolus, incrémentaux et parcimonieux) sont satisfaisants (cf. Tableau 50) et démontrent que le modèle M2 précédemment présenté est tout à fait acceptable. Cependant, le modèle M1 sans second ordre dispose de meilleurs indices d'ajustement absolus, incrémentaux et parcimonieux. Nous conserverons en conséquence le modèle M1 pour la suite de l'étude.

Tableau 50 : Les tableaux des indices d'ajustement

	Indices Absolus						
	Qui-2	ddl	RMR	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA (tolérance inf. ; sup)
M0	9508,98 9	46 5	,83	,121	,063	,4758	,217 (.213 ; ,221)
M1	898,212	40 6	,072	,875	,847	,0412	,054 (.049 ; .059)
M2	1041,54 7	41 9	,079	,855	,829	,0457	,06 (.055 ; ,064)

	Indices incrémentaux					Indices Parcimonieux	
	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	Qui2 / Df	AIC
M0	0	0	0	0	0	20,44943871	9570,989
M1	,906	,892	,946	,938	,946	2,212344828	1078,212
M2	,89	,878	,932	,924	,931	2,485792363	1195,547

8.3.2 Le test de la fiabilité et des validités

La fiabilité appréciée par le Rhô de Jöreskog est acceptable ($> 0,7$), celui-ci peut être évalué comme l'alpha de Cronbach mais possède l'avantage d'être moins sensible au nombre d'items que celui-ci (Igalens et Roussel, 1998).

La validité convergente ainsi que la validité discriminante ont été déterminées en utilisant la procédure préconisée par Fornell et Larcker (1981) pour le modèle M1 puis le modèle M2. La validité convergente est acceptée, car le ρ_{vc} est supérieur à 0,5, cependant, la validité discriminante n'est pas validée, car les variances de chaque construit ne sont pas systématiquement plus élevées que les variances partagées avec les autres construits ($\rho_{vc} > \lambda^2$).

Les résultats obtenus par l'AVE⁴⁴ ne sont pas satisfaisants (cf. Tableau 51), car la validité discriminante ne peut être validée.

Tableau 51 : Les variances moyennes extraites du modèle 1

Dim.	ρ_{vc}	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	Rhô je Jöreskog
LEADREC	,711	,711								,925
SENS	,677	,491	,677							,863
LEADSI	,571	,676	,677	,571						,841
LEADCI	,660	,682	,452	,542	,660					,795
LEADMEX	,627	,529	,469	,612	,483	,627				,771
TECHN	,624	,469	,558	,473	,381	,549	,624			,833
LEADLF	,628	,501	,301	,360	,663	,507	,479	,628		,771
LEADCH	,686	,658	,557	,724	,627	,709	,776	,551	,686	,897

Afin de corriger ce problème, conformément aux recommandations de Nunnally et Bernstein (1994), nous avons regroupé les dimensions fortement corrélées entre elles. Suite à plusieurs itérations, nous nous sommes approché du modèle proposé par Judge et Piccolo (2004) ainsi que Avolio et al. (1999). Dès lors, nous avons regroupé les dimensions LEADSI, LEADCI et LEADCH sous une dimension de second ordre nommée LEADTRANSFO (leadership transformationnel). Les dimensions LEADREC et LEADMEX ont été regroupées sous une dimension de second ordre nommée LEADTRANSAC (leadership transactionnel). Enfin les construits portant sur le sensegiving, sur la compétence technique et la dimension LEADLF n'ont pas été regroupées sous un second ordre, le modèle global étant alors le

⁴⁴ Average Variance Extracted ou Variances Moyennes Extraites

modèle M2 présenté précédemment. Malgré de nombreux tests et ajustements, les corrélations entre les concepts sont devenues de plus en plus fortes au fur et à mesure des regroupements (cf. Tableau 52). Cette deuxième solution ne s'est pas avérée satisfaisante.

Tableau 52 : Les variances moyennes extraites du modèle 2

Dim.	ρ_{vc}	D1	D2	D3	D4	D5	Rh�� je Jöreskog
SENS	,572	,572					,903
LEADTRANSFO	,713	,792	,713				,832
LEADTRANSAC	,800	,780	1,086	,800			,923
LEADLF	,585	,472	,769	,724	,585		,738
TECH	,626	,643	,684	,724	,567	,626	,853

Nous avons donc dû faire un choix portant sur le fait de conserver un modèle avec des construits non distinguables empiriquement ou reprendre notre analyse au début, c'est-  dire à l'analyse factorielle exploratoire. Bien que plus contraignant en temps, le choix le plus rigoureux nous a semblé être de reprendre l'analyse au début. Aussi, nous présentons la seconde analyse factorielle exploratoire dans la partie suivante.

8.4 La réalisation de la deuxième Analyse Factorielle Exploratoire

Sans présupposer des dimensions possibles évoquées par la littérature, nous avons réalisé une deuxième AFE avec l'ensemble des items en utilisant une rotation orthogonale puis une rotation oblique.

8.4.1 La réalisation d'une AFE par rotation orthogonale

Carricano et al. (2012)   voquent qu'il est possible de comparer une solution obtenue par une rotation oblique avec une solution obtenue par rotation orthogonale. En effet, les deux solutions présentent des avantages et inconvénients et sont mathématiquement légitimes (Nunnally et Bernstein, 1994). Afin de ne pas alourdir le texte, nous ne présenterons ici que l'analyse avec rotation orthogonale, la validité discriminante n'étant toujours pas validée avec l'analyse par rotation oblique, celle-ci est présentée en Annexe 11.

Tableau 53 : L'AFE réalisée sur l'ensemble des concepts

Item	Extraction	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
REC4	,806	,811									
REC2	,778	,781									
CH2	,775	,763									
REC1	,727	,755									
REC5	,763	,746									
REC3	,667	,700									
CH5	,675	,683									
CI4	,725	,611	,356								
CI2	,724	,594	,350						,364		
CH9	,752	,593		,378			,415				
SI4	,548	,590									
SI6	,713	,548	,451	,354							
CI5	,621	,521	,455						,318		
CH12	,610	,463						,403			
SI2	,624	,457	,406	,344							
CH10	,668		,615								
CH6	,792	,458	,593	,371							
TECH3	,639		,585	,420							
CH4	,744	,445	,583								
CH7	,594		,563				,397				
MEX3	,626		,551	,327		,353					
CH8	,700	,517	,548								
CI6	,745	,528	,535								
TECH1	,582		,534	,352							
LF4	,648		,532				,337				
CI3	,713	,495	,521								
CI1	,699		,507			-,303			,345		
SI1	,625		,486			,301					
SI3	,700	,431	,467								
CH1	,628	,412	,461								
MEX4	,703	,436	,451	,336		,401					
LF2	,561	,369	,383		,372						
SENS1	,802			,780							
SENS2	,730			,751							
SENS4	,744	,343		,668							
SENS6	,667			,647				,314			
SENS3	,701	,371		,604							
TECH2	,656		,446	,544							
SENS5	,729	,497	,345	,535							
CI8	,754	,308	,356	,488					,325		
LF5	,709				,772						
TECH4	,463				,480						
LF1	,549		,462		,474						
LF3	,627		,399		,406						
MEX5	,673					,732					
MEX2	,716					,716					
CH13	,718						,814				
CH11	,658	,380					,511				
LF6	,677	,301						,667			
MEX1	,598							,622			
SI5	,506			,363				,396		-,306	
SENS7	,752								,743		
SENS8	,722			,460					,608		
CH3	,768									,862	
CI7	,687	,430									,573
Variance totale expliquée (%)		68.143%									

KMO : .943 . Khi-2 : 7750,674 ; ddl : 1485 ; p. : < .001

La première AFE avec l'ensemble des concepts présente de nombreux items aux caractéristiques insatisfaisantes (cf. Tableau 53). Afin d'épurer avec le plus de rigueur possible, nous avons, comme précédemment, procédé de manière itérative en ne supprimant qu'un item à la fois, soit 44 itérations.

L'ensemble des items retenus ont une contribution factorielle et une communalité satisfaisante à l'exception de l'item « MEX4 » qui est présent sur deux axes. Nous conservons cet item, car sa suppression nuirait à la fiabilité de l'étude (cf. Tableau 54). Sur 55 items, 44 ont été supprimés afin d'épurer l'échelle de mesure.

Tableau 54 : L'AFE par rotation orthogonale

Item	Extraction	F1	F2	F3	F4
REC4	,876	,882			
REC1	,796	,835			
REC2	,806	,788			
REC3	,662	,723			
SENS2	,784		,821		
SENS1	,831		,818		
SENS6	,710		,785		
MEX3	,857			,869	
MEX4	,777	,389		,712	
LF1	,796				,855
LF2	,681				,734
Alpha de Cronbach		0,903	0,843	0,758	0,64
Variance (%)		51,672	10,931	8,165	7,176
Variance totale expliquée (%)		77,95%			

KMO : .90 ; Khi-2 :1192.110 ; ddl : 55 ; p. :< .001

8.4.2 Synthèse sur la deuxième analyse factorielle exploratoire

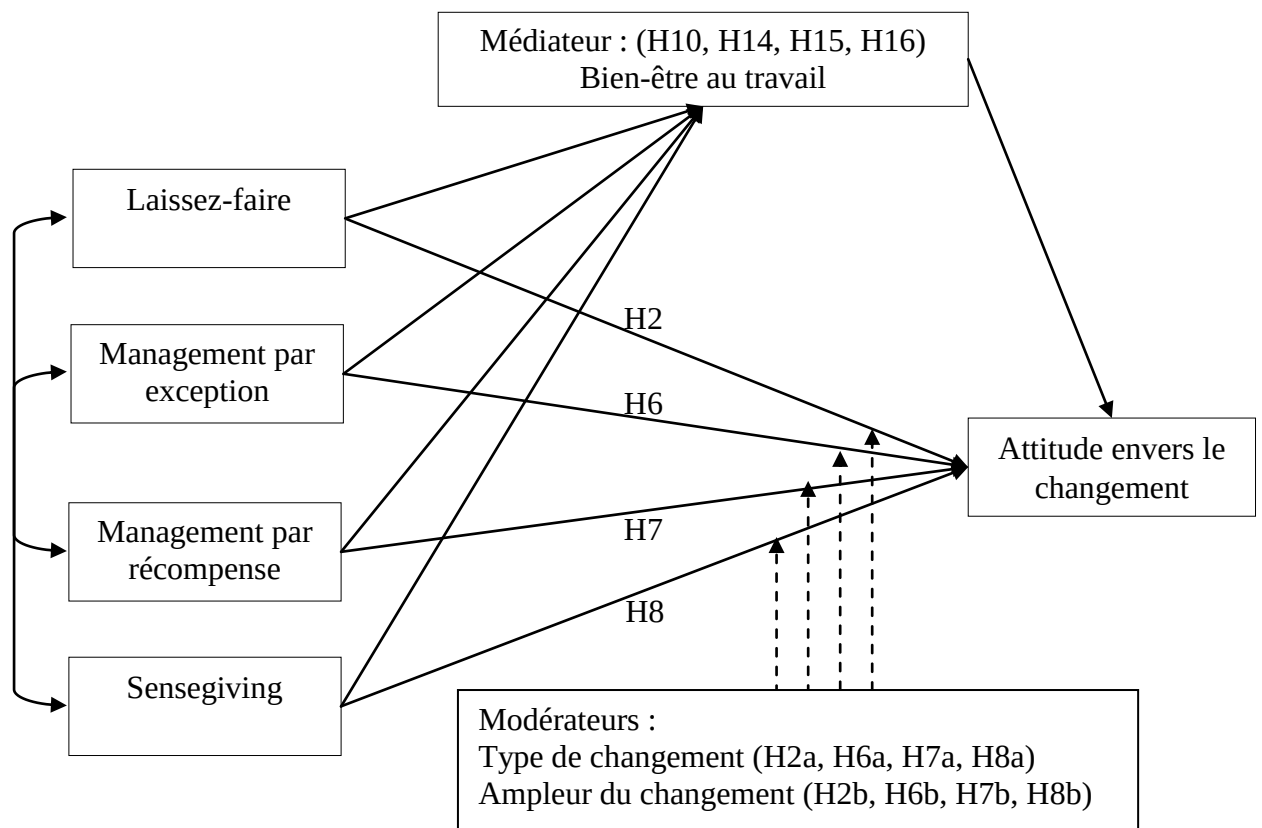
La deuxième AFE par rotation orthogonale permet de faire ressortir quatre dimensions à travers onze items (cf. Tableau 55) : le management par récompense contingente (LEADREC), le sensegiving (SENS), le management par exception (LEADMEX) et le laissez-faire (LEADLF). La variance totale expliquée est supérieure à 50%, notre recherche étant exploratoire, nous considérons que les alphas de Cronbach sont acceptables, car supérieurs à 0,6.

Tableau 55 : La liste des items retenus⁴⁵

Thèmes	Items retenus
Management par récompense contingente	Il ne félicite pas les personnes qui travaillent bien.
	Il reconnaît mes efforts.
	Il récompense les réussites.
	Il nous complimente lorsque l'on fait du très bon travail.
Sensegiving	Il nous a expliqué l'objectif du changement.
	Il nous a expliqué pourquoi ce changement devait être réalisé.
	Il ne nous parle jamais du changement.
Management par exception	Il effectue un suivi des tâches afin de détecter les problèmes et, le cas échéant, y apporte des corrections.
	Lorsqu'il détecte des difficultés dans le travail de quelqu'un, il s'assure que des correctifs sont apportés.
Laissez-faire	Il est absent quand on a besoin de lui.
	Il n'est pas disponible pour moi.

Le modèle conceptuel proposé pour l'analyse factorielle confirmatoire est simplifié (cf. Figure 41)⁴⁶. En effet, les composantes du leadership transformationnel n'ont pas été conservées par l'AFE : charisme, considération individuelle et stimulation intellectuelle.

Figure 41 : Le modèle conceptuel de la deuxième AFE



⁴⁵ L'ensemble des items est disponible en Annexe 7.

⁴⁶ Le modèle réalisé sur AMOS est présenté en Annexe 12.

Les hypothèses que nous allons tester sont les suivantes :

H2	Plus le niveau de laissez-faire d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est négative.
----	--

H6	Plus le niveau de management par exception d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
----	---

H7	Plus le niveau de management par récompense contingente d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
----	--

H8	Plus le niveau de sensegiving d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
----	--

Les sous-hypothèses liées à la variable médiatrice « bien-être au travail » sont les suivantes :

H10	Plus le niveau de laissez-faire d'un MPL est élevé, moins le bien-être des salariés est élevé et donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est négative.
-----	--

H14	Plus le niveau de management par exception d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé, donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
-----	--

H15	Plus le niveau de management par récompense contingente d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé, donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
-----	---

H16	Plus le niveau de sensegiving d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé, donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
-----	---

Les sous-hypothèses liées au type de changement sont les suivantes:

H2a	Plus un changement est participatif, moins le lien entre laissez-faire et attitude est fort.
-----	--

H6a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre management par exception et attitude est fort.
-----	--

H7a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre management par récompense contingente et attitude est fort.
-----	---

H8a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre sensegiving et attitude est fort.
-----	---

Les sous-hypothèses liées à l'ampleur du changement sont les suivantes:

H2b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu, moins le lien entre laissez-faire et attitude est fort.
-----	--

H6b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu, plus le lien entre management par exception et attitude est fort.
-----	--

H7b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu, plus le lien entre management par récompense contingente et attitude est fort.
-----	---

H8b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu, plus le lien entre sensegiving et attitude est fort.
-----	---

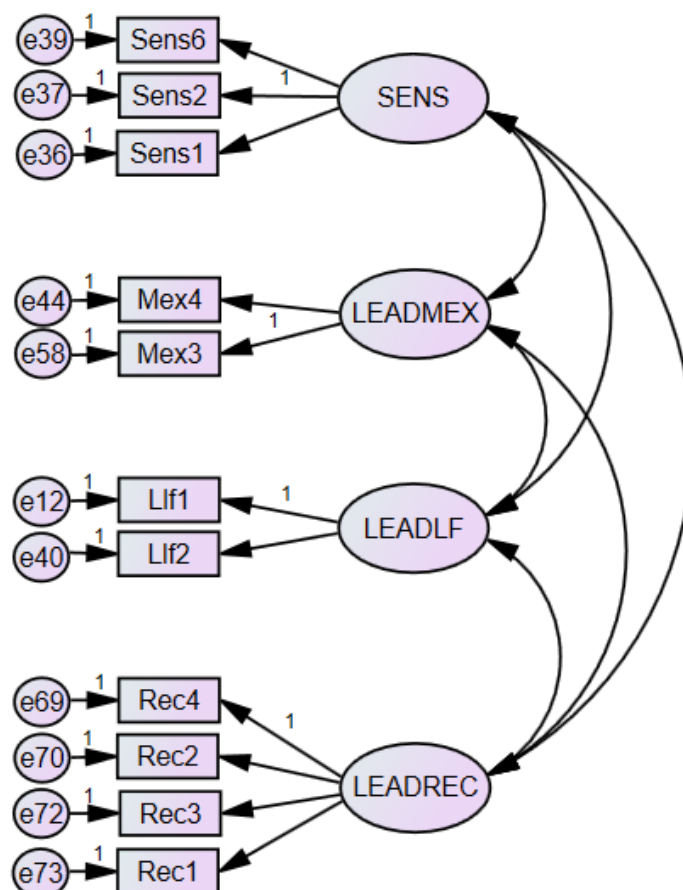
8.5 Les résultats de la deuxième Analyse Factorielle Confirmatoire

La démarche pour réaliser cette deuxième AFC suit les préconisations de Churchill (1979). Aussi nous justifions dans un premier temps, le choix du modèle mobilisé avant de présenter l'estimation de la fiabilité et l'estimation de la validité.

8.5.1 La comparaison des modèles avec les indices d'ajustement

Nous avons choisi de comparer les modèles obtenus avec la première AFE (M1 et M2) avec le modèle M3 (cf. Figure 42), obtenu par la deuxième AFE.

Figure 42 : La représentation du modèle M3 avec le logiciel AMOS



Les indices d'ajustement (absolus, incrémentaux et parcimonieux) sont satisfaisants (cf. Tableau 56) et démontrent que le modèle M3 dispose de meilleurs indices d'ajustement que les modèles M1 et M2 issus de la première AFE.

Tableau 56 : Les tableaux des indices d'ajustement

	Indices Absolus						
	Qui-2	ddl	RMR	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA (tolérance inf. ; sup)
M1	898,212	406	,072	,875	,847	,0412	,054 (,049 ; ,059)
M2	1041,547	419	,079	,855	,829	,0457	,06 (,055 ; ,064)
M3	94.272	38	0,056	0,964	0,937	0,0307	0,06 (,045 ; ,075)

	Indices incrémentaux					Indices Parcimonieux	
	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	Qui2 / Df	AIC
M1	,906	,892	,946	,938	,946	2,212344828	1078,212
M2	,89	,878	,932	,924	,931	2,485792363	1195,547
M3	,965	,95	,979	,969	,979	2,48	150,272

Seul le RMSEA est légèrement supérieur à celui des modèles M1 et M2. Le RMSEA étant défini par le nombre de degrés de liberté (Évrard et al., 2003), le modèle M3 disposant de relativement peu de degrés de liberté est susceptible d'avoir un RMSEA plus élevé. Néanmoins, cette différence n'est pas significative compte tenu de l'amélioration apportée sur l'ensemble des autres indices. Nous choisissons donc de conserver le modèle M3 pour la suite de l'étude.

8.5.2 Le test de la fiabilité et des validités

Comme précédemment, la fiabilité des construits est appréciée par le Rhô de Jöreskog. Nous constatons que celui-ci est toujours supérieur à 0,7, ce qui nous permet de valider ce critère (cf. Tableau 57).

La validité convergente et divergente a été déterminée en utilisant la procédure de Fornell & Larcker (1981) pour le modèle M3. La validité convergente est acceptée, car le ρ_{vc} est supérieur à 0,5 par conséquent, la variance due à l'erreur de mesure est inférieure à la variance capturée par le construit. La validité discriminante est également validée, car les variances des construits sont systématiquement plus élevées que les variances partagées avec les autres construits ($\rho_{vc} > \lambda^2$).

Nous constatons toujours une forte corrélation entre les concepts, plus particulièrement entre les concepts liés au leadership : LEADREC, LEADLF et LEADMEX.

Tableau 57 : Les variances moyennes extraites du modèle 3

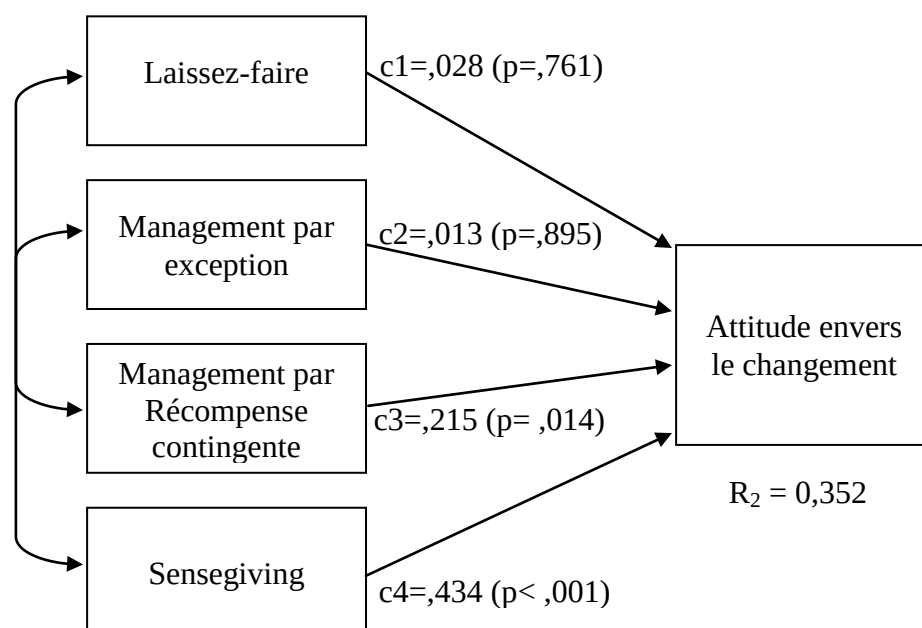
	ρ_{vc}	D1	D2	D3	D4	D5	Rh�� je Jöreskog
LEADREC	,703	,703					,904
SENS	,634	,469	,636				,838
LEADLF	,627	,511	,321	,627			,771
LEADMEX	,629	,504	,437	,501	,629		,772
ATT	,686	,251	,329	,144	,187	,686	,929

Les résultats obtenus par l'AVE sont satisfaisants et nous permettent de démontrer que nos construits ont une fiabilité et une validité acceptables. Il convient dès lors de tester les hypothèses de recherche avec le modèle M3 que nous avons validé.

8.6 Le test des hypothèses de recherche

L'étude des liens structurels (H2, H6, H7, H8) montre une influence positive et significative du sensegiving et du management par récompense contingente sur l'attitude envers le changement. En effet, le sensegiving a un coefficient de régression standardisé de 0,434 et une significativité inférieure à 0,001 tandis que le management par récompense a un coefficient de régression standardisé de 0,215 pour une significativité de 0,014(cf. Figure 43).

Figure 43 : L'estimation des paramètres du modèle structurel.



L'influence des quatre construits, évaluée par le coefficient de détermination R², représente 35.2% de la dispersion de la variable « attitude envers le changement », ce qui est relativement élevé.

Les hypothèses H7 et H8 sont validées, car significatives ($p < 0,05$) tandis que les hypothèses H6 et H2 sont rejetées, car non significatives ($p > 0,05$) :

-H2 (hypothèse rejetée) : Plus le niveau de laissez-faire d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est négative.

-H6 (hypothèse rejetée) : Plus le niveau de management par exception d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.

-H7 (hypothèse acceptée) : Plus le niveau de management par récompense d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.

-H8 (hypothèse acceptée) : Plus le niveau de sensegiving d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.

Nous constatons également que l'ensemble des indices d'ajustement demeurent satisfaisants (cf. Tableau 58).

Tableau 58 : Les tableaux des indices d'ajustement

Indices absolus						
Qui-2	ddl	RMR	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA (tolérance inf. ; sup)
387,188	10 9	0,064	0,906	0,869	0,039 9	0,079 (,070 ; ,087)

Indices incrémentaux					Indices parcimonieux	
NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	Qui2 / Df	AIC
0,923	0,904	0,943	0,929	0,943	3,552	475,188

Ce constat nous invite à explorer plus précisément la relation entre les concepts managériaux et l'attitude en étudiant dans la partie suivante l'effet modérateur du type de changement.

8.6.1 L'effet modérateur du type de changement

Le type de changement est évalué par l'item : « Je peux participer à l'élaboration du changement ». Cet item a été mesuré avec une échelle de Likert à six points allant de « pas du tout d'accord » (0) à « tout à fait d'accord » (5).

L'effet modérateur du type de changement sur l'influence des concepts sur l'attitude envers le changement est confirmé par le test de différence des chi-deux entre les modèles contraints et non-contraints par une analyse multi-groupes ($p < 0,05$) (cf. Tableau 59).

Tableau 59 : Le test de l'effet modérateur du type de changement suite à l'analyse multi-groupes

	Type de changement	
	Chi-2	ddl
Modèle non contraint	387,188	109
Modèle contraint	571,620	218
Δ	184,432	109
p	0,000	

Le changement du coefficient de détermination R^2 selon les groupes confirme également la présence d'un effet modérateur (cf. Tableau 60).

Tableau 60 : Les paramètres estimés pour l'analyse multi-groupes

	Coef. Structurel	Coef.standardisé	R^2	t	p
SENS:					
Non participatif	,301	,218	,159	1.394	,163
Participatif	,508	,469	,298	5.281	,000
LEADMEX					
Non participatif	-,074	-,057	,159	-,102	,918
Participatif	,004	,003	,298	,034	,973
LEADREC					
Non participatif	,375	,342	,159	1.979	,048
Participatif	,076	,082	,298	,822	,411
LEADLF					
Non participatif	,111	,089	,159	,162	,871
Participatif	-,034	-,030	,298	-,316	,752

Nous constatons que l'influence positive du sensegiving est significative (0,469, $p=0,000$) lors d'un changement participatif mais ne l'est plus lors d'un changement non participatif (0,218, $p=0,163$). À l'inverse, le management par récompense contingente n'est

pas significatif lors d'un changement participatif (0,082, $p=0,411$) et devient significatif lorsque le changement n'est plus participatif (0,342, $p=0,048$). Le management par exception et le leadership par laissez-faire ne sont significatifs dans aucun des deux cas.

Par conséquent, l'hypothèse H8a est validée tandis que les hypothèses H7a, H6a et H2a sont rejetées. Cependant, il est à noter que l'hypothèse inverse à H7a est validée, celle-ci est nommée H7a_{versus} :

-H2a (hypothèse rejetée) : Plus un changement est participatif, moins le lien entre laissez-faire et attitude est fort ;

-H6a (hypothèse rejetée) : Plus un changement est participatif, plus le lien entre management par exception et attitude est fort ;

-H7a (hypothèse rejetée) : Plus un changement est participatif, plus le lien entre management par récompense contingente et attitude est fort ;

-H7a_{versus} : (hypothèse acceptée) : Moins un changement est participatif, plus le lien entre management par récompense contingente et attitude est fort ;

-H8a (hypothèse acceptée) : Plus un changement est participatif, plus le lien entre sensegiving et attitude est fort.

Nous analysons plus précisément ces résultats en réalisant des analyses des variances par des ANOVA avec le logiciel Spss (cf. Tableau 61).

Tableau 61 : La synthèse de l'ANOVA sur le type de changement

	Type de changement	Moyenne	Sig. test Levene	Sig. ANOVA
SENS	Non Participatif	2,48	,264	,000
	Participatif	3,37		
LEADREC	Non Participatif	2,22	,587	,000
	Participatif	3,25		
LEADMEX	Non Participatif	2,35	,418	,000
	Participatif	3,09		
LEADLF	Non Participatif	2,21	0,101	,000
	Participatif	1,57		
ATT	Non Participatif	2,55	0,499	,000
	Participatif	3,64		

La première étape consiste à vérifier l'homogénéité des moyennes avec la significativité de la statistique de Levene. L'hypothèse nulle d'égalité des variances est acceptée pour l'ensemble des dimensions, car la significativité est supérieure à 0,05.

Nous constatons qu'un type de changement participatif correspond à un niveau de sensegiving (SENS), de management par récompense (LEADREC), de management par exception (LEADMEX) plus élevé et d'attitude (ATT) plus élevée. À l'inverse, un changement participatif correspond à un leadership par laissez-faire (LEADLF) plus faible.

Les différents indices d'ajustement restent globalement satisfaisants (cf. Tableau 62), bien que moins bons que ceux du modèle initial.

Tableau 62 : Les tableaux des indices d'ajustement avec modération type de changement

Indices Absolus						
Qui-2	ddl	RMR	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA (tolérance inf. ; sup)
517,620	21 8	,098	,871	,819	,0422	,063 (,056 ; ,069)

Indices incrémentaux					Indices Parcimonieux	
NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	Qui2 / Df	AIC
,876	,846	,920	,898	,919	2,622	747,620

Nous étudions l'évolution des liens structurels en fonction de l'ampleur du changement dans la partie suivante.

8.6.2 L'effet modérateur de l'ampleur du changement

L'ampleur du changement est évaluée par l'item : « Ce changement modifie mes habitudes de travail ». Cet item a été mesuré avec une échelle de Likert à six points allant de « pas du tout d'accord » (0) à « tout à fait d'accord » (5).

L'effet modérateur de l'ampleur du changement sur l'influence des concepts sur l'attitude envers le changement est confirmé par le test de différence des chi-deux entre les modèles contraints et non-contraints par une analyse multi-groupes ($p < 0,05$) (cf. Tableau 63).

Tableau 63 : Le test de l'effet modérateur de l'ampleur du changement suite à l'analyse multi-groupes

	Type de changement	
	Chi-2	ddl
Modèle non contraint	387,188	109
Modèle contraint	528,603	218
Δ	141,415	109
p	0,020	

Le changement du coefficient de détermination R^2 selon les groupes confirme également la présence d'un effet modérateur, celui-ci passe de 0,306 pour un changement de faible ampleur à 0,375 lors d'un changement de forte ampleur (cf. Tableau 64).

Tableau 64 : Les paramètres estimés pour l'analyse multi-groupes

	Coef. Structurel	Coef.standardisé	R_2	t	p
SENS					
Fort	0,527	0,423	0,375	4,866	0,000
Faible	0,495	0,443	0,306	2,583	0,010
LEADMEX					
Fort	-0,030	-0,022	0,375	-0,221	0,825
Faible	0,298	0,270	0,306	0,986	0,324
LEADREC					
Fort	0,313	0,297	0,375	2,919	0,004
Faible	-0,135	-0,146	0,306	-0,792	0,428
LEADLF					
Fort	0,065	0,052	0,375	0,507	0,612
Faible	0,011	0,009	0,306	0,049	0,961

Nous constatons que l'influence du sensegiving sur l'attitude est positive et significative que le changement soit de forte (0,423 ; $p=0,000$) ou de faible ampleur (0,443 ; $p=0,000$) pour l'individu (cf. Tableau 64). Le management par récompense contingente n'est pas significatif lors d'un changement de faible ampleur (0,146 ; $p=0,428$) et devient significatif lorsque le changement est de forte ampleur (0,297 ; $p=0,004$). Le management par exception et le leadership par laissez-faire ne sont significatifs dans aucun des deux cas.

Par conséquent, les hypothèses H8b et H7b sont validées tandis que les hypothèses H6b et H2b sont rejetées :

-H2b (hypothèse rejetée): Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu, moins le lien entre laissez-faire et attitude est fort ;

-H6b (hypothèse rejetée) : Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu, plus le lien entre management par exception et attitude est fort ;

-H7b (hypothèse acceptée): Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu, plus le lien entre management par récompense contingente et attitude est fort ;

-H8b (hypothèse acceptée) : Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu, plus le lien entre sensegiving et attitude est fort.

Nous analysons plus précisément ces résultats en réalisant des analyses des variances par des ANOVA avec le logiciel Spss.

L'analyse de l'homogénéité des moyennes avec la significativité de la statistique de Levene (cf. Tableau 65), nous permet de valider l'hypothèse nulle d'égalité des variances pour l'ensemble des dimensions, car la significativité est supérieure à 0,05.

Tableau 65 : La synthèse de l'ANOVA sur l'ampleur du changement

	Ampleur du changement	Moyenne	Sig. test Levene	Sig. ANOVA
SENS	Faible	3,20	,400	,554
	Fort	3,12		
LEADREC	Faible	3,17	,684	,086
	Fort	2,93		
LEADMEX	Faible	3,01	,858	,262
	Fort	2,87		
LEADLF	Faible	1,57	,696	,116
	Fort	1,79		
ATT	Faible	3,46	,523	,253
	Fort	3,33		

Nous constatons que l'ampleur du changement n'influence pas significativement les niveaux de : SENS, LEADREC, LEADMEX, LEADLF et ATT, car la significativité des ANOVA sont supérieures à 0,05.

Comme pour la précédente modération, les différents indices d'ajustement demeurent globalement satisfaisants (cf. Tableau 66).

Tableau 66 : Les tableaux des indices d'ajustement avec modération ampleur du changement

Indices absolus						
Qui-2	ddl	RMR	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA (tolérance inf. ; sup)
528,603	21 8	0,082	0,878	0,828	0,569	0,059 (,052 ; ,065)

Indices incrémentaux					Indices parcimonieux	
NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	Qui2 / Df	AIC
0,898	0,873	0,938	0,921	0,937	2,425	704,603

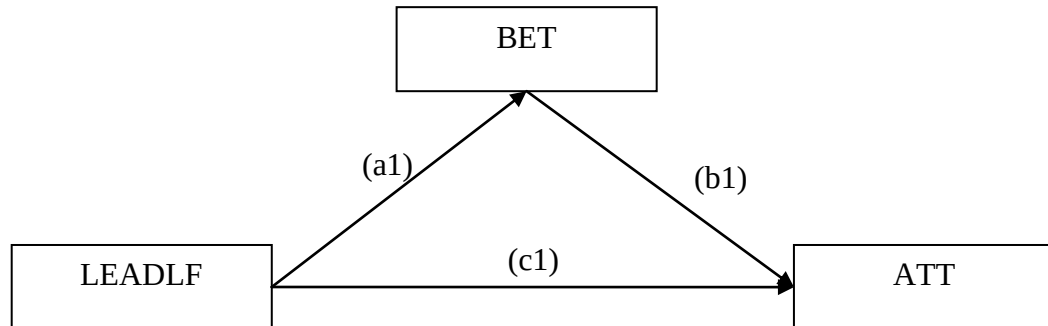
8.6.3 L'effet médiateur du bien-être au travail

L'analyse de l'effet médiateur du bien-être au travail (BET) a été réalisée avec une approche par bootstrapping comme recommandé par Preacher et Hayes (2004). L'analyse a été réalisée en quatre étapes comme le préconisent Baron et Kenny (1986) :

- étape 1 : Le lien entre la variable indépendante X et la variable dépendante Y doit être significatif afin de s'assurer de l'existence d'un impact à médialiser, et par conséquent (c) doit être significatif (test de student ≥ 1.96 ; $p=0,05$) ;
- étape 2 : La variable indépendante X doit avoir un impact significatif sur la variable médiatrice X_M , et par conséquent (a) est significatif ;
- étape 3 : Le lien entre la variable X_M et la variable dépendante Y doit également être significatif. La régression de Y est effectuée simultanément sur X et X_M . Le coefficient (b) doit rester significatif ;
- étape 4 : Afin de valider une médiation complète par X_M , le coefficient (c') liant X et Y doit être nul en présence de X_M ($c'=0$). Afin de nous assurer de la significativité du test, l'effet indirect a été calculé par bootstrapping.

8.6.3.1 Médiation du management par laissez-faire

Figure.44 : La médiation du laissez-faire sur l'attitude par le bien-être



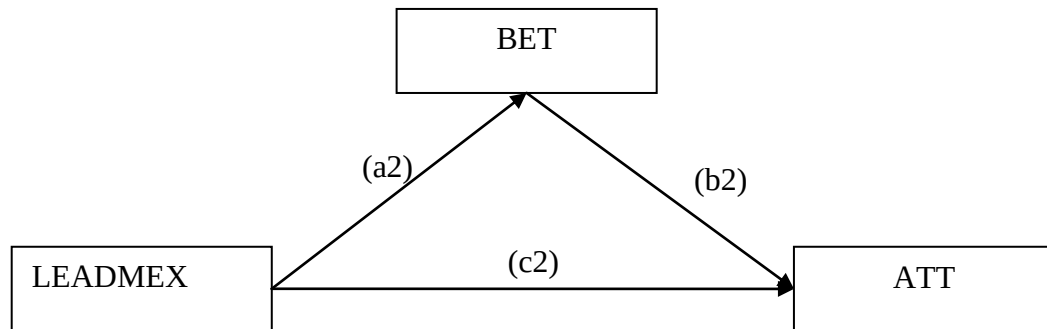
La médiation du BET sur le lien entre LEADLF et ATT est importante puisque les liens (a1) (b1) et (c1) sont tous significatifs ($p < 0,05$) tandis qu'en présence de la médiation, le lien $c1'$ n'est pas significatif ($p=.928$) (cf. Tableau 67). Nous constatons que le coefficient standardisé est fortement réduit par la médiation ($c-c'=,299$). Les valeurs des coefficients de détermination (R^2) sont élevées et indiquent que LEADLF explique 14.0% de la dispersion de la variable « attitude » et 55,2% de la dispersion de la variable bien-être. L'effet indirect de LEADLF sur ATT est négatif et significatif ($-.458$; $p < 0,05$).

Tableau 67 : Les Paramètres de l'effet médiateur sur le management par exception

	Coef. Std	Coef	SE	t	p	R₂
c1	,375	-,503	,078	-6,454	,000	,140
a1	-,743	-,264	,040	-6,670	,000	,552
b1	,678	,958	,301	7,383	,000	,460
$c1'$	,017	,006	,063	,091	,928	,475
Effet indirect	-,458	-,570	,040		,001	,414

8.6.3.2 Médiation du management par exception

Figure 45: La médiation du management par exception sur l'attitude par le bien-être



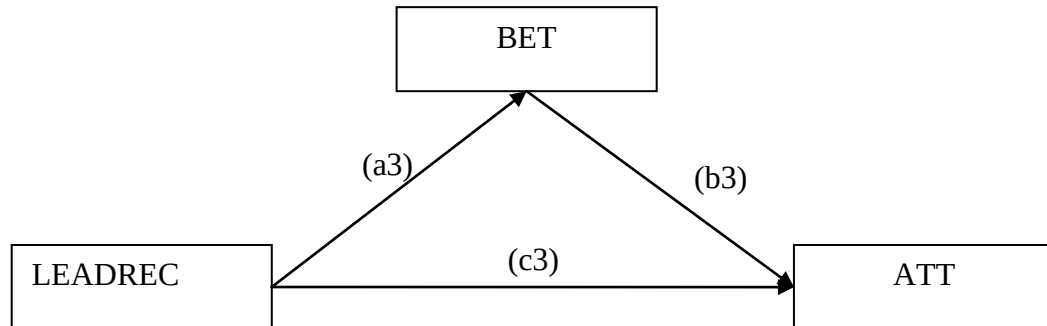
Nous constatons que les liens (a2) (b2) et (c2) sont tous significatifs ($p < 0,05$) (cf. Tableau 68). Malgré la médiation du BET, le lien $c2'$ entre LEADMEX et ATT est toujours significatif ($p < 0,05$). Toutefois, nous constatons que le coefficient standardisé est fortement réduit par la médiation ($c-c'=.299$). Les valeurs des coefficients de détermination (R^2) sont élevées et indiquent que LEADMEX explique 18,4% de la dispersion de la variable « attitude » et 44.7% de la dispersion de la variable bien-être. L'effet indirect de LEADMEX sur ATT est positif et significatif (.440 ; $p < 0,05$).

Tableau 68 : Les paramètres de l'effet médiateur sur le management par exception

	Coef. Std	Coef	SE	t	p	R ₂
c2	,429	,573	,078	7,323	,000	,184
a2	,668	,249	,041	6,136	,000	,447
b2	,678	,958	,301	7,383	,000	,460
c2'	,130	,157	,064	2,453	,014	,416
Effet indirect	,440	,602	,041		,001	,436

8.6.3.3 Médiation du management par récompense

Figure 46 : La médiation du management par récompense sur l'attitude par le bien-être



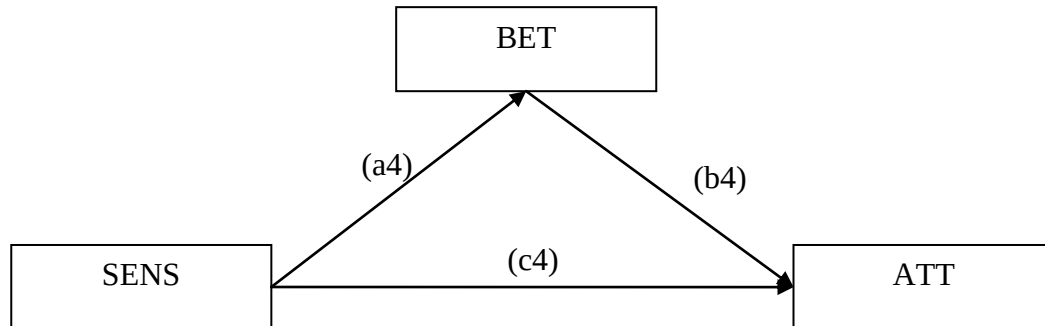
Nous constatons que les liens (a3) (b3) et (c3) sont tous significatifs ($p < 0,05$) (cf. Tableau 69). Malgré la médiation du BET, le lien c3' entre LEADREC et ATT est toujours significatif ($p < 0,05$). Nous constatons que le coefficient standardisé est fortement réduit par la médiation ($c-c'=.347$). Les valeurs des coefficients de détermination (R^2) sont élevées et indiquent que LEADREC explique 24,5% de la dispersion de la variable « attitude » et 78,1% de la dispersion de la variable bien-être. L'effet indirect de LEADREC sur ATT est positif et significatif ($.526 ; p < 0,05$).

Tableau 69 : Les paramètres de l'effet médiateur sur le management par récompense

	Coef. Std	Coef	SE	t	p	R ₂
c3	,495	,491	,048	10,159	,000	,245
a3	,884	,200	,032	6,275	,000	,781
b3	,678	,958	,301	7,383	,000	,460
c3'	,148	,139	,043	3,253	,001	,375
Effet indirect	,526	,535	,042		,001	,355

8.6.3.4 Médiation du Sensegiving

Figure 47 : La médiation du sensegiving sur l'attitude par le bien-être



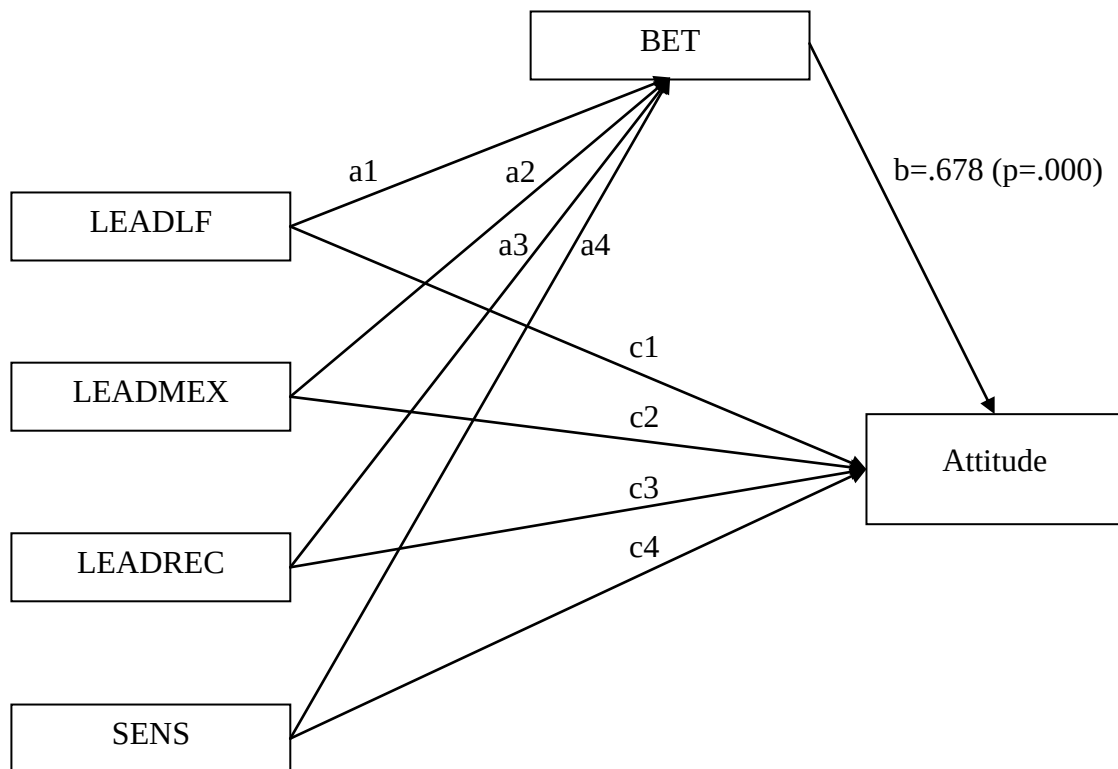
Nous constatons que les liens (a4) (b4) et (c4) sont tous significatifs ($p < 0,05$) (cf. Tableau 70). Malgré la médiation du BET, le lien c4' entre SENS et attitude (ATT) est toujours significatif ($p < 0,05$). Nous constatons que le coefficient standardisé est toutefois réduit par la médiation ($c-c' = ,216$). Les valeurs des coefficients de détermination (R^2) sont élevées et indiquent que le sensegiving explique 33,2% de la dispersion de la variable « attitude » et 50,7% de la dispersion de la variable bien-être. L'effet indirect de SENS sur ATT est positif et significatif ($,523$; $p < 0,05$).

Tableau 70 : Les paramètres de l'effet médiateur sur le sensegiving

	Coef. Std	Coef	SE	t	p	R ₂
c4	,576	,705	,063	11,193	,000	,332
a4	,712	,239	,036	6,739	,000	,507
b4	,678	,958	,301	7,383	,000	,460
c4'	,360	,406	,055	7,393	,000	,389
Effet indirect	,523	,635	,039		,001	,493

8.6.3.5 Synthèse de la médiation bien-être au travail

Figure 48 : L'estimation des paramètres du modèle structurel avec effet médiateur



Dans cette partie, nous avons évalué la médiation du BET sur les dimensions LEADLF, LEADMEX, LEADREC et SENS (cf. Figure 48). Nous constatons que LEADLF, LEADMEX, LEADREC et SENS ont une influence significative ($p=.000$) sur l'attitude en l'absence de la médiation bien-être (cf. Tableau 71).

En présence de la médiation BET, LEADLF n'a plus une influence significative sur ATT, ce qui démontre une médiation partielle forte du BET sur le lien LEADF -> Attitude. LEADMEX, LEADREC et SENS conservent une influence significative sur ATT en présence de BET mais leurs coefficients standardisés sont fortement réduits, ce qui témoigne d'une médiation partielle. Par conséquent, nous validons l'ensemble des hypothèses ci-dessous :

- H10 (hypothèse validée) : Plus le niveau de laissez-faire d'un MPL est élevé, moins le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est négative ;

- H14 (hypothèse validée) : Plus le niveau de management par exception d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé, donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive ;
- H15 (hypothèse validée): Plus le niveau de management par récompense contingente d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé, donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive ;
- H16 (hypothèse validée): Plus le niveau de sensegiving d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé, donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.

Tableau 71 : Les effets médiateurs liés au bien-être au travail

Effet direct c	p de c	c'	p de c'	a -> BE	p de a	Effet indirect	p effet indirect	Médiation
c1=-,375	,000	c'1=,017	,928	a1=-,743	,000	-,458	,001	Partielle
c2=,429	,000	c'2=,130	,014	a2=,668	,000	,440	,001	Partielle
c3 =,495	,000	c'3 =,148	,001	a3=,884	,000	,526	,001	Partielle
c4=,576	,000	c'4=,360	,000	a4=,712	,000	,523	,001	Partielle

8.7 La réalisation du test apparié

Afin de prendre en compte la « rétrospectivité » potentielle entre l'attitude et le style de management, nous avons interrogé le deuxième échantillon de 487 employés sur deux périodes. La période 1 correspond à la date de la première réponse au questionnaire, la période 2 correspondant au deuxième retour, effectué entre cinq à six mois après la première enquête.

Cette étude longitudinale permet d'étudier si une variation dans un comportement managérial engendre une variation dans l'attitude envers le changement. En observant les statistiques descriptives (cf. Tableau 72), nous constatons que la différence des moyennes entre les deux périodes est faible. L'écart de moyenne le plus faible étant de 0,028 pour le management par récompense contingente (LEADREC) et l'écart le plus fort étant de 0,148

pour le management par exception (LEADMEX). Une tendance décroissante est relevée concernant : l'attitude envers le changement (ATT), le management par récompense, le management par exception et le sensegiving (SENS). À l'inverse, le leadership par laissez-faire tend à augmenter entre les deux périodes.

Dans le Tableau 72 l'indice t1 est ajouté après le nom de la dimension pour indiquer qu'il s'agit de la période 1, l'indice t2 est ajouté après le nom de la dimension pour indiquer qu'il s'agit des résultats de la période 2 (période 2 = période 1 + 6 mois).

Tableau 72 : Les statistiques des échantillons appariés

	Moyenne	Écart entre moyennes t1 et t2	Écart-type	Moyenne erreur standard
LEADREC t1	2,948	,028	1,291	,100
LEADREC t2	2,920		1,145	,089
SENS t1	3,245	,100	1,152	,089
SENS t2	3,145		1,176	,091
LEADMEX t1	2,910	,148	1,236	,096
LEADMEX t2	2,762		1,276	,099
LEADLF t1	1,669	,075	1,245	,097
LEADLF t2	1,744		1,243	,096
ATT t1	3,399	,103	1,005	,078
ATT t2	3,296		1,014	,079

Les corrélations des échantillons entre la période 1 et la période 2 sont fortes, supérieures à 0,400, et significatives (cf. Tableau 73). Par conséquent, les deux scores entre t1 et t2 sont corrélés, il y a une consistance dans les réponses faites par les salariés. Cette corrélation est due au fait que le même questionnaire ait été soumis aux mêmes individus à deux reprises.

Tableau 73 : Les corrélations des échantillons appariés

	Corrélation	Sig.
LEADREC t1 & LEADREC t2	,500	,000
SENS t1 & SENS t2	,426	,000
LEADMEX t1 & LEADMEX t2	,522	,000
LEADLF t1 & LEADLF t2	,442	,000
ATT t1 & ATT t2	,503	,000

Nous acceptons les hypothèses nulles d'égalité des moyennes entre la période 1 et la période 2, car les différences ne sont pas significatives ($>0,05$) (cf. Tableau 74). Par conséquent, les résultats sur les deux périodes sont relativement similaires malgré les tendances observées. Nous remarquons que l'absence de variations significatives dans les comportements managériaux correspond à une absence de variation significative dans l'attitude.

Tableau 74 : Le test des échantillons appariés

	Différences appariées					t	Sig. (bila- téral)
	Moyenne	Écart -type	Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %			
				Inférieur	Supérieur		
LEADREC t1 & LEADREC t2	,029	1,225	,09504	-,159	,216	,301	,764
SENS t1 & SENS t2	,100	1,247	,09678	-,091	,291	1,037	,301
LEADMEX t1 & LEADMEX t2	,148	1,229	,09537	-,041	,336	1,548	,124
LEADLF t1 & LEADLF t2	-,075	1,314	,10197	-,277	,126	-,738	,461
ATT t1 & ATT t2	,103	1,001	,078	-,051	,257	1,322	,188

Ddl = 165

Synthèse du chapitre 8

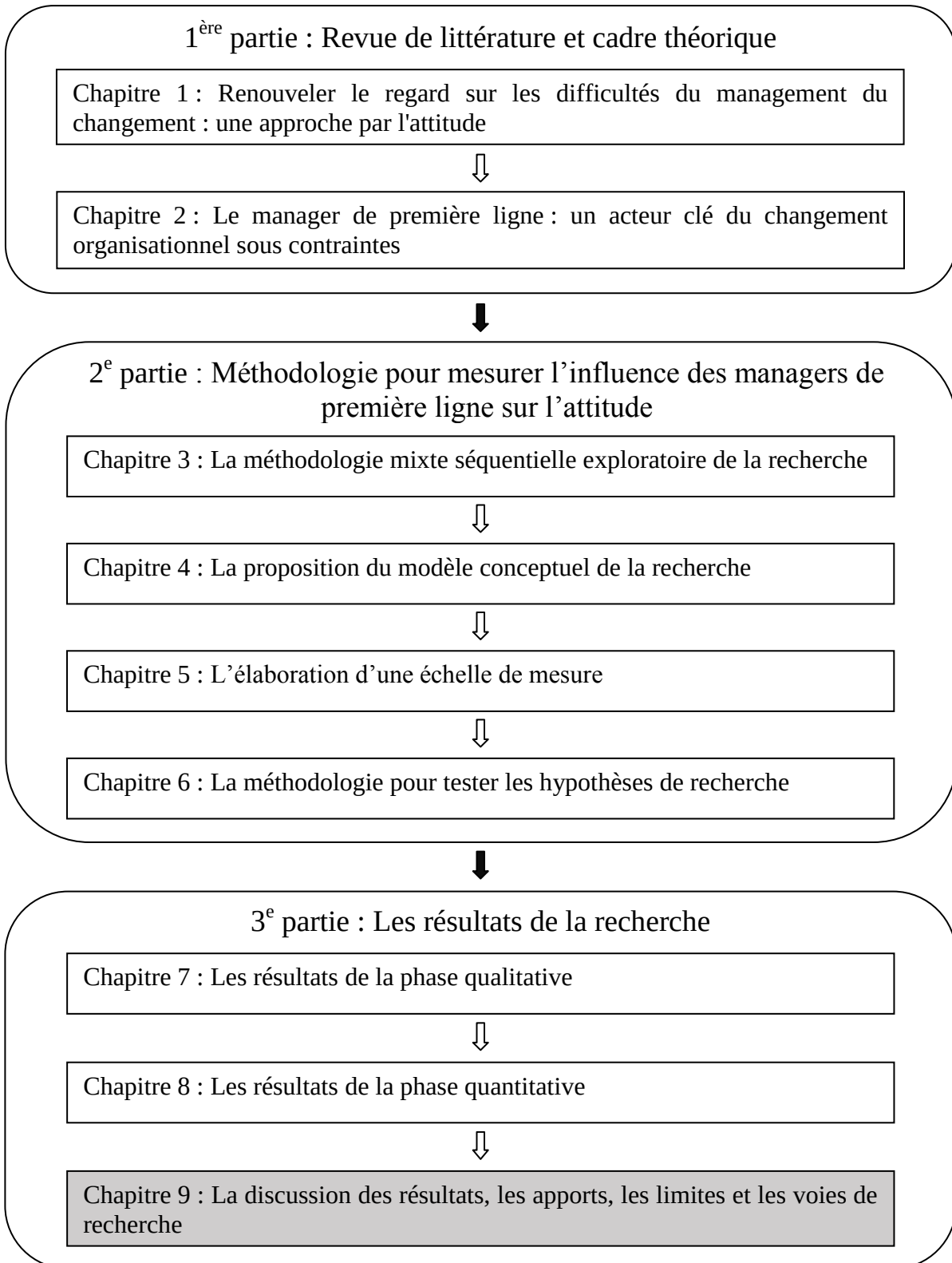
Après avoir réalisé une première analyse factorielle exploratoire puis confirmatoire, nous avons pu constater de fortes corrélations entre les différents concepts ne permettant pas d'obtenir une validité discriminante. Cette difficulté nous a conduit à réitérer notre travail d'analyse et à ne conserver que les concepts de management par récompense contingente, management par exception, sensegiving et leadership par laissez-faire. Les conclusions sur les hypothèses sont présentées dans le Tableau 75 ci-dessous :

Tableau 75 : Conclusions sur les hypothèses de recherche

Hypothèses	Formulation des hypothèses	Conclusions
H1	Plus le niveau technique d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Non validée
H1a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre technique et attitude est fort.	Non validée
H1b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre technique et attitude est fort.	Non validée
H2	Plus le niveau de laissez-faire d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est négative.	Non validée
H2a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre laissez-faire et attitude est faible.	Non validée
H2b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre laissez-faire et attitude est faible.	Non validée
H3	Plus le niveau de stimulation intellectuelle d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Non validée
H3a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre stimulation intellectuelle et attitude est fort.	Non validée
H3b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre stimulation intellectuelle et attitude est fort.	Non validée
H4	Plus le niveau de charisme d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Non validée
H4a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre charisme et attitude est fort.	Non validée
H4b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre charisme et attitude est fort.	Non validée
H5	Plus le niveau de considération individualisée d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Non validée
H5a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre considération individualisée et attitude est fort.	Non validée
H5b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre considération individualisée et attitude est fort.	Non validée

Hypothèses	Formulation des hypothèses	Conclusions
H6	Plus le niveau de management par exception d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Non validée
H6a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre management par exception et attitude est fort.	Non validée
H6b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre management par exception et attitude est fort.	Non validée
H7	Plus le niveau de management par récompense contingente d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Validée
H7a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre management par récompense contingente et attitude est fort.	Non validée
H7a _{versus}	Moins un changement est participatif plus le lien entre management par récompense contingente et attitude est fort .	Validée
H7b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre management par récompense contingente et attitude est fort.	Validée
H8	Plus le niveau de sensegiving d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Validée
H8a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre sensegiving et attitude est fort.	Validée
H8b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre sensegiving et attitude est fort.	Validée
H9	Plus le niveau technique d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Non validée
H10	Plus le niveau de laissez-faire d'un MPL est élevé, moins le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est négative.	Validée
H11	Plus le niveau de stimulation intellectuelle d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Non validée
H12	Plus le niveau de charisme d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Non validée
H13	Plus le niveau de considération individualisée d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Non validée
H14	Plus le niveau de management par exception d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Validée
H15	Plus le niveau de management par récompense contingente d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Validée
H16	Plus le niveau de sensegiving d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.	Validée

CHAPITRE 9 : La discussion des résultats, les apports, les limites et les voies de recherche



Introduction

Dans la première partie de ce chapitre, nous présentons les résultats obtenus. Les difficultés liées aux fortes corrélations existantes entre les concepts sont présentées puis, les différents leviers d'influence dont dispose le manager sont présentés avec les médiations et modérations existantes.

Dans un second temps, les apports de la recherche sont présentés. Ceux-ci portent sur deux axes : les apports théoriques et les apports managériaux. Les apports théoriques portent sur la mobilisation des concepts de l'étude : le sensegiving, le leadership par laissez-faire, le management par exception, le management par récompense contingente, l'attitude. Les apports managériaux sont liés au développement d'une échelle de mesure fonctionnelle et à l'influence dont disposent les MPL afin de mobiliser ses collaborateurs lors d'un changement organisationnel.

Enfin, les limites et voies de recherche associées sont explicitées. Les limites théoriques portent sur la suppression de plusieurs variables du leadership ainsi que sur l'absence de certaines variables modératrices et médiatrices qui auraient permis d'approfondir nos résultats et d'améliorer leur généralisation. Ensuite, les limites méthodologiques portent sur la validité interne ainsi que sur la validité externe.

Dans la dernière partie, d'autres voies de recherche qui ne sont pas directement corrélées aux limites sont proposées.

9.1 La discussion des résultats

Nous décrivons tout d'abord les difficultés liées aux fortes corrélations existantes entre les construits managériaux. En effet, si la distinction des construits d'un point de vue théorique est pertinente, celle-ci est empiriquement non distinguable. Par la suite, nous discutons individuellement les résultats des construits de notre modèle final, le leadership par laissez-faire, le management par exception, le management par récompense contingente, le sensegiving et l'attitude envers le changement. Enfin, nous concluons cette partie sur une discussion des résultats du test apparié.

9.1.1 La corrélation des construits managériaux

La conceptualisation du leadership transactionnel et transformationnel selon Bass en 1985 comprend neuf facteurs : le charisme (composé des attributs et du comportement), le leadership inspirant, la stimulation intellectuelle, la considération individualisée, la récompense contingente, le management par exception (composé de l'exception passive et l'exception active) et le laissez-faire.

La forte corrélation entre les différents concepts du leadership a donné lieu à plusieurs études depuis le développement de l'échelle de mesure MLQ⁴⁷ de Bass et à plusieurs ajustements. Ainsi, Bass (1988) a réduit son modèle à six facteurs, car charisme et leadership inspirant ne sont pas empiriquement distinguables.

Dans cette continuité, Bycio, Hackett, et Allen (1995) montrent que plusieurs modèles sont acceptables dont celui à cinq facteurs qui ne comprend pas la dimension laissez-faire. Cependant, de fortes corrélations subsistent entre les concepts, notamment entre les composantes du leadership transformationnel et le management par récompense (Bycio, Hackett, et Allen, 1995).

Par la suite, Avolio, Bass, et Jung (1999) démontrent qu'en incluant les facteurs de second ordre représentant le leadership transactionnel et le leadership transformationnel, les corrélations latentes sont réduites et la validité discriminante améliorée. Néanmoins, de fortes

⁴⁷ Multifactor Leadership Questionnaire

corrélations des composantes demeurent et le principal intérêt de les distinguer est managérial, à des fins de formation ou pour du conseil (Avolio, Bass, et Jung, 1999).

Une étude plus récente réalisée par Heinitz, Liepmann, et Felfe (2005) a, quant à elle, montré l'émergence d'un modèle à trois facteurs. Le premier facteur étant constitué de deux items du charisme (comportement), deux items du leadership inspirant et deux items du management par récompense contingente. Le deuxième facteur est constitué d'un item du laissez-faire et trois items de la composante du management par exception passif. Le troisième facteur est constitué de trois items issus de la composante management par exception actif.

Cependant, si leur modèle à trois facteurs présente de meilleurs indices d'ajustement, les composantes « stimulation intellectuelle » et « considération individuelle » sont supprimées du modèle. Avec deux tiers des items supprimés, seulement 14% de la variance expliquée est perdue.

Par conséquent, la question qu'il convient de poser est de savoir s'il faut privilégier la théorie ou les résultats obtenus pour la tester. « La théorie est généralement plus précise, dépendant principalement de l'adéquation de ses hypothèses et de sa logique, que les mesures disponibles pour tester la théorie » (Bass et Avolio (1993) cités par Heinitz, Liepmann, & Felfe (2005, p. 189)). Néanmoins, les tests et mesures que nous avons réalisé dans notre étude ne nous permettent pas de valider la théorie sur les sept facteurs de Avolio, Bass, et Jung (1999). Cela ne signifie pas pour autant que la théorie soit mauvaise mais simplement que notre étude ne permet pas de valider rigoureusement la théorie.

Les verbatims de nos entretiens illustrent cette difficulté à distinguer les concepts théoriques. Nous donnons un exemple illustrant cette ambiguïté ci-dessous (cf. extrait MI-EN-EMP1) :

« ... Je pense pas que ce soit son caractère de recadrer [...] oui c'est lui qui gère les projets et tout ça mais je le vois pas comme mon chef. » MI-EN-EMP1

Dans notre codage et dans la définition donnée par Bass et Riggio, (2006), l'action d'un manager de suivre le travail de ses collaborateurs et de corriger les erreurs qu'il détecte est attachée au management par exception. Cependant, dans l'exemple ci-dessus, nous percevons clairement dans la même phrase que la notion de suivi du travail, de correction des

erreurs, de « recadrer », est rattachée au « caractère » du manager et par conséquent à son charisme : « je le vois pas comme mon chef ». Pour rappel, dans le modèle avec second ordre, le charisme est lié au leadership transformationnel et le management par exception au leadership transactionnel. Pour autant, la corrélation entre les deux concepts semble forte pour les acteurs de terrain.

Ainsi, notre codage a donné lieu à de nombreuses réflexions, hésitations et relectures afin d'effectuer les meilleurs choix. Par exemple, dans les verbatims ci-dessous (cf. extrait MI-EN-EMP4), le mot « expliquer » et son sens dans le texte se rattachent parfaitement à la notion d'enseignement et de coaching liée au concept de considération individualisée. Dans le même temps, le mot « expliquer » est lié dans la phrase aux mots « il est là pour » qui se rattachent à la notion de présence, au fait que le manager soit là quand on a besoin de lui. Cette deuxième notion est liée au leadership par laissez-faire. On perçoit une nouvelle fois ici que la distinction entre les concepts est empiriquement délicate puisqu'en effet, un manager peut difficilement enseigner son savoir à ses collaborateurs sans être présent. Par conséquent, si théoriquement les concepts sont différents, empiriquement ils sont fortement corrélés.

« Dès qu'il y a besoin d'aide, il est là pour expliquer... » MI-EN-EMP4

Le dernier exemple ci-dessous illustre également ces corrélations (cf. MI-EN-EMP4). L'informaticien décrit son manager comme disposant de fortes compétences techniques. Le concept de compétences techniques est ainsi abordé puis lié au concept de considération individualisée (enseignement). En effet, il peut paraître évident qu'un manager ne disposant pas de compétences techniques puisse difficilement enseigner son savoir. Enfin, un manager disposant de compétences techniques et transmettant son savoir à ses collaborateurs fait que celui-ci peut être respecté et représenter le succès de sa profession, ces deux éléments sont liés à la composante charisme du leadership. Dans cet extrait, les concepts de compétences techniques, de considération individualisée et de charisme sont ainsi corrélés.

« Si c'est pour de l'aide, il va super vite à trouver le truc et m'expliquer pourquoi et ce qu'il faut faire derrière, parce qu'il y a des solutions techniques que je connais pas encore. » MI-EN-EMP4

Par conséquent, si l'existence théorique des dimensions évoquées par Bass en 1985 n'est pas niée et que les différentes composantes peuvent effectivement avoir des portées

managériales en conseil ou formation, il demeure objectivement difficile de les distinguer quantitativement. Le concept de « situation », trouvant ses fondements dans la philosophie pragmatiste, l'interactionnisme social, la théorie de l'action située ou de la cognition distribuée (Leroy, 2006) permet d'expliquer pour partie cet écart. Selon Girin (1990, 142) « une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe ». Par conséquent la situation joue le rôle de contexte d'interprétation dans lequel le chercheur vient puiser des indices (Leroy, 2006). Une situation en gestion étant particulièrement sensible aux caractéristiques du contexte (Vignikin et al., 2016), le cadre particulier de notre étude peut expliquer un delta entre la théorie et nos résultats.

Les fortes corrélations entre les différents concepts nous ont conduits à ne conserver et à ne présenter que les dimensions pour lesquelles nous avons obtenu la validité discriminante : le management par récompense contingente, le sensegiving, le management par exception et l'absence de leadership par laissez-faire.

9.1.2 Le laissez-faire : une dimension sous-exploitée

Le leadership par laissez-faire est relativement peu présent dans les études. Notre thèse a démontré que ce construit a une influence non significative sur l'attitude envers le changement et que cette influence n'était pas modérée par le type ou l'ampleur du changement. Cependant, cette influence subit une forte médiation du bien-être au travail.

9.1.5.1 L'influence du laissez-faire sur l'attitude

Selon Bass et Riggio (2006), le laissez-faire correspond à l'absence de leadership du manager. Le manager n'est pas présent pour les membres de son équipe, évite de prendre des décisions et ne prend pas part à l'action (Bass et Riggio, 2006; Judge et Piccolo, 2004).

Notre construit simplifie cette vision tripartite : action, présence et décision. En effet, comme l'illustrent les items retenus pour ce construit (cf. Tableau 76), seul l'aspect présence auprès des équipes a été conservé. Il est probable qu'au niveau opérationnel la notion de présence soit la plus importante et la plus facilement identifiable pour les salariés. En effet, ceux-ci peuvent considérer comme logique que leur responsable ne prenne pas systématiquement part à l'action et les prises de décisions ne se font pas nécessairement en leur présence.

L'étude a démontré qu'il y a un lien non significatif entre le laissez-faire et l'attitude envers le changement (0,028 ; $p > 0,761$) lorsqu'il y a des covariances avec LEADMEX, LEADREC et SENS, ce qui ne permet pas de valider l'hypothèse suivante :

H2	Plus le niveau de laissez-faire d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est négative.
----	--

Tableau 76 : Les items de mesure du laissez-faire

Code	Items retenus
LLF1	Il est absent quand on a besoin de lui.
LLF2	Il n'est pas disponible pour moi.

Afin d'approfondir ce premier résultat, nous avons étudié les modérations possibles liées au type et à l'ampleur du changement.

9.1.4.2 Modération de l'influence du management par récompense sur l'attitude

L'analyse multi-groupes du type de changement sur le laissez-faire n'a démontré aucune influence significative de ce construit sur l'attitude. Par conséquent, l'hypothèse H2a a été rejetée.

H2a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre laissez-faire et attitude est faible.
-----	---

L'analyse des variances permettant d'approfondir ce résultat a démontré que LEADLF est particulièrement lié à un changement de type non participatif. Par conséquent, les individus évoquant un style de changement participatif déclarent que leur manager a un niveau de leadership par laissez-faire plus faible. Ce résultat est assez intuitif puisqu'un manager souhaitant impliquer ses équipes dans la mise en œuvre d'un changement aura tendance à être présent afin d'au minima expliquer ses attentes.

La deuxième modération étudiée porte sur l'ampleur du changement. L'analyse multi-groupes sur le laissez-faire n'a démontré aucune influence significative de ce construit sur l'attitude. Les destinataires du changement semblent distinguer clairement le fait qu'un changement modifie en profondeur leurs habitudes de travail et la présence ou l'absence de leur manager. Par conséquent, l'hypothèse H2b a été rejetée.

H2b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre laissez-faire et attitude est faible.
-----	---

L'analyse des variances sur cette modération n'a démontré aucune différence significative du laissez-faire en fonction de l'ampleur du changement.

9.1.4.3 Médiation de l'influence du laissez-faire sur l'attitude

L'étude a démontré que LEADLF est fortement médiatisé par BET, car le lien entre LEADLF et Attitude n'est plus significatif en présence de cette médiation ($p=.928$) alors qu'il l'est en son absence ($p=.000$). De plus, l'effet indirect étant significatif et négatif, l'hypothèse H10 a donc été validée.

Nous avons constaté que LEADLF influence négativement l'attitude envers le changement et cette influence passe par une influence négative de LEADLF sur le BET. Ces résultats confirment ceux issus d'études préalables évoquant que le laissez-faire est lié à une ingérence des problèmes et des difficultés dans la résolution des conflits entre salariés (Diebig et al., 2016). Cette ingérence en période de changement organisationnel est susceptible de nuire à la bonne mise en œuvre du changement et aux individus. L'absence de leadership est par ailleurs liée à une mauvaise santé des individus et plus particulièrement au stress (Skogstad et al., 2007 ; Skogstad et al., 2014).

H10	Plus le niveau de laissez-faire d'un MPL est élevé, moins le bien-être des salariés est élevé, donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est négative.
-----	--

9.1.3 Le management par exception

Nous avons pu démontrer que ce construit a une influence non significative sur l'attitude envers le changement, et que cette influence n'était pas modérée par le type ou l'ampleur du changement. Cependant, nous avons pu constater l'existence d'une médiation du lien entre management par exception et l'attitude provenant du bien-être au travail.

9.1.3.1 Influence du management par exception sur l'attitude

Le management par exception peut être perçu sous deux formes : actif ou passif. Lorsqu'il est actif, le manager corrige les déviations qu'il perçoit par rapport aux standards, lorsqu'il est passif, le manager attend passivement que l'erreur se produise avant de la corriger (B. M. Bass et Riggio, 2006).

Notre construit (cf. Tableau 77) est composé du management par exception actif, le manager effectue un suivi du travail réalisé, et du management par exception passif, lorsqu'il détecte une difficulté, le manager intervient.

Selon Bass et Riggio (2006) le management par exception a tendance à être moins efficace que le management par récompense ou que les autres composantes du leadership transformationnel. Dans cette continuité, l'étude a démontré qu'il y a un lien non significatif entre le LEADMEX et l'attitude envers le changement ($0,013$; $p > 0,895$) lorsqu'il y a des covariances avec LEADLF, LEADREC et SENS, ce qui ne permet pas de valider l'hypothèse H6. Pourtant le management par exception correspondant au suivi du travail réalisé est une des principales attentes concernant le rôle des MPL.

H6	Plus le niveau de management par exception d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
----	---

Tableau 77 : Les items de mesure du management par exception

Code	Items retenus
MEX3	Il effectue un suivi des tâches afin de détecter les problèmes et, le cas échéant, y apporter des corrections.
MEX4	Lorsqu'il détecte des difficultés dans le travail de quelqu'un, il s'assure que des correctifs soient apportés.

9.1.3.2 Modération de l'influence du management par exception sur l'attitude

L'étude de la modération liée au type de changement (participatif ou non participatif) a montré que contrairement à notre hypothèse initiale H6a, le lien entre LEADMEX n'est pas renforcé significativement par un changement participatif. Par conséquent, notre hypothèse H6a n'est pas validée :

H6a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre management par exception et attitude est fort.
-----	--

L'analyse des variances réalisée afin d'approfondir cette modération a permis de constater que le changement participatif est lié à un niveau plus élevé de management par exception. Par conséquent, les individus faisant face à un changement participatif perçoivent leur manager comme disposant d'un niveau de management par exception plus élevé que les individus connaissant un changement de type non participatif. Ce résultat nous indique qu'un

manager impliquant ses équipes dans la mise en œuvre du changement sera plus enclin à suivre la réalisation de leur travail et à corriger les erreurs qu'il détecte.

L'étude de la deuxième modération liée à l'ampleur du changement a montré que contrairement à notre hypothèse initiale H6b, le lien entre LEADMEX et attitude n'est pas renforcé significativement par un changement de forte ampleur. Par conséquent, notre hypothèse H6b n'est pas validée :

H6b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre management par exception et attitude est fort.
-----	--

L'analyse des variances a démontré que l'ampleur du changement n'a pas d'influence significative sur LEADMEX. Les salariés déclarant connaître un changement de forte ampleur ne perçoivent pas un niveau de leadership par exception différent que ceux connaissant un changement de faible ampleur.

9.1.3.3 Médiation de l'influence du management par exception sur l'attitude

Nous constatons que le management par exception a une influence directe sur l'attitude envers le changement ainsi que sur le BET. Le BET a un rôle de médiation entre LEADMEX et l'attitude puisqu'en sa présence, son influence passe d'un coefficient standardisé de 0,429 à 0,130. Par conséquent, même si l'influence de LEADMEX sur ATT reste positive et significative, celle-ci est fortement réduite par la médiation. Par ailleurs, l'effet indirect de LEADMEX sur ATT est relativement élevé (.440 ; .001), ce qui signifie qu'en influençant le BET, LEADMEX influence indirectement l'attitude des salariés envers le changement. L'hypothèse H14 est validée.

Pour rappel, LEADMEX est une composante du leadership transactionnel qui pour Bass et Riggio (2006) est moins efficace que LEADREC. Judge et Piccolo (2004) évoquent par ailleurs que le leadership transactionnel ne serait qu'un sous-produit du leadership transformationnel et n'aurait aucun réel apport. Il n'est donc guère surprenant de constater que les études évoquant un lien entre BET et leadership portent sur le leadership transformationnel et non sur le leadership transactionnel (eg. Jena, Pradhan, & Panigrahy, 2018 ; McBride, 2017; Arnold, 2017 ; Kelloway, Turner, Barling, & Loughlin, 2012).

LEADMEX est une composante d'action managériale, contrairement au charisme qui est une variable ayant trait à l'attribut donné à un manager par ses collaborateurs. De plus,

l'action managériale du LEADMEX est continue, tandis que le management par récompense est généralement une action ponctuelle. Aussi, cette composante du leadership nous semble sous-estimée dans la littérature lorsque l'on s'intéresse aux MPL qui ont pour rôle le suivi de leurs collaborateurs et l'effet indirect de LEADMEX sur l'attitude en témoigne.

H14	Plus le niveau de management par exception d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
-----	---

9.1.4 Le management par récompense contingente

Nous avons pu démontrer que le management par récompense contingente a une influence significative sur l'attitude envers le changement. De plus, cette influence est modérée par le type et l'ampleur du changement. Par ailleurs, nous avons pu constater que le bien-être au travail médiatise le lien entre management par récompense et l'attitude.

9.1.5.1 Influence du management par récompense sur l'attitude

Selon Bass et Riggio (2006), le management par récompense implique que le manager assigne ou obtienne un accord de son collaborateur sur ce qui doit être fait avec les récompenses correspondantes. La récompense est dite transactionnelle lorsqu'il s'agit d'une récompense physique telle qu'une prime, et transformationnelle lorsqu'il s'agit d'une reconnaissance réalisée oralement.

Tableau 78 : Les items de mesure du management par récompense contingente

Code	Items retenus
REC1	Il ne félicite pas les personnes qui travaillent bien.
REC2	Il reconnaît mes efforts.
REC3	Il récompense les réussites.
REC4	Il nous complimente lorsque l'on fait du très bon travail.

Les items REC1 et REC4 sont liés à une récompense psychologique et par conséquent liés à un leadership transformationnel (cf.

Tableau 78). L'item REC3 en évoquant le terme de « récompense » fait référence à une récompense physique, cet item est lié à un leadership transactionnel. Cependant, l'item REC2 évoque la reconnaissance sans préciser si celle-ci est physique ou psychologique, nous pouvons toutefois légitimement penser que la reconnaissance liée au MPL soit à dominante

psychologique. Ainsi, celle-ci peut être perçue différemment selon les individus et peut être soit transactionnelle soit transformationnelle. Par conséquent, la dimension retenue pour notre étude comprend les deux composantes de la récompense contingente : la récompense physique et la récompense psychologique.

L'étude a démontré qu'il y a un lien positif et significatif entre le management par récompense et l'attitude envers le changement (0,215, $p < 0,05$), ce qui a validé l'hypothèse H7. Comme évoqué précédemment, le management par récompense contingente est une forme de contrat (implicite ou explicite) entre le manager et son collaborateur sur ce qu'il attend de celui-ci et la récompense liée à l'atteinte des objectifs fixés. Ce type de management est en lien avec la théorie de l'agence évoquée par Jensen et Meckling (2013, 2002), le manager veille à aligner les intérêts de l'individu avec ceux de l'organisation, du service ou du changement à mettre en œuvre afin de le motiver à agir positivement.

Par ailleurs, Arvey et Neel (1974) ont également établi que le niveau de performance d'ingénieurs était lié à leur attente de la récompense obtenue. Les pratiques de récompenses et d'incitations financières et non financières font partie des quatre familles communément citées comme étant mobilisatrices des ressources humaines, les trois autres familles étant le développement des compétences, la communication et le partage d'informations, les pratiques de participation (Dubouloz, 2014). Par conséquent, notre étude confirme les données issues de la littérature étudiée.

Toutefois, le MPL disposant d'une autorité inférieure à celle des autres catégories de managers⁴⁸, celui-ci est moins susceptible de pouvoir octroyer des récompenses financières. Par conséquent, il n'est guère surprenant que les salariés fassent plus particulièrement référence à la récompense psychologique lorsqu'ils évoquent leur manager.

H7	Plus le niveau de management par récompense contingente d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
----	--

9.1.4.2 Modération de l'influence du management par récompense sur l'attitude

Le lien entre la récompense contingente et l'attitude envers le changement est modéré par le type de changement (participatif ou non participatif). Contrairement à notre hypothèse

⁴⁸ Managers intermédiaires et top-managers

initiale, le lien entre LEADREC et attitude n'est pas renforcé par un changement participatif mais par un changement non participatif. Par conséquent, notre hypothèse H7a a été rejetée et l'hypothèse inverse H7a_{versus} a été acceptée :

H7a _{versus}	Moins un changement est participatif, plus le lien entre management par récompense contingente et attitude est fort.
-----------------------	--

Ce constat peut s'expliquer par le fait que moins un changement est participatif, moins les individus sont confrontés au changement en phase de mise en œuvre de celui-ci. Par conséquent, l'avis que les individus peuvent se faire du changement ne s'effectue pas directement par confrontation avec le changement mais par le biais de leur manager. Si le manager associe le changement à une récompense à venir ou rassure les individus par de la reconnaissance du travail réalisé, les individus pourront plus facilement associer le changement organisationnel à un événement positif.

L'ANOVA réalisée a démontré qu'un changement participatif est associé à un management par récompense plus élevé.

Le lien structurel entre management par récompense et attitude est également modéré par l'ampleur du changement. L'hypothèse H7b est validée puisque le lien structurel est significatif lorsque le changement est de forte ampleur et n'est plus significatif lorsque celui-ci est de faible ampleur. Par conséquent, plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu, plus cet individu attend de la part de son manager une reconnaissance des efforts qu'il réalise afin de s'adapter au changement.

L'analyse des variances réalisée n'est pas significative, il n'est donc pas possible d'associer un type de management avec l'ampleur du changement.

H7b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre management par récompense contingente et attitude est fort.
-----	---

9.1.4.3 Médiation de l'influence du management par récompense sur l'attitude

Nous avons démontré que le management par récompense a une influence directe sur l'attitude envers le changement ainsi que sur le BET. Le BET a un rôle de médiation entre LEADREC et l'attitude puisqu'en sa présence, son influence passe d'un coefficient standardisé de 0,495 à 0,148, l'hypothèse H15 est validée.

H15	Plus le niveau de management par récompense contingente d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
-----	--

Biétry et Creusier (2013, p.26) évoquent que « les efforts requis pour obtenir une prime peuvent satisfaire un besoin financier et dégrader ce faisant le bien-être au travail ». Dans notre étude, l'influence du LEADREC sur le BET est positive et significative, toutefois, nos résultats ne contredisent pas la déclaration de Biétry et Creusier (2013) pour deux raisons. Premièrement, le management par récompense est dans notre construit principalement axé sur la récompense orale, celle-ci est donc construite sur la reconnaissance psychologique du travail réalisé. Deuxièmement, notre construit est axé sur le fait que le travail réalisé soit reconnu par le manager a posteriori et non sur les efforts réalisés pendant la phase de travail. L'aspect temporel est important puisque lorsqu'un individu réalise des efforts pour atteindre une prime ou une récompense, les efforts consentis peuvent nuire à son bien-être dans un premier temps. Dans un second temps, lorsque les efforts ont été réalisés, ne pas obtenir de récompense aurait probablement des conséquences négatives sur le bien-être au travail de l'individu. Par conséquent, notre construit LEADREC portant sur une récompense a posteriori, et cette récompense n'étant pas nécessairement liée à un effort supplémentaire, celui-ci influence positivement le bien-être au travail (.884 ; .000) et in fine l'attitude envers le changement. L'effet indirect de LEAREC sur ATT est de .526 ($p=.001$).

9.1.5 Le sensegiving : un levier d'influence de l'attitude

Nous avons pu démontrer que le sensegiving a une influence significative sur l'attitude envers le changement. Cette influence est modérée par le type de changement mais pas par l'ampleur de celui-ci. Par ailleurs, nous avons pu constater que le bien-être au travail médiatise le lien entre sensegiving et l'attitude.

9.1.5.1 Influence du sensegiving sur l'attitude

Le sensegiving permet de créer du sens à une vision, un objectif que le manager souhaite atteindre (Gioia et Chittipedi, 1991). Afin de mesurer cette dimension, nous utilisons trois items (cf. Tableau 79). L'item SENS1 fait référence à la communication de l'objectif quantitatif ou qualitatif du projet. L'item SENS2 évoque la raison d'être du projet, les enjeux du projet. Enfin, l'item SENS6 est uniquement basé sur la communication effectuée sur le

projet. Nous retrouvons dans ce construit les composantes liées à la communication et à l'objectif (ou la vision) du projet. La dimension sensegiving comprend deux composantes permettant de mieux appréhender les attentes de la création de sens et est unidimensionnelle, car les deux composantes sont fortement corrélées et empiriquement non distinguables.

Tableau 79 : Les items de mesure du sensegiving

Code	Items retenus
SENS1	Il nous a expliqué l'objectif du changement.
SENS2	Il nous a expliqué pourquoi ce changement devait être réalisé.
SENS6	Il ne nous parle jamais du changement

Kotter (1995) évoque que la communication d'une vision permet l'implication des collaborateurs. De plus, Bass et Riggio (2006) ainsi que Schmitt et al. (2016) ont établi qu'un leadership transformationnel qui passe par la création de sens et la communication d'une vision permet l'engagement au travail des collaborateurs. Enfin, Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) évoquent le lien entre création de sens et engagement ainsi que son influence sur la réussite d'un projet de changement. Par conséquent, notre étude confirme les propos de ces auteurs en démontrant qu'il existe un lien positif et significatif entre le sensegiving et l'attitude envers le changement (0,434, $p < 0,05$), ce qui permet de valider l'hypothèse H8.

H8	Plus le niveau de sensegiving d'un MPL est élevé et plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
----	--

9.1.5.2 Modération de l'influence du sensegiving sur l'attitude

L'influence du sensegiving sur l'attitude est modérée par le type de changement participatif ou non participatif. Nous constatons que plus un changement est participatif et plus ce lien est significatif, ce qui nous permet de valider l'hypothèse H8a. Ce constat peut s'expliquer par le fait que plus un individu participe à un projet de changement et plus le sens de ce projet devient important pour celui-ci afin d'avoir une attitude positive envers le changement.

L'étude des variances réalisée par l'ANOVA afin d'approfondir ces premiers résultats est significative ($p=.000$) et démontre qu'un changement de type participatif est lié à un niveau de sensegiving du manager plus élevé que pour un changement non participatif.

H8a	Plus un changement est participatif, plus le lien entre sensegiving et attitude est fort.
-----	---

L'influence du sensegiving sur l'attitude n'est pas modérée par l'ampleur du changement. Par conséquent, il n'est donc pas possible d'associer le sensegiving avec l'ampleur du changement, l'hypothèse H8b est rejetée. Ce résultat va à l'encontre de nos attentes puisque nous avons supposé que plus un changement modifiait les habitudes de travail d'un salarié, plus celui-ci attendait que son MPL l'aide dans la création de sens. Ainsi, qu'un changement de faible ampleur nécessite également du sensegiving de la part du MPL peut s'expliquer par le fait que moins un changement modifie les habitudes d'un salarié, moins il est directement confronté au changement et par conséquent, plus son manager devient le lien lui permettant de comprendre et donner du sens au changement.

H8b	Plus un changement modifie les habitudes de travail d'un individu et plus le lien entre sensegiving et attitude est fort.
-----	---

9.1.5.3 Médiation de l'influence du sensegiving sur l'attitude

Le BET a un rôle de médiation entre SENS et l'attitude puisqu'en sa présence, l'influence du sensegiving sur l'attitude passe d'un coefficient standardisé de 0,576 à 0,360. La relation entre le bien-être au travail et le sensemaking a été établie à plusieurs reprises (eg. Abord de Chatillon et Richard, 2015 ; Rothausen et al., 2017 ; Tahri et Elkadiri, 2016). En effet, la perte de sens au travail influence le bien-être et la motivation des salariés (Autissier et Wacheux, 2008). Nos résultats confirment cette relation, le sensegiving influence positivement le BET qui à son tour, influence l'attitude du salarié envers le changement, l'effet indirect significatif est élevé (,523 ; .001) et nous permet d'accepter l'hypothèse H16.

H16	Plus le niveau de sensegiving d'un MPL est élevé, plus le bien-être des salariés est élevé, donc plus l'attitude envers le changement des destinataires est positive.
-----	---

9.1.6 L'attitude envers le changement

L'AFE réalisée a démontré que le concept de l'attitude envers le changement est unidimensionnel, ce qui correspond aux mesures les plus couramment utilisées pour l'attitude selon Olson et Maio (2005). Nous constatons également que le concept d'attitude, lié au changement organisationnel, comporte deux dimensions de chaque composante de l'attitude:

la composante conative (INT), la composante affective (EAF) et la composante cognitive (COG).

La composante conative est représentée par les items INT1 et INT2, la composante affective est représentée par les items EAF2 et EAF4, la composante cognitive est représentée par les items COG1 et COG2 (cf. Tableau 80). Notre construit possède l'ensemble des composantes de l'attitude et des caractéristiques satisfaisantes en termes de validité ($\rho_{vc} = .686$) et de fiabilité (Rhô de Jöreskog = .929)

Tableau 80 : Les items retenus pour l'attitude envers le changement

Code	Items retenus
EAF2	Je suis content que ce changement soit mis en place.
EAF4	Ce changement rendra mon travail plus intéressant.
COG1	Ce changement est positif pour moi.
INT1	Je suis prêt à m'engager pour que ce changement fonctionne.
COG2	Ce changement est positif pour l'entreprise.
INT2	Si je peux aider à la mise en œuvre du changement, je le ferai.

Le type de changement (participatif ou non participatif) influence l'attitude des salariés envers le changement. La moyenne de l'attitude envers le changement est de 3.64 sur 5 lorsque le changement est participatif, la moyenne de l'attitude descend à 2.55 lorsque le changement n'est pas participatif. Par conséquent, nos résultats confirment les propos d'Autissier et Moutot (2013) évoquant qu'un management participatif facilite la mise en œuvre d'un changement.

Enfin, l'ampleur du changement (forte ou faible) n'influence pas l'attitude des salariés envers le changement. La moyenne de l'attitude envers le changement est de 3,46 sur 5 lorsque le changement est de faible ampleur, la moyenne de l'attitude descend à 3,33 lorsque le changement est de forte ampleur. De plus, l'ANOVA réalisée n'est pas significative ($p=.253$).

9.1.7 L'inertie managériale

Les résultats du test apparié ont révélé que les comportements managériaux ne varient pas significativement sur une période de six mois. L'absence de variation entre la période 1 et la période 2 peut tendre à démontrer une certaine inertie managériale (cf. Tableau 81). Ce qui

signifie que majoritairement, quelle que soit l'attitude des salariés envers le changement et quel que soit l'état d'avancement du projet, le manager conserve le même fonctionnement pour gérer les individus. Cette inertie managériale s'intègre dans un courant plus large de l'inertie organisationnelle évoquée notamment par Hannan et Freeman (1984). L'inertie managériale représente une des forces internes à l'organisation la maintenant dans les normes standards. Par conséquent, le manque d'adaptation des managers aux contextes du changement peut s'avérer un frein à la mise en œuvre de ceux-ci.

Tableau 81 : La comparaison des moyennes entre la période 1 et la période 2

Code	Moyenne période 1	Moyenne période 2
LEADREC	2,948	2,920
SENS	3,245	3,145
LEADMEX	2,910	2,762
LEADLF	1,669	1,744
ATT	3,399	3,296

Malgré l'absence d'une différence significative entre les deux périodes, nous constatons une tendance du management par exception (LEADMEX) à s'atténuer dans le temps, celui passant de 2,910 sur la première période à 2,920 en période 2. Ce phénomène peut s'expliquer par l'adaptation progressive des salariés vis-à-vis du changement qui nécessitent par conséquent moins de suivi de la part de leur manager.

La tendance du management par exception peut se confirmer avec une tendance inverse du leadership par laissez-faire (LEADLF), celui-ci augmentant sur la période de six mois. Le manque de suivi du travail de la part du manager et l'augmentation du laissez-faire coïncident avec une logique de prise de recul de la part du MPL au fur et à mesure que le changement est mis en œuvre.

L'ensemble des tendances correspond également avec les résultats de notre modèle conceptuel, une augmentation du leadership par laissez-faire et une diminution du sensegiving, du management par récompense et du management par exception correspondent à une diminution de l'attitude envers le changement des salariés.

9.2 Les apports, limites et voies de recherche

Suite à la discussion portant sur les construits et leur influence sur l'attitude ainsi que sur les fortes corrélations existantes entre ces mêmes construits, il convient de développer les apports, les limites et les voies de recherche de cette thèse.

9.2.1 Les apports de la recherche

Nous présentons dans cette partie les apports de la recherche. Dans un premier temps, nous présentons les apports théoriques liés à la mobilisation des différents concepts et sur la proposition d'un modèle conceptuel présentant les leviers d'influence des MPL sur l'attitude envers le changement. Dans un second temps, nous présentons les apports managériaux portant sur le développement d'échelles de mesure des comportements managériaux et de l'attitude envers le changement.

9.2.1.1 Les apports théoriques

Nos principaux apports théoriques portent sur les compétences managériales étudiées : le sensegiving, le leadership par laissez-faire, le management par exception, le management par récompense.

1) Le premier apport théorique de cette recherche tend à confirmer l'influence positive entre le sensegiving et l'attitude envers le changement des salariés. Si le lien n'avait pas, à notre connaissance, été directement étudié, celui avec l'engagement au travail des salariés a été évoqué à plusieurs reprises (eg. Kotter, 1995 ; Bass et Riggio, 2006 , Schmitt et al.,2016 ; Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006), plus particulièrement en situation de changement organisationnel. L'étude démontre que le lien entre sensegiving et attitude envers le changement est modéré par le type de changement (participatif ou non participatif).

De plus, les résultats encouragent la distinction possible dans la création de sens en deux concepts précédemment établies par Gioia et Chittipedi (1991), (1) le sensemaking permettant de créer du sens rétrospectivement pour soi et (2) le sensegiving permettant d'influencer la création de sens de son entourage. Le concept de sensegiving étant spécifiquement lié à une compétence managériale, celui-ci mérite ainsi d'être étudié distinctement du concept de sensemaking dans les sciences de gestion.

Enfin, nos résultats tendent à évoquer le sensegiving comme un concept unidimensionnel regroupant à la fois la composante « communication » et la composante « objectif ». Ces deux composantes correspondent aux descriptions du sensegiving de Gioia et Chittipedi (1991) et Rouleau (2005) selon lesquelles le sensegiving est lié à la tentative d'un manager de communiquer sa vision du changement afin d'influencer les parties prenantes.

2) Le deuxième apport théorique porte sur le leadership par laissez-faire. Comme évoqué par Judge et Piccolo (2004) ainsi que Skogstad et al. (2014), les recherches portant sur le laissez-faire sont rares comparativement au leadership transformationnel ou transactionnel. Les études tendent à s'intéresser à l'influence des comportements managériaux vertueux plus qu'à l'influence des comportements négatifs. Pourtant, notre recherche tend à démontrer l'intérêt de cette composante en établissant l'influence négative et significative du laissez-faire sur le bien-être des salariés.

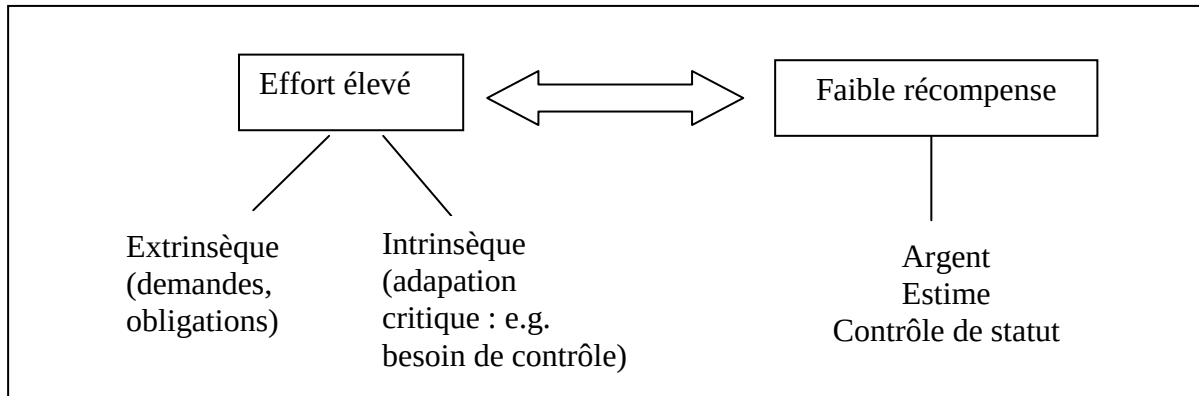
3) Le troisième apport concerne le management par exception. L'étude confirme les propos de Bass et Riggio (2006) pour qui le management par exception est moins efficace que le management par récompense. En effet, le management par exception n'a pas d'influence significative sur l'attitude envers le changement. Cependant, nous avons démontré que le management par exception a un effet indirect positif et significatif sur l'attitude passant par le bien-être au travail.

4) Le quatrième apport porte sur le management par récompense contingente. L'étude confirme les bonnes caractéristiques évoquées par Judge et Piccolo (2004) de ce construit en termes de validité convergente ($\rho_{vc} = .703$) et de fiabilité (Rhô de Jöreskog = .904). De plus, le lien entre récompense contingente et l'attitude est clairement établi, ce qui tend à confirmer indirectement le lien entre récompense et engagement évoqué notamment par Dubouloz (2014) ainsi que Bareil (2009), sachant que le lien entre attitude et engagement a préalablement été établi par Ajzen (1991).

De plus, nous avons pu démontrer que, contrairement au lien négatif pressenti par Biétry et Creusier (2013, p. 26) entre management par récompense et bien-être au travail, l'étude démontre une influence significative et positive. À l'inverse, l'étude confirme le modèle proposé par Siegrist (1996) (cf. Figure 49) selon lequel un déséquilibre entre les efforts réalisés et la récompense attribuée engendre un état de détresse émotionnelle. L'analyse des modérations sur l'ampleur du changement appuie également ce modèle en

démontrant que plus le changement exige des efforts des destinataires et plus ceux-ci attendent de leur manager une récompense. Enfin le lien direct entre management par récompense et bien-être au travail est également établi comme étant significatif et positif.

Figure 49 : Le modèle de déséquilibre effort-récompense au travail



Source : Siegrist (1996, p.30)

5) Le cinquième apport porte sur l'attitude envers le changement. L'étude réalisée a démontré que ce concept est unidimensionnel, ce qui correspond aux mesures les plus couramment utilisées pour l'attitude selon Olson et Maio (2005). Nous constatons également que le concept d'attitude, lié au changement organisationnel, comporte les trois composantes évoquées dans la littérature par Zanna et Rempel (1988) et Piderit (2000) : conative ; affective ; cognitive.

Le modèle à trois composantes (affective, normative et continue) de Meyer et Allen (1997) est dominant dans les recherches portant sur l'engagement organisationnel (Jaros, 2007). Dans cette continuité, le modèle à trois composantes de Herscovitch et Meyer (2002) est devenu le modèle dominant afin d'évaluer l'engagement dans le changement (Bouckenooghe, Schwarz, et Minbashian, 2015). Ils décrivent l'engagement dans le changement comme « une force (état d'esprit) qui lie un individu à un plan d'action jugé nécessaire pour la mise en œuvre réussie d'une initiative de changement. L'état d'esprit qui unit un individu à cette ligne de conduite peut refléter (a) un désir de soutenir le changement basé sur une croyance en ses avantages inhérents (engagement affectif au changement), (b) une reconnaissance qu'il y ait des coûts associés à l'incapacité de fournir un soutien pour le changement (engagement de continuer à changer), et (c) un sens de l'obligation de fournir un soutien pour le changement (engagement normatif pour changer)» (Herscovitch et Meyer,

2002, 475). Cette description, par ailleurs, est étroitement liée à leurs travaux portant sur l'engagement au travail. Cependant, leurs travaux sont critiqués par Klein, Molloy, et Brinsfield (2012) pour qui l'engagement est défini « comme un lien psychologique volontaire reflétant l'engagement et la responsabilité vis-à-vis d'une cible donnée » tandis que Herscovitch et Meyer (2002) décrivent un engagement contraint. Ainsi, le concept d'attitude proposé dans l'étude offre une alternative intéressante n'étant pas basée sur un engagement contraint.

Enfin, cette recherche tend à confirmer l'influence positive du bien-être au travail sur l'attitude des salariés envers le changement. Les tensions (Bordia et al., 2004), la peur de ne pas être assez compétent (Kotter et Schlesinger, 2008), ou encore l'anxiété engendrée par les changements organisationnels (Bareil, 2009; Boisard-Castelluccia et Tahssain, 2011) sont autant de facteurs affectant le bien-être au travail des salariés et par conséquent, l'attitude des salariés face au changement.

6) Le dernier apport théorique porte sur le modèle conceptuel proposé. Le premier modèle étudié a démontré des défauts au niveau des validités discriminantes. En effet, les trop fortes corrélations entre les concepts n'ont pas permis de les distinguer. Pour Avolio et al. (1999), la finalité managériale des différents concepts peut justifier de les séparer dans les analyses. Le modèle M1 comprenant huit dimensions (sensegiving, laissez-faire, management par récompense contingente, management par exception, charisme, stimulation intellectuelle, considération individualisée, technique) permet d'expliquer 34.7% de la dispersion de la variable attitude avec trente et un items. Comparativement, le modèle M3 que nous avons retenu comprenant quatre dimensions (sensegiving, laissez-faire, management par récompense contingente, management par exception) explique 35.2% de la dispersion de la variable attitude, ce qui correspond approximativement au coefficient de détermination de M1, mais le modèle ne comprend que onze items. De plus, les différents indices d'ajustement (absolus, incrémentaux et parcimonieux) du Modèle M3 sont plus satisfaisants que ceux du modèle M1. Enfin, le modèle M3 permet d'obtenir la validité discriminante. Par conséquent, le modèle M3 proposé avec un moindre nombre d'items est plus fonctionnel que le modèle M1 tout en conservant des caractéristiques satisfaisantes.

Il est à noter que, contrairement au modèle MLQ d'Avolio et al., (1999) et à l'ensemble des modèles faisant référence au leadership transformationnel ou transactionnel, le modèle M3 donne une part importante à la création de sens à travers le sensegiving. Si Bass et

Riggio (2006, p. 4) décrivent le leadership transformationnel comme impliquant des collaborateurs qui « s'engagent dans une vision et des objectifs communs pour une organisation ou une unité », cette notion de vision et d'objectif qui est au cœur du sensegiving n'est cependant pas reprise dans leur questionnaire.

9.2.1.2 Apports méthodologiques

Les apports méthodologiques de la recherche portent sur la proposition d'un modèle conceptuel des leviers dont disposent les MPL pour l'influencer l'attitude envers le changement de leurs collaborateurs. De plus, l'étude a permis de développer des échelles de mesure de l'attitude envers le changement et du sensegiving.

1) Il est largement reconnu qu'il existe d'importantes différences de contexte entre les pays afin de manager les individus (Gerhart, 2008). L'échelle de mesure communément utilisée concernant le leadership transactionnel et transformationnel est le Multifactor Leadership Questionnaire de Bass (1985) qui a été initialement testé sur des officiers militaires américains (Bycio, Hackett, et Allen, 1995). L'apport méthodologique de la thèse porte sur le développement d'un modèle de mesure des comportements managériaux dans un contexte culturel français. De plus, celui-ci cible directement les salariés de la base opérationnelle. Comme nous avons déjà pu l'aborder, les salariés de la base opérationnelle sont généralement destinataires du changement sans pouvoir influencer sur la mise en œuvre de celui-ci. Les changements qu'ils subissent génèrent des tensions et de l'anxiété pour les individus (Bareil, 2009; Bordia et al., 2004 ; Codo et Soparnot, 2014). La réussite d'un changement organisationnel ne se limite pas au déploiement d'un processus du management de projet et à une mise en œuvre d'un système technique, l'engagement des individus reste indispensable, et ce, même si le projet est terminé (Hornstein, 2015). Par conséquent, en s'intéressant aux salariés de la base opérationnelle, notre modèle permet d'établir un diagnostic sur les acteurs clé dans la réussite des changements.

2) Un second apport méthodologique de notre étude est de proposer une échelle de mesure de l'attitude envers le changement dont la fiabilité et la validité ont pu être testées de manière rigoureuse en suivant les étapes du paradigme de Churchill. De plus, Le concept d'attitude envers le changement renseigne le manager ou la direction sur les intentions des salariés vis-à-vis du changement ainsi que sur les valeurs affectives et cognitives attribuées à celui-ci.

L'attitude permet de prédire le comportement d'un individu lorsque l'attitude et le comportement sont mesurés au même niveau de spécificité : contexte, cible, temps, action (Ajzen et Fishbein, 1977). Une action est toujours réalisée dans un certain contexte, pour atteindre un objectif donné dans un temps défini (Ajzen et Fishbein, 1977). Par conséquent, plus l'attitude aura un niveau de spécificité proche de celui du comportement et plus sa valeur prédictive sera bonne. À l'inverse, si le contexte étudié est modifié, si le temps entre l'attitude et le comportement est important, ou si l'action observée diffère de l'attitude observée, la valeur prédictive de l'attitude sera mauvaise. La notion de prédiction est particulièrement intéressante dans un contexte managérial qui nécessite de la proactivité. Le concept d'attitude permet aux managers d'anticiper les réactions de ses collaborateurs en réalisant un diagnostic préalable au changement permettant d'anticiper les risques et de prendre les décisions correctives adaptées. L'échelle de mesure proposée permet aux managers d'établir ce diagnostic.

3) La création de sens est reconnue comme étant un processus mis en œuvre lorsque les individus font face à un changement (Julia Balogun et Johnson, 2004 ; Lockett et al., 2014) s'opérant par des échanges sociaux (Maitlis et Sonenshein, 2010; Rouleau et Balogun, 2011). Par ailleurs, Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) évoquent que la création de sens influence l'engagement des salariés et *in fine* la réussite d'un projet de changement. Pourtant, malgré ce constat, aucune échelle de mesure n'est dédiée à ce concept. Notre recherche permet de proposer une échelle fiable et valide du sensegiving avec un faible nombre d'items.

9.2.1.3 Les apports managériaux

Cinq apports managériaux sont issus de cette recherche. Tout d'abord, le modèle proposé permet aux organisations d'établir un diagnostic sur les compétences managériales nécessaire à la mise en œuvre d'un changement organisationnel. L'étude permet également d'établir des préconisations sur le management par exception, le sensegiving et le management par récompense contingente. Enfin, la reconnaissance du rôle des MPL est abordée dans le dernier point.

1) Compte-tenu des fortes corrélations entre les différents comportements managériaux, notre modèle permet de synthétiser ceux-ci et d'en mesurer l'influence. Le modèle proposé est fonctionnel et exploitable. La fonctionnalité correspond aux deux critères

de Leroi-Werelds, et al. (2014) ; (1) le questionnaire est facile à utiliser même pas un non-expert, (2) le nombre d'items est faible, ce qui évite de fatiguer le répondant. De plus, le faible nombre d'items permet d'intégrer aisément le questionnaire dans un diagnostic préalable à un changement organisationnel. L'exploitabilité correspond au critère de Leroi-Werelds, et al. (2014) qui est de recueillir des informations pouvant être aisément traduites en actions. Les concepts abordés dans le questionnaire portant sur les comportements managériaux des managers de première ligne, les données recueillies peuvent facilement être traduites en actions.

Par conséquent, le questionnaire peut servir aux managers souhaitant mettre en œuvre un changement stratégique afin de réaliser un diagnostic sur leurs propres compétences managériales. Par ailleurs, le questionnaire peut également être utilisé hors changement organisationnel afin de déterminer les axes d'amélioration possibles du management.

2) Le deuxième apport managérial porte sur le management par exception. Cette variable a été évaluée dans notre étude comme la moins influente sur l'attitude envers le changement. Ce résultat, comme nous l'avons déjà souligné, correspond aux propos de Bass et Riggio (2006). Pourtant, une des principales attentes envers le rôle des MPL est la surveillance du travail quotidien (Hales, 2006), ce qui correspond au management par exception. Devant le constat d'inefficacité du management par exception, l'étude encourage les organisations à repenser leurs attentes envers les MPL afin que celles-ci puissent correspondre à des leviers d'influence pertinents tels que le *sensegiving* ou le management par récompense contingente. Repenser les rôles des MPL peut permettre aux organisations de manager les paradoxes inhérents aux MPL en termes de gestion du changement et maintien des affaires courantes.

3) L'échelle proposée permet de mesurer l'efficacité managériale sur la dimension *sensegiving* et par conséquent d'anticiper un besoin en communication précédant un changement organisationnel. De plus, de par son faible nombre d'items, l'échelle peut facilement être incluse dans un questionnaire plus large visant à établir un état des lieux d'un contexte managérial sans alourdir celui-ci. L'échelle de mesure peut permettre à un manager intermédiaire d'établir un diagnostic sur ses propres compétences ou à la direction d'établir un diagnostic sur l'ensemble des managers. En période de changement organisationnel, ce diagnostic peut permettre de manière proactive de déceler d'éventuelles failles en termes de création de sens et par conséquent de mettre en œuvre les actions correctives requises.

En abordant le concept de sensegiving et non de sensemaking, notre étude démontre l'influence des managers sur leurs collaborateurs et plus particulièrement l'influence sur leur attitude envers le changement. Nos résultats encouragent ainsi les managers intermédiaires et la direction, à inclure une réflexion sur la création de sens en période de changement organisationnel qui sont des périodes charnières dans l'évolution des organisations. En effet, les résultats obtenus témoignent d'une marge d'évolution potentielle relativement importante concernant la création de sens, la moyenne de sensegiving lors d'un changement non participatif étant de 2,48 et 3,37 lors d'un changement participatif, soit une marge d'évolution allant de 1,63 à 2,52 points.

Les deux composantes présentes dans les questionnaires, « communication » et « objectif », permettent de préciser ce qui est attendu dans la création de sens. Ainsi, afin de créer du sens, communiquer n'est pas une condition suffisante, de même, afficher un objectif clair n'est pas suffisant, la direction et les managers d'une organisation doivent à la fois définir un objectif fédérateur, ou une vision captivante (Gioia et Chittipedi, 1991), et à la fois communiquer cet objectif, la création de sens s'opérant de manière discursive (Maitlis et Sonenshein, 2010 ; Rouleau et Balogun, 2011).

4) L'étude sur le management par récompense permet de proposer un quatrième apport managérial. Cette variable influençant l'attitude envers le changement démontre ainsi que les MPL doivent s'appuyer sur ce levier pour influencer positivement leurs collaborateurs. Cependant, Hales (2007) et Martin (2013) évoquent que les MPL représentent la catégorie de manager disposant de la plus faible autorité pour agir. Ce manque d'autorité peut être un frein pour les MPL souhaitant utiliser le levier d'influence de la récompense contingente. Ainsi, l'étude incite les organisations à décentraliser le pouvoir d'évaluation et de récompense des salariés de la base opérationnelle au niveau des MPL.

5) Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) ont souligné que la littérature portant sur le changement s'est beaucoup intéressée aux managers intermédiaires en omettant une population pourtant plus proche des opérations, les managers de première ligne. Nous constatons qu'aujourd'hui encore, les articles scientifiques portant sur les managers de première ligne sont rares. Pourtant, l'étude a démontré que les comportements managériaux des MPL influencent l'attitude des salariés envers les changements organisationnels, ce qui confirme que les MPL restent « un élément clef du processus de management, en étant le

point auquel l'intention stratégique est opérationnalisée, implémentée et dirigée » (Hales, 2006, p.49).

De façon très synthétique, Hales (2007) évoque deux catégories de MPL : les salariés qui ont une promotion et les jeunes diplômés. Dans les deux cas, ils manquent d'expérience ou de formation afin de manager efficacement leur équipe. Par conséquent, compte tenu du rôle clef joué par les MPL en période de changement, leur influence sur l'attitude de leur équipe envers le changement démontré par l'étude, une formation à la gestion du changement semble nécessaire pour cette catégorie de manager. De plus, une reconnaissance adaptée, favorisant l'engagement organisationnel et le bien être (Brun et Dugas, 2005) est préconisée afin d'éviter que ce poste charnière pour convertir la stratégie en action soit uniquement occupé par de jeunes diplômés ou des salariés ayant eu une promotion.

Par conséquent, l'étude confirmant que les MPL sont un facteur de réussite des projets de changement encourage ainsi la direction des organisations et les services des ressources humaines à mener une réflexion sur les modalités de recrutement, d'accompagnement, de formation et de reconnaissances physique et psychologique au regard des attentes qui incombent à leurs rôles.

9.2.2 Les limites et voies de la recherche

Après avoir défini les principaux apports théoriques et managériaux de ce travail de recherche, il convient de préciser plusieurs limites théoriques et méthodologiques identifiées. Ces limites sont autant de voies de recherche potentielles, toutefois, nous compléterons celles-ci par d'autres perspectives de recherche.

9.2.2.1 Les limites théoriques

Les principales limites théoriques portent sur la suppression, dans notre modèle, des dimensions liées au leadership transformationnel, ainsi que la non-inclusion de plusieurs variables modératrices et médiatrices qui peuvent permettre une mise en perspective des résultats obtenus.

Les limites liées à la suppression de composantes du leadership

Le modèle proposé à quatre dimensions offre un avantage méthodologique intéressant par sa simplicité d'utilisation. Cependant, d'un point de vue théorique, plusieurs composantes

du leadership ne sont pas présentées, telles que le leadership charismatique, le leadership par stimulation intellectuelle et le leadership par considération individuelle. De plus, la compétence technique a également été supprimée lors de l'analyse.

Le leader charismatique influence significativement l'engagement affectif de ses collaborateurs selon Saint-Michel et Wielhorski (2011). Certains aspects du leadership charismatique peuvent faire s'engager les collaborateurs dans l'atteinte des objectifs de l'organisation et motiver les individus tandis que d'autres influencent négativement l'engagement et la motivation (Shamir et al., 1998). Heinitz et al., (2005) ainsi que Lee, et al., (2011), distinguent théoriquement les attributs conférés à un leader charismatique, du comportement charismatique. Shamir, et al. (1998, p. 404) évoquent trois catégories de comportements liés au leadership charismatique : « (1) les comportements qui reflètent une emphase idéologique, (2) des comportements reflétant l'accent mis sur l'identité collective du groupe ou de l'unité et sa supériorité sur les autres unités, (3) des comportements qui représentent, à travers l'exemple personnel du manager, le dynamisme, le courage et son attachement aux valeurs et objectifs de l'unité, ainsi que sa confiance dans la réalisation de ces objectifs ». Par conséquent, si notre étude n'a pas étudié cette dimension managériale susceptible d'influencer l'attitude, cela ouvre également des voies de recherche afin d'approfondir les comportements distinguables empiriquement ainsi que leur influence sur l'attitude envers le changement des salariés.

Le leadership par stimulation intellectuelle est selon Lee et al. (2011) positivement liée à la performance de l'équipe et à la qualité du service dans le secteur des banques. De plus, Bass et Riggio (2006) évoquent que la stimulation intellectuelle favorise l'engagement dans le contexte de la vente et le commandement des armées. Par conséquent, il aurait été pertinent d'étudier l'influence de cette dimension sur l'attitude envers le changement des salariés. Cependant, comme expliqué précédemment, les fortes corrélations entre les différentes composantes des comportements managériaux et *in fine* le manque de validité discriminante ne nous ont pas permis d'inclure celle-ci dans notre étude qui comme le leadership charismatique, est susceptible d'influencer l'attitude envers le changement des collaborateurs.

La dernière composante liée au leadership transformationnel qui n'a pas été intégrée dans notre modèle est le leadership par considération individuelle. Cette composante améliore l'engagement selon Bass et Riggio (2006) et aurait certainement pu influencer l'attitude

envers le changement. Cependant, pour les raisons précédemment évoquées concernant les fortes corrélations entre concepts, nous n'avons pu inclure la considération individuelle.

Enfin, la compétence technique des MPL n'a pas pu être incluse dans le modèle. Dans le cadre d'un changement organisationnel, le MPL peut avoir à encadrer et former ses collaborateurs à de nouvelles pratiques. Williams (2001) évoque que pour former ses collaborateurs, il est nécessaire de disposer de solides compétences techniques. Les MPL sont des acteurs de terrain, leurs connaissances techniques sont certainement plus recherchées à leur niveau hiérarchique que pour les managers intermédiaires ou la direction. Par conséquent, la non-inclusion de son concept dans l'étude encourage à la réalisation de recherches futures.

Le modèle que nous proposons permet de cibler plusieurs concepts managériaux : management par exception, management par récompense, sensegiving et laissez-faire. Cependant, plusieurs concepts sont ignorés dans cette étude. Si le modèle proposé permet d'expliquer 35,2% de la dispersion de la variable attitude envers le changement, des études restent encore à réaliser pour distinguer l'ensemble des concepts managériaux.

Par ailleurs, plusieurs limites liées à l'absence de certaines variables modératrices ont été identifiées, elles sont développées dans la section suivante.

Les limites liées à l'absence de certaines variables modératrices :

Une première limite relative à l'absence de certaines modérations fait référence à l'absence de la notion de contenu dans le questionnaire. Comme évoqué dans le premier chapitre de cette thèse, les changements selon Mintzberg et Westley (1992, p.40) peuvent concerner la vision ou le positionnement stratégique de l'organisation, ils peuvent également concerner la culture ou la structure de l'organisation. À un niveau plus concret, le changement peut concerner des procédures, des systèmes ou des individus. Enfin, le niveau plus concret de la stratégie peut concerner des changements de programmes spécifiques de l'organisation ou des équipements.

Par conséquent, notre étude évalue le changement organisationnel sans nuance sur la notion de contenu. Ce choix que nous avons opéré en début d'étude a deux justifications. Tout d'abord, l'ajout de ces questions aurait alourdi un questionnaire déjà conséquent, ce qui aurait pu nuire à notre étude. Deuxièmement, le contenu du changement peut s'avérer difficile à obtenir dans un questionnaire auto administré. En effet, les changements organisationnels ne

se catégorisent que rarement parfaitement dans une catégorie et peuvent concerner simultanément plusieurs niveaux ; un changement stratégique s'accompagnant régulièrement d'un changement plus opérationnel. Ces différentes notions pouvant s'avérer difficiles à appréhender au niveau opérationnel, nous ne les avons pas ajoutées au questionnaire. Néanmoins, la prise en compte du contenu du changement organisationnel demeure une piste pour des recherches futures.

Balogun et Hope Hailey, (2008) classifient les changements selon deux axes : l'ampleur et la nature. Un changement de forte ampleur implique un changement radical dans la stratégie, la culture, les systèmes ou processus de l'organisation tandis qu'un changement de faible ampleur ne nécessite pas un changement de paradigme dans l'organisation (Balogun et Hope Hailey, 2008) . La nature du changement est caractérisée par une explosion ou une progression, respectivement, soit le changement s'effectue sur un temps très court à l'image d'une explosion, soit le changement peut s'étaler dans le temps (Balogun et Hope Hailey, 2008). Dans notre thèse, l'ampleur a été simplifiée à la notion de « modification des habitudes de travail du salarié » afin de permettre une réponse rapide et précise. En effet, les notions de stratégie ou de culture d'entreprise ne sont pas systématiquement clairement communiquées aux salariés. Enfin, la nature du changement n'est pas renseignée dans l'étude, car les salariés de la base opérationnelle ne sont que rarement impliqués dans la mise en œuvre des projets et ne perçoivent qu'une brève partie de ceux-ci. Néanmoins, nous reconnaissons que la nature du changement est susceptible d'influencer l'attitude envers le changement des collaborateurs. Par conséquent, l'étude de la modération liée à la nature du changement est une perspective de recherche intéressante.

Bareil et Savoie (1999) évoquent l'analogie entre la manière dont les individus traversent une période de changement organisationnel et les moments de deuil. Selon Bareil et Savoie (1999), dans une première phase, correspondant à la période de dégel de Lewin (1947), l'individu est dans une phase de choc. Il évolue ensuite vers la résistance au changement puis vers l'exploration, correspondant à la période de mouvement de Lewin (1947). Enfin, l'individu s'implique dans le changement, ce qui correspond à la période de regel de Lewin (1947).

Cette analogie démontre l'aspect processuel de l'attitude envers le changement qui n'est que trop peu pris en compte dans la thèse. En effet, bien que nous ayons interrogé à deux

reprises les salariés sur une période de six mois, l'état d'avancement du projet n'a pas été pris en compte.

Les limites liées à l'absence de certaines variables médiatrices

Notre étude a montré une influence négative du leadership par laissez-faire sur le bien-être au travail. Les leaders effectuant le laissez-faire sont rarement présents pour leur équipe, ils évitent de s'engager, de prendre des décisions, de corriger les problèmes rencontrés ou de régler les conflits entre collègues (B. M. Bass et Riggio, 2006 ; Diebig, Bormann, et Rowold, 2016). Par conséquent, il n'est guère surprenant que l'étude ait démontré un effet indirect négatif du laissez-faire sur l'attitude envers le changement passant par le bien-être au travail. Cependant, le laissez-faire correspondant à l'absence de leadership, il est probable que celui-ci corresponde au développement de l'autonomie des collaborateurs. L'autonomie des salariés est susceptible d'influencer le succès du changement, en effet selon Raelin et Cataldo (2011), supprimer l'autonomie des salariés peut être une cause d'échec du changement. Le manager a un rôle prépondérant dans l'autonomie de son équipe puisque celle-ci est influencée par le leadership ou l'absence de leadership du manager (B. M. Bass et Riggio, 2006).

De plus, l'autonomie est susceptible d'être influencée par le sensegiving. En effet, le manager doit particulièrement veiller à donner du sens au changement, car « si les individus ne partagent ni une vision commune, ni les mêmes perceptions de la réalité qui les concerne, un surcroît d'autonomie ne peut qu'engendrer des tensions dans l'organisation et de grandes difficultés à en garantir la cohésion. » (Senge, Arnaud, et Gauthier, 2015, p.142).

À l'opposé, le management par exception correspondant au suivi du travail des collaborateurs et à l'intervention du manager en cas de détection de problème (Bass & Riggio, 2006), il est envisageable que cette dimension nuise au développement de l'autonomie des collaborateurs du leader et *in fine*, à l'optimisation de l'attitude des collaborateurs envers le changement.

Par conséquent, l'étude de la variable médiatrice « autonomie », permettrait d'affiner nos résultats concernant l'influence des comportements managériaux sur l'attitude envers le changement.

Une seconde variable médiatrice porterait sur la notion de confiance qui est un concept central en management. En effet, la confiance est l'un des éléments nécessaires à la création

de sens, sensemaking (Rouleau, 2005; Weick, 1993). Le manque de confiance envers l'initiateur du changement est également identifié comme l'une des principales raisons de la résistance au changement (Kotter et Schlesinger, 2008) et que l'un des moyens d'éviter cette résistance est de restaurer la confiance entre le manager et son équipe (Ford, Ford, et D'amelio, 2008).

D'une manière plus globale, une confiance élevée entre le manager et son équipe permet « des échanges relationnels plus efficaces » (Floyd et Lane, 2000, 162), ce qui en sociodynamique, permet une « relation d'or » qui contribue à l'engagement des salariés dans la stratégie déterminée (Fauvet, 2004b ; Fauvet, 2004a).

Ces constats nous conduisent à penser que la confiance est susceptible d'influencer l'attitude des salariés envers le changement d'une part, et d'être influencée par les comportements managériaux d'autre part.

9.2.2.2. Les limites méthodologiques

Nous identifions deux principaux axes liés aux limites méthodologiques de notre travail de recherche : la validité interne, la validité externe. Notre immersion dans notre terrain de recherche, notre subjectivité et le grand nombre d'items utilisés ont pu nuire à la validité interne. De plus, l'absence de certaines variables dans notre modèle et une sous-représentation de certaines catégories ont pu réduire la validité externe de la recherche.

Les limites liées à la validité interne

La validité interne consiste pour nos études de cas à « établir une relation de cause à effet, selon laquelle certaines conditions conduiraient à d'autres conditions, par opposition aux relations hasardeuses » (Yin, 2014, p.46). Malgré les précautions que nous avons prises par les allers-retours entre nos terrains d'étude, et les présentations de nos travaux à différents colloques, plusieurs points peuvent nuire à la validité interne.

Tout d'abord les observations ont pu être biaisées par notre présence. En effet, les événements et les individus peuvent procéder différemment car ils sont observés (Yin, 2014). De plus, bien qu'ayant tenté d'être le plus objectif possible, nos observations sont dépendantes de notre subjectivité d'interprétation des événements et notre sélectivité des événements rapportés. Enfin, en tant que seul observateur sur le terrain, nos biais intrinsèques n'ont pu être pondérés par un autre point de vue.

Le risque lié à la réflexivité lors des entretiens implique que l'interviewé dise au chercheur ce qu'il souhaite entendre (Yin, 2014). L'interviewé peut également dire ce qu'il pense que le chercheur souhaite entendre ou ce qui peut le valoriser vis-à-vis du chercheur. De plus, l'interviewé peut craindre, malgré une garantie de non-divulgence des interviews, que sa parole soit répétée, ce qui est susceptible d'engendrer deux biais : l'interviewé cache les informations qu'il ne souhaite pas voir divulguer, l'interviewé communique des informations qu'il souhaiterait voir divulguer. Pour exemple, nous avons remarqué la réticence de certains salariés à donner les points faibles de leur manager, bien que, d'une manière générale, nous ayons été surpris de la confiance accordée par les interviewés.

Le codage des entretiens a également été réalisé par un seul chercheur. Par conséquent, nos biais d'interprétation n'ont pu être atténués que par la présentation régulière de l'avancement de nos travaux. Dans une analyse thématique des données, l'importance de l'information est privilégiée sur le nombre de récurrences (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012). Dans ce cadre, notre subjectivité est susceptible d'avoir influencé notre priorisation des données retenues.

Une limite de l'étude supplémentaire est liée au nombre d'items de notre échelle de mesure que nous avons mobilisés afin de mesurer les comportements managériaux. En effet, « une augmentation du nombre d'éléments de l'échelle peut entraîner la fatigue, l'ennui et l'inattention des participants, ce qui peut conduire à un comportement de réponse inapproprié » (Drolet et Morrison, 2001, p.198). Notre échelle comprenant initialement quatre-vingt-cinq items est donc impactée par cette notion de fatigue et de comportement inapproprié. Cependant, afin de réduire ce risque, nous avons effectué deux tests afin de supprimer les réponses non cohérentes. Des questions étaient inversées afin d'apprécier la cohérence des réponses et maintenir la vigilance du répondant. Les questionnaires passant ce test ont ensuite été examinés avec le logiciel Microsoft Excel afin de vérifier qu'une réponse similaire n'était pas donnée à plus de six reprises, le cas échéant, le questionnaire était examiné en détail pour apprécier la cohérence globale du questionnaire.

Les limites liées à la validité externe

La validité externe étant liée à l'obtention de résultats généralisables (Yin, 2014 ; Hlady Rispail, 2002) notre étude comporte plusieurs limites.

Tout d'abord, Drucker-Godard et al. (2014, p.324) évoquent que pour assurer la validité externe, « le chercheur peut inclure certaines variables de contrôle dans l'instrument de mesure qu'il utilisera afin de délimiter et de caractériser précisément la population sur laquelle il travaille. Cela doit être fait dès la conception de l'instrument de mesure ». Cependant, comme nous l'avons souligné préalablement, nous avons une absence de donnée sur le contenu du changement. Ceci nuit par conséquent à la possibilité de généraliser nos résultats d'étude à l'ensemble des changements organisationnels.

De plus, notre échantillon a une sous-représentation des micro-entreprises. Les micro-entreprises représentant 6,6% de l'échantillon utilisé pour la phase confirmatoire tandis que l'INSEE⁴⁹ évoque une représentativité de 20% de cette catégorie d'entreprises en France. Notre questionnaire auto-administré avec une diffusion par effet boule de neige par les différents réseaux sociaux et les syndicats régionaux n'a pas permis d'intégrer les micro-entreprises. En effet, cette catégorie d'entreprise ne dispose pas de délégués syndicaux d'une part, et l'effet boule de neige de diffusion du questionnaire est limité par la taille de l'entreprise. De plus, notre étude ciblant les managers de première ligne et les micro-entreprises ne disposant pas, dans leur grande majorité, de ce niveau hiérarchique, celles-ci n'ont été que rarement concernées par l'enquête.

Enfin, une deuxième catégorie est sous-représentée, les salariés de plus de 55 ans. Selon l'INSEE, cette catégorie représentait 13,8%⁵⁰ de la population active en 2014. En 2016, l'INSEE indique que les plus de 50 ans représentent 27,5%⁵¹ de la population active. Cependant, dans notre étude, cette catégorie ne représente pas plus de 5% de notre échantillon. Nous pouvons supposer que cet écart puisse provenir d'un biais générationnel engendré par le mode de diffusion par internet de notre questionnaire. De plus, notre questionnaire étant à destination des salariés sans responsabilité hiérarchique, cette catégorie de la population est potentiellement moins concernée. Toutefois, cette sous-représentation des salariés de plus de 55 ans tend également à proposer de futures voies de recherche.

⁴⁹ Source INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569436?sommaire=2587886>, site internet consulté le 02/06/2019.

⁵⁰ Source INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906671?sommaire=1906743>, site internet consulté le 06/06/2018.

⁵¹ Source INSEE : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3303384?sommaire=3353488>, site internet consulté le 25/07/2019.

9.2.2.3 Les autres perspectives de recherche

Hormis les perspectives de recherche issues des limites évoquées dans la partie précédente, d'autres voies de recherches futures permettraient d'approfondir les connaissances sur l'influence des comportements managériaux.

Les études portant sur le management et le leadership s'intéressent principalement à trouver le modèle ayant une validité discriminante et des indices d'ajustement acceptables. C'est dans cette logique que notre thèse s'est inscrite afin de proposer un modèle disposant d'une fiabilité acceptable ainsi que de validités satisfaisantes.

Les difficultés à trouver une validité discriminante entre les comportements managériaux est reconnue par Avolio et al. (1999) qui ont modifié au fur à mesure des années le questionnaire MLQ pour tenter d'en améliorer, entre autres, la validité. Reconnaisant la création de plusieurs modèles du leadership (Heinritz, Liepmann, et Felfe, 2005), ont également modifié le questionnaire MLQ afin de proposer un modèle à trois facteurs ne souffrant pas d'un défaut de validité discriminante.

Cependant, prenant le contrepied de cette logique de recherche de validité discriminante conduisant à la suppression d'une partie des items afin de ne garder que les plus divergents, il nous paraît pertinent de s'interroger aux raisons des corrélations existantes entre les concepts managériaux. En effet, si les différents concepts managériaux sont théoriquement distinguables, nous avons pu constater que cette distinction était difficile à établir empiriquement. Observer une corrélation entre les compétences techniques et le charisme du leader ne doit pas nécessairement nous conduire à vouloir supprimer cette corrélation mais à l'expliquer. De même, la corrélation entre stimulation intellectuelle et management par exception mériterait d'être approfondie afin de répondre aux interrogations suivantes :

Existe-t-il un lien de causalité entre les construits ?

Existe-t-il des médiations entre les différents construits ?

Une deuxième perspective porte sur la prise en compte de l'attitude des managers de première en ligne envers le changement ainsi que de leur auto-évaluation sur leurs compétences managériales.

Nous avons pu voir à travers notre revue de littérature que les MPL ont pour mission en période de changement organisationnel de convertir la stratégie établie par la direction en actions concrètes (Hales, 2007 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007 ; Hales, 2006 ; Lowe, 1993). De plus, ils doivent informer et communiquer avec les destinataires du changement et vaincre la résistance au changement (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007). Cependant, même si celui-ci doit convaincre ses collaborateurs de la raison d'être du changement, nous pouvons légitimement penser que son propre avis sur le changement influence significativement sa force de conviction et son attitude envers le changement. Le concept d'attitude emprunté à la psychologie sociale permet d'omettre l'engagement normatif des managers, le sens de l'obligation liée à leur fonction, pour cibler les dimensions : affective, cognitive et conative. La prise en compte de l'attitude du MPL envers le changement pourrait permettre d'approfondir les relations entre les comportements managériaux perçus par les collaborateurs et leur attitude envers le changement. De plus, cela permettrait de répondre aux problématiques suivantes :

L'attitude envers le changement du MPL influence-t-elle l'attitude de ces collaborateurs ?

L'attitude envers le changement du MPL correspond-elle à celle perçue par ses collaborateurs ?

L'auto-évaluation des managers de première ligne permettrait également d'apprécier la correspondance entre la perception qu'a le MPL de son style de management et celui perçu par ses collaborateurs. Une approche inspirée de l'évaluation à 360 degrés comme évoquée par Kandpal et al. (2012), consistant à une évaluation des MPL par les subordonnés, les supérieurs, l'individu évalué, les clients, et les pairs, permettrait également d'avoir une approche plus globale des comportements managériaux des MPL. L'obtention d'un échantillon représentatif serait difficile mais permettrait de répondre aux interrogations suivantes :

Les comportements managériaux du MPL sont-ils perçus différemment par leurs collaborateurs ?

Quels sont les comportements managériaux que les MPL adaptent en fonction du collaborateur ?

Synthèse du chapitre 9

En apports théoriques, nous avons pu démontrer dans ce chapitre l'influence positive et significative des comportements managériaux des MPL sur l'attitude envers le changement de leurs collaborateurs à travers quatre dimensions : le sensegiving, le laissez-faire, le management par exception et leadership par récompense contingente. Le sensegiving et la récompense contingente sont les facteurs ayant le plus d'influence sur l'attitude envers le changement.

Nous avons également pu revenir sur les fortes corrélations existant entre les différents comportements managériaux, bien que théoriquement distinguables, il s'avère difficile de l'opérer empiriquement.

De plus, nous avons pu démontrer l'intérêt théorique que peuvent apporter les dimensions liées au laissez-faire, au sensegiving. En effet la dimension laissez-faire est régulièrement omise dans les études portant sur le leadership et la dimension sensegiving n'est tout simplement pas apparente.

En apports managériaux, l'étude permet tout d'abord de s'intéresser à une catégorie de manager souvent ignorée des études, les managers de première ligne. Nous avons pu démontrer l'influence significative qu'ils peuvent avoir sur l'intention d'engagement dans le changement organisationnel de leurs collaborateurs.

De plus, l'étude réalisée permet de proposer une échelle de mesure des comportements managériaux qui est développée dans le contexte culturel français, cette échelle disposant de caractéristiques pertinentes en termes de fiabilité et validité. Le faible nombre d'items retenus permet de transposer ou d'intégrer aisément celle-ci dans des questionnaires visant à établir un diagnostic préalable à un changement organisationnel.

Enfin, en s'intéressant au concept d'attitude empruntée à la psychologie sociale, notre étude permet aux managers d'agir proactivement, l'attitude envers le changement précédant l'engagement.

Conclusion générale

Les organisations évoluent dans un environnement en constante évolution. La mondialisation de la concurrence, l'innovation qui se veut de plus en plus rapide, les évolutions législatives et les contraintes écologiques sont autant d'éléments contraignant les organisations à la mise en œuvre de changements organisationnels pour survivre.

Toutefois, les projets utilisés comme vecteur de changement ont un taux d'échec élevé qui se situerait aux alentours de 70%. La dimension humaine est l'une des principales causes d'échec des projets. En effet, le passage d'un état connu à un état inconnu est source de stress pour les salariés de la base opérationnelle qui sont, généralement, destinataires du changement sans en être acteurs. Cette constatation a conduit les organisations et les chercheurs à s'intéresser au management du changement.

Les études s'intéressent principalement à l'influence des managers intermédiaires et top-managers en omettant un acteur étant au contact direct des salariés de la base opérationnelle, le manager de première ligne. Par conséquent, cette thèse se propose de répondre à la problématique suivante :

Quelle est l'influence des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement organisationnel de leurs collaborateurs ?

La problématique énoncée peut être précisée par deux questions de recherche :

- 1. Quels sont les leviers d'influence des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement de leurs collaborateurs?**
- 2. Comment mesurer les leviers d'influence des managers de première ligne ?**

Chacune de ces deux questions a été appréhendée de manière séquentielle à travers la mise en œuvre d'une méthodologie mixte. Après une première revue de littérature, deux études de cas ont été réalisées afin de répondre à la première question. Suite à cette première phase qualitative, nous avons élaboré un questionnaire de mesure puis collecté et analysé les données quantitatives permettant de répondre à notre deuxième question.

1^{re} question de recherche : Quels sont les leviers d'influence des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement de leurs collaborateurs?

Les organisations choisies pour nos études de cas mettaient en œuvre des changements organisationnels. Notre recherche étant exploratoire et basée sur la théorie ancrée, nous n'avons pas établi de modèle préalable au codage des dix-sept entretiens semi-directifs réalisés. Cette analyse nous a permis de faire ressortir huit leviers d'influence :

- 1) le sensegiving des MPL consistant à créer du sens à une vision, un objectif que le manager souhaite atteindre (Gioia et Chittipedi, 1991) ;
- 2) les compétences techniques du MPL, Williams (2001) évoquant qu'il est nécessaire que le formateur soit lui-même un expert technique dans le domaine pour transférer ses connaissances ;
- 3) le management par exception : le manager surveille les déviations par rapport aux attentes et les corrige (B. M. Bass et Riggio, 2006) ;
- 4) la récompense contingente : le manager obtient un accord de son collaborateur sur ce qui doit être réalisé et la récompense qui y est liée (B. M. Bass et Riggio, 2006) ;
- 5) la considération individualisée : le manager prête une attention aux besoins de chaque individu en agissant comme un mentor (B. M. Bass et Riggio, 2006) ;
- 6) la stimulation intellectuelle : le manager stimule ses collaborateurs à être innovants et créatifs (B. M. Bass et Riggio, 2006) ;
- 7) le charisme : le manager se comporte de manière à motiver et à servir d'exemple à ceux qui l'entourent (B. M. Bass et Riggio, 2006) ;
- 8) le laissez-faire : correspond à l'absence de leadership, le manager évite de prendre des décisions et de s'impliquer (B. M. Bass et Riggio, 2006) ;

2^{de} question de recherche : Comment mesurer les leviers d'influence des managers de première ligne ?

Afin de réaliser un questionnaire de mesure, nous nous sommes appuyé sur les verbatims issus des entretiens semi-directifs ainsi que sur la littérature correspondant aux notions abordées. Le questionnaire a ensuite été diffusé auprès des salariés de la base opérationnelle sans responsabilité hiérarchique.

L'analyse factorielle exploratoire et l'analyse confirmatoire des résultats ont permis de constater une forte corrélation entre les construits nous conduisant à conserver le sensegiving, le management par exception, la récompense contingente et le laissez-faire. L'étude de la fiabilité, de la validité et des indices d'ajustement a démontré des caractéristiques satisfaisantes du modèle correspondant aux critères d'exigence en sciences de gestion.

Réponse à notre problématique : Quelle est l'influence des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement organisationnel de leurs collaborateurs ?

L'étude du lien structurel entre les leviers d'influence et l'attitude envers le changement des collaborateurs a révélé une forte influence positive et significative du MPL sur l'attitude de ses collaborateurs envers le changement ($R^2=0,352$).

Ce lien est partiellement médiatisé par le bien-être au travail des collaborateurs. Le sensegiving, le management par exception et le management par récompense contingente influencent positivement le bien-être au travail tandis que le leadership par laissez-faire influence négativement cette variable. Le bien-être au travail influence positivement l'attitude envers le changement.

Le lien structurel entre les leviers d'influence et l'attitude est également modéré par l'ampleur du changement et le type de changement. Un changement modifiant fortement les habitudes de travail renforce l'influence du MPL sur l'attitude des collaborateurs. De même, un changement participatif renforce le lien entre les leviers d'influence et l'attitude envers le changement.

D'un point de vue théorique, notre étude a permis de faire émerger dans notre modèle un construit du sensegiving. L'étude a également démontré que le concept est unidimensionnel. De plus, l'étude encourage à ne pas étudier la création de sens comme un tout, mais à dissocier la création de sens que l'on se fait du monde qui nous entoure, appelé sensemaking, de l'action d'influence dans la création de sens, appelé sensegiving. L'étude démontre la forte corrélation entre les concepts managériaux et permet de proposer un modèle développé dans le contexte culturel français. Enfin, en abordant le concept d'attitude emprunté à la psychologie sociale, l'étude a démontré l'utilité de ce concept, plus global et plus objectif que la résistance au changement, dans les sciences de gestion.

D'un point de vue managérial, l'étude permet de montrer l'importance du rôle des MPL en période de changement organisationnel en ayant présenté l'influence dont ils disposent sur l'attitude envers le changement de leurs collaborateurs. De plus, le modèle proposé permet aux managers d'établir un diagnostic préalable à la mise en œuvre d'un changement organisationnel. Le concept d'attitude mobilisé permet également aux managers d'agir de manière proactive, l'attitude étant l'antécédent de l'engagement.

Nous avons également pu relever plusieurs limites dans notre étude. Tout d'abord, notre immersion dans les organisations et notre présence lors des entretiens semi-directifs ont pu influencer les données recueillies. De plus, il a été souligné l'absence de certaines variables, ainsi l'absence de données sur le contenu des changements peut nuire à la validité de l'étude. De plus, l'état d'avancement des changements évoqué par les répondants n'est pas connu, ce qui complexifie l'obtention de résultats généralisables. Enfin, nous avons également pu remarquer une sous-représentation des micro-entreprises dans nos échantillons.

Ce travail de thèse nous a permis de démontrer quels sont les leviers d'influence dont disposent les managers de première ligne afin de pouvoir influencer l'attitude de leurs collaborateurs envers les changements organisationnels à mettre en œuvre. Par voie de conséquence, deux échelles de mesure ont été proposées, testées et validées. Une échelle de mesure de l'attitude portant sur trois composantes : conative, affective, cognitive, ainsi qu'une échelle portant sur les leviers d'influence à quatre dimensions : sensegiving, laissez-faire, management par exception, récompense contingente.

Toutefois, d'autres travaux restent à réaliser afin de pallier certaines limites de notre étude. En effet, plusieurs limites théoriques ont été identifiées portant sur la suppression de dimensions managériales et sur l'absence de certaines variables modératrices ou médiatrices. Plusieurs limites méthodologiques ont également été identifiées portant sur les biais inhérents à notre immersion dans le terrain de recherche et à notre subjectivité lors de la réalisation de l'étude.

L'ensemble des limites identifiées sont autant de pistes de recherches potentielles supplémentaires portant sur l'analyse des corrélations entre les construits managériaux, l'étude de l'attitude envers le changement des managers de première ligne ainsi que l'étude des liens entre la perception des comportements managériaux par les managers et leurs collaborateurs.

Bibliographie

A

ABORD DE CHATILLON E. et RICHARD D., « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC) », *Revue Française de Gestion*, 249, 2015, p. 53-71.

AJZEN I., « The theory of planned behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes, Theories of Cognitive Self-Regulation*, 50 (2), 1991, p. 179-211.

———, « Attitudes », in : Raymond J. Corsini, *encyclopedia of psychology*, 2nd éd., 114-116. Wiley, New York, 1994.

———, « The theory of planned behaviour: Reactions and reflections », *Psychology & Health*, 26 (9), 2011, p. 1113-1127.

AJZEN I. et FISHBEIN M., « Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research », *Psychological Bulletin*, 54 (5), 1977, p. 888-918.

ALDEBERT B. et ROUZIES A., « Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management? », *Management International*, 19 (1), septembre, 2014, p. 43-60.

ALLARD-POESI F. et MARECHAL G., « Construction de l'objet de la recherche », in : Raymond-Alain Thietart, *Méthodes de recherche en management*, 47-75. Dunod, Paris, 2014.

ALLARD-POESI F. et PERRET V., « Les conflits de rôles du manager dans la conduite de changement », in : Michel Barabel et Olivier Meier, *Manageor*, 411-413. Dunod, Paris, 2006.

———, « Fondements épistémologiques de la recherche », in : Raymond-Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, 14-46. Dunod, Paris, 2014.

ALLPORT G.W., « The psychology of participation », *Psychological Review*, 52, 1943, p. 117-132.

ALTER N., *L'innovation ordinaire*. PUF, Paris, 2013.

ANCONA D., MALONE T.W., ORLIKOWSKI W.J. et SENGE P.M., « In praise of the incomplete leader », *Harvard Business Review*, 85 (2), 2007, p. 92-100.

ARNOLD K.A., « Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research », *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 2017, p. 381-393.

ARVEY R.D. et NEEL C.W., « Moderating Effects of Employee Expectancies on the Relationship between Leadership Consideration and Job Performance of Engineers », *Journal of Vocational Behavior*, 4 (2), 1974, p. 213-222.

AUTISSIER D. et MOUTOT J.-M., *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, Accompagnement, Performance*. Dunod, Malakoff, 2016.

AUTISSIER D. et VANDANGEON-DERUMEZ I., « Les managers de première ligne et le changement », *Revue Française de Gestion*, (174), 2007, p. 115-130.

AUTISSIER D. et WACHEUX F., *Manager par le sens: les clés de l'implication au travail*. Ed. d'Organisation, Paris, 2008.

AUTISSIER DAVID. et MOUTOT J.-MICHEL., *Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, performance*. Dunod, Paris, 2013.

AVOLIO B.J., BASS B.M. et JUNG D.I., « Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72 (4), 1999, p. 441-462.

B

BAGOZZI R.P., « The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior », *Social Psychology Quarterly*, 55 (2), 1992, p. 178.

BALOGUN J, « From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries », *British Journal of Management*, 14 (1), 2003, p. 69-83.

BALOGUN JULIA et HOPE HAILEY V., *Exploring strategic change. 3rd ed.* FT Prentice Hall Financial Times, Harlow, England ; New York, 2008.

BALOGUN JULIA et JOHNSON G., « Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking », *Academy of Management Journal*, 47 (4), 2004, p. 523-549.

BARABEL M., MEIER O. et PERETTI J.-M., *Manageor: tout le management à l'ère digitale*. Dunod, Paris, 2015.

BARDIN L., *L'analyse de contenu*. PUF, Paris, 2013.

BAREIL C., « Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements », *Gestion*, 34 (4), 2009, p. 32-38.

———, « La résistance au changement », in : Richard Soparnot, *Le management du changement*, 155-177. Vuibert, Paris, 2010.

BAREIL C. et SAVOIE A., « Comprendre et mieux gérer les hommes en situation de changement », *Gestion*, 24 (3), 1999, p. 86-94.

BARON R.M. et KENNY D.A., « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1986, p. 1173-1182.

BARTLETT C.A. et GHOSHAL S., « The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles », *California management review*, 40 (1), 1997, p. 92-116.

BASS B., « The Inspirational Processes of Leadership », *Journal of Management Development*, (5), 1988, p. 21-31.

BASS B.M. et RIGGIO R.E., *Transformational leadership. 2nd ed.* L. Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2006.

BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. et XUEREB J.-M., « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in : Raymond-Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, 261-296. Dunod, Paris, 2014.

BEAUD S. et WEBER F., *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*. La Découverte, Paris, 2015.

BEER M. et NOHRIA N., « Cracking the code of change », *Harvard Business Review*, 78 (3), 2000, p. 133-141.

BELASEN A.T., BENKE M., DIPADOVA L.N. et FORTUNATO M.V., « Downsizing and the Hyper-Effective Manager: The Shifting Importance of Managerial Roles during Organizational Transformation », *Human Resource Management*, 35 (1), 1996, p. 87-117.

BELLINI S., « Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 65 (1), 2005, p. 13-25.

BIETRY F. et CREUSIER J., « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) », *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 2013, p. 23.

———, « Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils », *Well-being at Work: Contributions of a Person-centred Study.*, 70 (1), 2015, p. 11-35.

———, « Comment allez-vous ? How are you doing? Как поживаешь ? extension de la validité de l'échelle positive de mesure du bien-être au travail (EPBET) », *Revue de gestion des ressources humaines*, (99), 2016, p. 62-80.

———, « How to develop the full well-being profile among us employees? A person-centered approach », *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 2018, p. 3.

BIZER G.Y., « Attitudes », in : Charles Spielberger, *Encyclopedia of Applied Psychology*, 245-249. *Academic Press*, Amsterdam ; Boston, 2004.

BLANC A., DRUCKER-GODARD C. et EHLINGER S., « Exploitation des données textuelles », in : Raymond-Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, 551-573. Dunod, Paris, 2014.

BOISARD-CASTELLUCCIA S. et TAHSSAIN L., « La résistance au changement par auto-persuasion: le cas de la mise en place d'un extranet », *Revue Sciences de Gestion*, (82), 2011, p. 21-38.

BOLLECKER G. et NOBRE T., « Comment aider les managers de proximité à dépasser les contradictions inhérentes au changement organisationnel », *XXIII^e Congrès annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Clermont-Ferrand, 2013.

———, « Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité: étude de cas », *Recherches en sciences de Gestion-Management*, (113), 2016, p. 43-62.

BORDIA P., HUNT E., PAULSEN N., TOURISH D. et DIFONZO N., « Uncertainty during organizational change: Is it all about control? », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (3), 2004, p. 345-365.

BOUCKENOOGHE D., SCHWARZ G.M. et MINBASHIAN A., « Herscovitch and Meyer's Three-Component model of commitment to change: Meta-analytic findings », *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 24 (4), 2015, p. 578-595.

BOYD B.B. et JENSEN J.M., « Perceptions of the First-Line Supervisor's Authority: A Study in Superior-Subordinate Communication », *Academy of Management Journal*, 15 (3), 1972, p. 331-342.

BRODBECK P.W., « Implications for organization design: teams as pockets of excellence », *Team Performance Management: An International Journal*, 8 (1/2), 2002, p. 21-39.

BRUN J.-P. et DUGAS N., « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, (2), 2005, p. 79-88.

BUISSON M.-L., « Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives », *Humanisme et Entreprise*, 289 (4), 2008, p. 29-57.

BURGELMAN R.A., « Built to Become - HP's History of Becoming - 1939-2015: An Integral Process Overview », *Working Papers (Faculty) - Stanford Graduate School of Business*, 2015, 54.

BURNES B., « Complexity theories and organizational change », *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 2005, p. 73-90.

BURNS J.M., *Leadership*. Harper & Row, New York, 1978.

BYCIO P., HACKETT R.D. et ALLEN J.S., « Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership », *Journal of Applied Psychology*, 80 (4), 1995, p. 468-478.

C

CANET E. et TRAN S., « Quel est le rôle du substrat technique dans l'appropriation d'une innovation managériale? Une analyse longitudinale d'une méthode innovante », *Management International*, 21 (4), 2017, p. 28-47.

CARRICANO M., POUJOL F. et BERTRANDIAS L., *Analyse de données avec SPSS*. Pearson education, Paris, 2012.

CHARREIRE PETIT S. et DURIEUX F., « Explorer et tester: les deux voies de la recherche », in : Raymond-Alain Thietart, *Méthodes de recherche en management*, 76-104. Dunod, Paris, 2014.

CHURCHILL G.A., « A paradigm for better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, 26, 1979, p. 64-73.

CHURCHILL JR. G.A. et PETER J.P., « Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis », *Journal of Marketing Research*, 21 (4), 1984, p. 360-375.

COCH L. et FRENCH J.R.P., « Overcoming resistance to change », *Human Relations*, 1, 1948, p. 512-532.

CODO S., « *Le stress professionnel des managers intermédiaires et des managers de proximité: une application au secteur public* ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Tours, 2012.

CODO S. et SOPARNOT R., « Le rôle ambivalent de l'engagement au travail dans le stress professionnel des managers de proximité du secteur public », *Recherches en Sciences de Gestion*, (102), 2014, p. 173-191.

COLLANGE J., GAUCHER R., GEORGE M., SAUNDER L. et ALBERT E., « Mesurer le bien-être au travail : construction et validation factorielle du BET », *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement, Risques psychosociaux*, 78 (1), 2017, p. 27-36.

COLLERETTE P., DELISLE G., PERRON R. et COLLERETTE P., *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, Québec, 1997.

CORTINA J.M., « What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications », *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 1993, p. 98-104.

CRESWELL J.W. et PLANO CLARK V.L., *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage, Los Angeles, 2017.

CRONBACH L., « Coefficient alpha and the internal structure of tests », *Psychometrika*, 26 (3), 1951, p. 297.

CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Collection Points Série Essais 248. Éd. du Seuil, Paris, 1996.

D

DAGENAIS-DESMARAIS V. et SAVOIE A., « What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences », *Journal of Happiness Studies*, 13 (4), 2012, p. 659-684.

DARPY D. et GUILLARD V., *Comportements du consommateur: concepts et outils*. Dunod, Paris, 2016.

DAWSON P., « Lost Managers or Industrial Dinosaurs? A Reappraisal of Front-line Management », *Australian Journal of Management*, 16 (1), 1991.

DENT E.B. et GOLDBERG S.G., « Challenging “Resistance to Change.” », *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 1999, p. 25.

DIEBIG M., BORMANN K.C. et ROWOLD J., « A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level », *The Leadership Quarterly*, 27 (4), 2016, p. 684-696.

DIENER E. et EMMONS R.A., « The Independence of Positive and Negative Affect », *Journal of Personality and Social Psychology*, 47 (5), 1984, p. 1105-1117.

DIETRICH A., « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène », *Revue Management et Avenir*, no 21, 2009, p. 196-206.

DIMAGGIO P.J. et POWELL W.W., « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48 (2), 1983, p. 147-160.

DONADA C. et MBENGUE A., « Méthodes de classification et de structuration », in : Raymond-Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, 473-497. Dunod, Paris, 2014.

DOUCET O., SIMARD G. et TREMBLAYA M., « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement », *Leadership and Commitment: The Mediating Role of Trust and Support*, 63 (4), 2008, p. 625-647.

DROLET A.L. et MORRISON D.G., « Do we really need multiple-item measures in service research? », *Journal of Service Research*, 3 (3), 2001, p. 196-204.

DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. et GRENIER C., « Validité et fiabilité de la recherche », in : Raymond-Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, 297-331. Dunod, Paris, 2014.

DUBOULOZ S., « Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH », *Revue Française de Gestion*, 39 (238), 2014, p. 59-85.

DUPUY FRANÇOIS., *Sociologie du changement: pourquoi et comment changer les organisations*. Dunod, Paris, 2004.

DURAT L. et BOLLECKER M., « La légitimité managériale : le cas des directeurs généraux des services », *Politiques et management public*, 29 (2), 2012, p. 145-165.

DUSEHU B., *Le manager de proximité: le management opérationnel au cœur de la performance de l'entreprise*. Gereso Editions, Le Mans, 2017.

DUTTON J.E. et ASHFORD S.J., « Selling Issues to Top Management », *Academy of Management Review*, 18 (3), 1993, p. 397-428.

E-F

EAGLY A.H. et CHAIKEN S., *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Fort Worth, Texas, 1993.

EISENHARDT K.M., « Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments », *Academy of Management Journal*, 32 (3), 1989,a, p. 543-576.

———, « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14 (4), 1989,b, p. 532-550.

EL AKREMI A., « Chapitre 12. Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles », in : Patrice Roussel et Frédéric Wacheux, *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 325-348. De Boeck Supérieur, Bruxelles, 2005.

EVARD Y., PRAS B. et ROUX E., *Market: fondements et méthodes des recherches en marketing*. Dunod, Paris, 2009.

ÉVARD Y., PRAS B., ROUX E., DESMET P., DUSSAIX A.-M. et LILIEN G., *Market: études et recherches en marketing*. Dunod, Paris, 2003.

FARRELL A.M., « Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009) », *Journal of Business Research*, 63, 2010, p. 324-327.

FAUVET J.-C., « La sociodynamique de la prise de décision », in : Gérard Balantzián, *Tableaux de bord: pour diriger dans un contexte incertain*, 271-283. Éd. d'Organisation, Paris, 2004a.

———, *L'élan sociodynamique*. Éditions d'Organisation, Paris, 2004b.

FAZIO R.H., « Attitudes as object-evaluation associations: Determinants, consequences, and correlates of attitude accessibility », in : Richard E. Petty et Jon A. Krosnick, *Attitude strength: Antecedents and consequences*, 247-282. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, 1995.

FEDOR D.B., CALDWELL S. et HEROLD D.M., « The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation », *Personnel Psychology*, 59 (1), 2006, p. 1-29.

FIEDLER S., « Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company », *International Journal of Project Management*, 28 (4), 2010, p. 370-383.

FISHBEIN M. et AJZEN I., *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Addison-Wesley Pub. Co, Reading, Mass, 1975.

FLOYD S.W. et LANE P.J., « Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal », *Academy of Management Review*, 25 (1), 2000, p. 154-177.

FLOYD S.W. et WOOLDRIDGE B., « Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance », *Journal of Management Studies*, 34 (3), 1997, p. 465-485.

FORD J.D. et FORD L.W., « Decoding Resistance to Change », *Harvard Business Review*, 87, 2009, p. 99-103.

FORD J.D., FORD L.W. et D'AMELIO A., « Resistance to Change: The Rest of the Story », *Academy of Management Review*, 33 (2), 2008, p. 362-377.

FORNELL C. et LARCKER D.F., « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error », *Journal of Marketing Research*, 28 (3), 1991, p. 39-50.

———, « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error », *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 1981, p. 39-50.

G

GAGNON Y.-C., *L'étude de cas comme méthode de recherche*. 2nd ed. Presses de l'Université du Québec, Québec, 2012.

GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C. et JOLIBERT A., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson, Montreuil, 2012.

GAVARD-PERRET M.-L. et HELME-GUIZON A., « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in : Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse*, 275-308. Pearson, Montreuil, 2012.

GENTIL P. et CHEDOTEL F., « Outils et pratiques pour une compétence collective en situation: Le cas de la méthode agile Scrum », *Revue Française de Gestion*, 44 (270), 2018, p. 101-114.

GERHART B., « Cross cultural management research: Assumptions, evidence, and suggested directions », *International Journal of Cross Cultural Management*, 8 (3), 2008, p. 259-274.

GIOIA D. et CHITTIPEDI K., « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal*, 12 (6), 1991, p. 433-448.

GIRIN J., « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in: A.Martinet, *Épistémologies et Sciences de Gestion*, 141-182. Economica, Paris, 1990.

GLASER B.G. et STRAUSS A.L., *La découverte de la théorie ancrée stratégies pour la recherche qualitative*. A. Colin, Paris, 2010.

GOLD R.L., « Roles in sociological field observations », *Social Forces*, 36 (3), 1958, p. 217-223.

GREINER L.E., « Evolution and Revolution as Organizations Grow », *Harvard Business Review*, 76 (3), 1998, p. 55-68.

GRIFFITH-COOPER B. et KING K., « The Partnership Between Project Management and Organizational Change: Integrating Change Management with Change Leadership », *Performance improvement*, 2007, 14-20.

GRIMAND A., OIRY E. et RAGAIGNE A., « Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. (French) », *Revue Française de Gestion*, 44 (274), 2018, p. 71.

GRUNOW D., « The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects », *Organization Science*, 6 (1), 1995, p. 93.

GUILMOT N. et VAS A., « Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking », *Revue internationale de psychosociologie*, 18 (45), 2012, p. 77-99.

GURVIEZ P. et KORCHIA M., « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque », *Recherche et application en marketing*, 17 (3), 2002, p. 41-61.

H-I-J

HALES C., « Moving down the line? The shifting boundary between middle and first-line management », *Journal of General Management*, 32 (2), 2006, p. 31-55.

———, « Structural Contradiction and Sense-Making in the First-Line Manager Role », *Irish Journal of Management*, 28 (1), 2007, p. 147-179.

HAMBRICK D.C., « Upper Echelons Theory: An Update », *Academy of Management Review*, 32 (2), 2007, p. 334-343.

HAMEL G., « FIRST, LET'S FIRE ALL THE MANAGERS. (cover story) », *Harvard Business Review*, 89, 2011, p. 48-60.

HANNAN M.T. et FREEMAN J., « Structural Inertia and Organizational Change », *American Sociological Review*, 49 (2), 1984, p. 149-164.

HARTER J.K., SCHMIDT F.L. et KEYES C.L.M., « Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the gallup studies », in: Corey L. M. Keyes et Jonathan Haidt, *Flourishing: positive psychology and the life well lived*, 1st ed, 205-224. American Psychological Association, Washington, DC, 2003.

HEINITZ K., LIEPMANN D. et FELFE J., « Examining the Factor Structure of the MLQ: Recommendation for a Reduced Set of Factors », *European Journal of Psychological Assessment*, 21 (3), 2005, p. 182-190.

HELFER J.-P., KALIKA M. et ORSONI J., *Management stratégique*. Vuibert, Paris, 2016.

HERRMANN P. et NADKARNI S., « Managing strategic change: The duality of CEO personality », *Strategic Management Journal*, 35 (9), 2014, p. 1318-1342.

HERSCOVITCH L. et MEYER J.P., « Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model », *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 2002, p. 474-487.

HLADY RISPAIL M., *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. De Boeck Université, Bruxelles, 2002.

HORNSTEIN H.A., « The Integration of Project Management and Organizational Change Management Is Now a Necessity », *International Journal of Project Management*, 33 (2), 2015, p. 291-298.

HUAULT I., « Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité », in : Sandra Charreire Petit et Isabelle Huault, *Les grands auteurs en management*, 3ème édition, 175-187. Grands auteurs. Éditions EMS management & société, Caen, 2017.

HUBERMAN A.M. et MILES M.B., *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université, Bruxelles, 1991.

HUY Q.N., « Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers », *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 2002, p. 31-69.

IGALENS J. et ROUSSEL P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Collection Recherche en gestion. Economica, Paris, 1998.

JAROS S., « Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues », *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 2007, p. 7-25.

———, « Commitment to Organizational Change: A Critical Review », *Journal of Change Management*, 10 (1), mars, 2010, p. 79-108.

JENA L.K., PRADHAN S. et PANIGRAHY N.P., « Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership », *Asia Pacific Management Review*, 23 (3), 2018, p. 227-234.

JENNINGS P.D. et GREENWOOD R., « Constructing the iron cage: Institutional theory and enactment », in : Robert Ian Westwood et Stewart Clegg, *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*, 195-207. Blackwell Publishing, Malden, MA, 2003.

JENSEN M.C. et MECKLING W.H., « Specific and General Knowledge, and Organizational Structure », in : Richard N. Langlois, Tony Fu-Lai Yu, et Paul Robertson, *Alternative theories of the firm. Volume 1*, 604-627. Elgar Reference Collection. International Library of Critical Writings in Economics, Williston, 2002.

———, « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », in : Peter M. Jackson, *The Economics of Organisation and Bureaucracy. Volume 1*, 372-427. Elgar Research Collection. International Library of Critical Writings in Economics. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar, 2013.

JICK T.D., « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 1979, p. 602-611.

JOHNSON K.J., GIRAUD L., AUTISSIER D. et BAREIL C., « Saturation des salariés face au changement organisationnel : une approche psychologique ». *XXV^e Congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Chester, Royaume-Uni, 2006.

JOHNSON R.B. et ONWUEGBUZIE A.J., « Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come », *Educational Researcher*, 33 (7), 2004, p. 14.

JOLIBERT A. et JOURDAN P., *Marketing research: méthodes de recherche et d'études en marketing*. Dunod, Paris, 2011.

JUDGE T.A. et PICCOLO R.F., « Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity », *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 2004, p. 755-768.

K-L

KAHN R.L., WOLFE D.M., QUINN R.E., SNOEK D. et ROSENTHAL R.A., *Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity*. Wiley & Sons, New York, 1964.

KANDPAL J., BARODA D.S. et SHARMA C., « 360 Degree Feedback Appraisals- An Innovative Approach of Performance Management System », *International journal of management & information technology*, 1 (2), 2012, p. 53-66.

KARSENTY L., *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Octarès éditions, Toulouse, 2015.

KATZ D., « The Functional Approach to the Study of Attitudes », *Public Opinion Quarterly*, 24 (2), 1960, p. 163-204.

KATZ D. et KAHN R.L., *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons, New York, London, Sydney, 1966.

KELLOWAY E.K., TURNER N., BARLING J. et LOUGHLIN C., « Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership », *Work & Stress*, 26 (1), 2012, p. 39-55.

KEYES COREY LEE M, SHMOTKIN D. et RYFF C.D., « Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions », *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (6), 2002, p. 1007-1022.

KLEIN H.J., MOLLOY J.C. et BRINSFIELD C.T., « Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds », *Academy of Management Review*, 37 (1), 2012, p. 130-151.

KOENIG G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, (9), 1993.

KOTTER J.P., « Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. (cover story) », *Harvard Business Review*, 85 (1), 1995, p. 59-67.

———, « What Leaders Really Do », *Harvard Business Review*, 68 (3), 2001, 3-11.

KOTTER J.P. et SCHLESINGER L.A., « Choosing strategies for change », *Harvard Business Review*, 86 (7), 2008, p. 130-139.

LAKER D.R. et POWELL J.L., « The Differences between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer », *Human Resource Development Quarterly*, 22 (1), 2011, p. 111-122.

LE GOFF J., « Vertus problématiques de l'étude de cas », in : Nathalie Mourgues, *Questions de méthodes en sciences de gestion*, 193-212. EMS management & société, Colombelles, 2002.

LEE P.K.C., CHENG T.C.E., YEUNG A.C.L. et LAI K., « An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks », *Omega*, 39 (6), 2011, p. 690-701.

LEROI-WERELDS S., STREUKENS S., BRADY M. et SWINNEN G., « Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (4), 2014, p. 430-451.

LEROY D., « *Fondements et impact du management par projets* ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lille 1, 1994.

———, « Le recours à des structures temporaires de type projet est-il un vecteur de maturité managériale ? Une approche par les situations managériales », *XVII^e Congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Reims, 2006.

———, « Institutionnalisation du mode projet en France : repérages et interprétations. », *XVI^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 2007.

LETONDAL A.-M., *L'Encadrement de proximité: quels rôles dans les changements d'organisation?*, ANACT, Lyon; Montrouge, 1997.

LEWIN K., « Group decision and social change », in : Theodore Newcomb et Eugene Hartley, *Reading in Social Psychology*, 197-211. Holt, Rinehart & Winston, New York, 1947.

LIKERT R., « A technique for the measurement of attitudes », *Archives of Psychology*, 22 (140), 1932, p. 1-55.

LIONEL J., « L'identité clivée des « managers de proximité » : un travail entre violence symbolique et soutien social », *Informations sociales*, 167 (5), 2011, p. 114-122.

LOCKETT A., CURRIE G., FINN R., MARTIN G. et WARING J., « The Influence of Social Position on Sensemaking About Organizational Change », *Academy of Management Journal*, 57 (4), 2014, p. 1102-1129.

LOWE J., « Manufacturing Reform and the Changing Role of the Production Supervisor: The Case of the Automobile Industry », *Journal of Management Studies*, 30 (5), 1993, p. 739-758.

LYONS J.B. et SCHNEIDER T.R., « The effects of leadership style on stress outcomes », *The Leadership Quarterly*, 20, 2009, p. 737-748.

M-N-O

MAITLIS S. et LAWRENCE T.B., « Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations », *Academy of Management Journal*, 50 (1), 2007, p. 57-84.

MAITLIS S. et SONENSHEIN S., « Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988) », *Journal of Management Studies*, 47 (3), 2010, p. 551-580.

MALHOTRA NAMRATA et HININGS C.R. (BOB), « Unpacking Continuity and Change as a Process of Organizational Transformation », *Long Range Planning*, 48 (1), 2015, p. 1-22.

MALHOTRA NARESH, DECAUDIN J.-M. et BOUGUERRA A., *Études marketing avec SPSS*. Pearson Education, Paris, 2007.

MARTIN E., « Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF », *La Revue de l'Ires*, 76 (1), 2013, p. 3-27.

MAYO E., *The Human Problems of an Industrial Civilization. New ed. Early Sociology of Management and Organizations, Vol. 6*. Routledge, London, 2003.

MCBRIDE A.B., « Transformational leadership to promote well-being », in : Edilma L. Yearwood et Vicki P. Hines-Martin, *Routledge handbook of global mental health nursing: Evidence, practice and empowerment*, 122-134. Routledge/Taylor & Francis Group, New York, 2017.

MENARD S.W., *Handbook of longitudinal research: design, measurement, and analysis. 1st ed.* Elsevier, Amsterdam ; Boston, 2008.

MERRON K., « Let's bury the term "resistance." », *Organization Development Journal*, 11 (4), 1993, p. 77-86.

MEUNIER S., « *Le changement organisationnel : la prédiction des comportements de soutien et de résistance par le biais des préoccupations* ». Thèse de doctorat en psychologie, Montréal, 2010.

MEYER J.P. et ALLEN N.J., *Commitment in the workplace: theory, research, and application. Advanced topics in organizational behavior*. Sage Publications, Thousand Oaks, Californie, 1997.

MINTZBERG H., *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre*. Éditions d'Organisation, Paris, 2006.

———, *Structure et dynamique des organisations*. Ed. d'Organisation, Paris, 2012.

———, *Manager l'essentiel: ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux*. Vuibert, Paris, 2014.

MINTZBERG H. et WESTLEY F., « Cycles of Organizational Change », *Strategic Management Journal*, 13, 1992, p. 39-59.

MITCHELL G.W., SKINNER L.B. et WHITE B.J., « Essential Soft Skills for Success in the Twenty-First Century Workforce as Perceived by Business Educators », *Delta Pi Epsilon Journal*, 52 (1), 2010, p. 43-53.

MUSCA G., « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, 9 (3), 2006, p. 153-176.

NUNNALLY J.C. et BERNSTEIN I.H., *Psychometric theory. 3rd ed.* McGraw-Hill series in psychology. McGraw-Hill, New York, 1994.

OLSON J.M. et MAIO G.R., « Attitudes in social behavior », in : Theodore Millon, Melvin J. Lerner, et Irvin B. Weiner, *Handbook of psychology: personality and social psychology*, 299-325. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2005.

OSTROM T.M., « The relationship between the affective, behavioral, and cognitive components of attitude », *Journal of Experimental Social Psychology*, 5 (1), 1969, p. 12-30.

P-Q-R

PARTINGTON D., « The project management of organizational change », *International Journal of Project Management*, 14 (1), 1996, p. 13-21.

- PERRET V. et SEVILLE M., « Fondements épistémologiques de la recherche », in : Raymond-Alain Thietart, *Méthodes de recherche en management*, 13-33. Dunod, Paris, 2007.
- PESQUEUX Y., « Un modèle organisationnel du changement? », *Communication et organisation*, (33), 2008, p. 86-92.
- PETERSON R.A., « A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha », *Journal of Consumer Research*, 21 (2), 1994, p. 381-391.
- PETIT V. et MARI I., La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise. *Cahier de recherche de l'EDHEC*. 2009.
- PIDERIT S.K., « Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change », *Academy of Management Review*, 25 (4), 2000, p. 783-794.
- PLANE J.-M., *Théorie des organisations*. Dunod, Paris, 2013.
- POOLE M.S. et VAN DE VEN A.H., *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press, Oxford, UK; New York, N.Y, 2004.
- PREACHER K.J. et HAYES A.F., « SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models », *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36 (4), 2004, p. 717-731.
- PREACHER K.J., RUCKER D.D. et HAYES A.F., « Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions », *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1), janvier, 2007, p. 185-227.
- RAELIN J.D. et CATALDO C.G., « Whither Middle Management? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change », *Journal of Change Management*, 11 (4), 2011, p. 481-507.
- RAJAGOPALAN N. et SPREITZER G.M., « Toward a Theory of Strategic Change: A Multilens Perspective and Integrative Framework », *The Academy of Management Review*, 22 (1), 1997, p. 48.

RAMUS C.A. et STEGER U., « The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee “Ecoinitiatives” at Leading-Edge European Companies », *The Academy of Management Journal*, 43 (4), 2000, p. 605-626.

REED M., « Reflections on the “Realist Turn” in Organization and Management Studies », *Journal of Management Studies*, 42 (8), 2005, p. 1621-1644.

RIVIERE A., « *Les effets des stratégies d’enrichissement de produits sur la valeur perçue d’un bien complexe une application au secteur automobile* ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Tours, 2009.

ROBBINS S., DECENZO D., COULTER M., RÜLING C.-C. et GABILLIET P., *Management: l’essentiel des concepts et pratiques*. Pearson, Montreuil, 2014.

ROMELAER P., « L’entretien de recherche », in : Patrice Roussel et Frédéric Wacheux, *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 101-137. De Boeck Supérieur, Bruxelles, 2014.

ROSENBERG M.J. et HOVELAND C.I., « Cognitive, affective and behavioral components of attitudes », in: Milton J. Rosenberg, *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components*. Yale Univer. Press, New Haven, 1960.

ROTHAUSEN T.J., HENDERSON K.E., ARNOLD J.K. et MALSHE A., « Should I Stay or Should I Go? Identity and Well-Being in Sensemaking About Retention and Turnover », *Journal of Management*, 43 (7), 2017, p. 2357-2385.

ROULEAU L., « Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day », *Journal of Management Studies*, 42 (7), novembre, 2005, p. 1413-1441.

ROULEAU L. et BALOGUN J., « Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence », *Journal of Management Studies*, 48 (5), 2011, p. 953-983.

ROUSSEL P., DURRIEU F., CAMPY E. et EL AKREMI A., « Analyse des effets linéaires par modèles d’équations structurelles », in : Patrice Roussel et Frédéric Wacheux, *Management des ressources humaines*, 297-324. De Boeck Supérieur, Bruxelles, 2005.

ROYER I. et ZARLOWSKI P., « Echantillon(s) », in : Raymond-Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, 192-227. Dunod, Paris, 2007.

———, « Le design de la recherche », in : Raymond-Alain Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, 168-196. Dunod, Paris, 2014.

S-T

SAINT-MICHEL S. et WIELHORSKI N., « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés: le genre du leader a-t-il un impact? », *Revue @GRH*, 1 (1), 2011, p. 13-38.

SCHMITT A., DEN HARTOG D.N. et BELSCHAK F.D., « Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 89 (3), 2016, p. 588-610.

SCHUMAN H. et SCOTT J., « Generations and Collective Memories », *American Sociological Review*, 54, 1989, p. 359-381.

SENGE P., ARNAUD B. et GAUTHIER A., *La cinquième discipline: levier des organisations apprenantes*. Eyrolles, Paris, 2015.

SHAMIR B., ZAKAY E., BREININ E. et POPPER M., « Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance », *Academy of Management Journal*, 41 (4), 1998, p. 387-409.

SIEGRIST J., « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 1996, p. 27-41.

SKOGSTAD A., EINARSEN S., TORSHEIM T., AASLAND M.S. et HETLAND H., « The destructiveness of laissez-faire leadership behavior », *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), 2007, p. 80-92.

SKOGSTAD A., HETLAND J., GLASØ L. et EINARSEN S., « Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity », *Work & Stress*, 28 (4), 2014, p. 323-341.

SOPARNOT R., « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », *Recherches en Sciences de Gestion*, 97 (4), 2014, p. 23-43.

SOSIK J.J., GODSHALK V.M. et YAMMARINO F.J., « Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor–protégé relationships: A multiple levels of analysis perspective », *The Leadership Quarterly*, 15 (2), 2004, p. 241-261.

TAHRI W. et ELKADIRI I., « Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel », *Question(s) de management*, 2 (13), 2016, p. 73-85.

THAKUR M., « Involving Middle Managers in Strategy Making », *Long Range Planning*, 31 (5), 1998, p. 732-741.

THERON C., « *Attention et supervision : une étude de l'attention des managers de proximité dans leur activité de supervision* ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris 1, 2015.

THOMAS J.B., CLARK S.M. et GIOIA D.A., « Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes », *The Academy of Management Journal*, 36 (2), 1993, p. 239-270.

THOMAS R. et DUNKERLEY D., « Careering Downwards? Middle Managers Experiences in the Downsized Organization », *British Journal of Management*, 10 (2), 1999, p. 157.

TIWARI B. et LENKA U., « Engaging workforce in downsized firms: scenario of the Indian IT/ITES sector », *Industrial & Commercial Training*, 50 (1), 2018, p. 32.

TODNEM BY R., HUGHES M. et FORD J., « Change Leadership: Oxymoron and Myths », *Journal of Change Management*, 16, 2016, p. 8-17.

U-V-W

VANDANGEON-DERUMEZ I. et AUTISSIER D., « Construire du sens pour réussir les projets de changement », in : David Autissier et Faouzi Bensebaa, *Les défis du sensemaking en entreprise: Karl E. Weick et les sciences de gestion*, 169-196. Economica, Paris, 2006.

VANDANGEON-DERUMEZ I. et GARREAU L., « Analyses longitudinales », in : Raymond-Alain Thietart, *Méthodes de recherche en management*, 388-417. Dunod, Paris, 2014.

VIGNAL J., « N+1 et N+2, même combat ? Vers une analyse différenciée et combinée des rôles des managers en contexte de changement », *Revue Management et Avenir*, (66), 2013, p. 13-30.

VIGNIKIN A., LEROY D. ET CHEDOTEL F., « L'improvisation en tant que situation managériale ? Comment évolue-t-elle durant la vie d'un projet ? », *@GRH*, 18 (1), 2016, p. 65-98.

WATERMAN A.S., « Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment », *Journal of Personality & Social Psychology*, 64 (4), 1993, p. 678-691.

WEICK K.E., *The social psychology of organizing*. Topics in social psychology. Addison-Wesley Pub. Co, Reading, Mass, 1979.

———, « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), 1993, p. 628-652.

WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M. et OBSTFELD D., « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, 16 (4), 2005, p. 409-421.

WILLIAMS S.W., « The Effectiveness of Subject Matter Experts as Technical Trainers », *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 2001, p. 91-97.

WOOD J.M., TATARYN D.J. et GORSUCH R.L., « Effects of under- and overextraction on principal axis factor analysis with varimax rotation », *Psychological Methods*, 1 (4), 1996, p. 354-365.

WRIGHT T.A. et BONETT D.G., « The Role of Pleasantness and Activation-Based Well-Being in Performance Prediction », *Journal of Occupational Health Psychology*, 2 (3), 1997, p. 212-219.

X-Y-Z

YIN R.K., *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE, Los Angeles London New Delhi Singapore Washington, DC, 2014.

ZALEZNIK A., « Managers and leaders: are they different? », *Harvard Business Review*, 2004, p. 1-10.

ZANNA M.P. et REMPEL J.K., « Attitude: A New Look at an Old Concept », in : Daniel Bar-Tal et Arie W. Kruglanski, *The Social Psychology of Knowledge*, 315-334. Cambridge University Press, Cambridge ; New York : Paris, 1988.

Annexes

Annexe 1 : Liste des documents collectés

Date	CODE	Société	Commentaires
01/04/2016	MI-DOC-WEB6	Mizy	Site Web
05/04/2016	MI-DOC-COU7	Mizy	Courriel
10/05/2016	MI-DOC-COU8	Mizy	Courriel
24/05/2016	MI-DOC-PRE1	Mizy	Article journal-Date publication: le 10/05/2014
24/05/2016	MI-DOC-RAD2	Mizy	Radio diffusée en janvier 2013
24/05/2016	MI-DOC-COU9	Mizy	Courriel
27/05/2016	MI-DOC-COU10	Mizy	Courriel
10/08/2016	MI-DOC-COU11	Mizy	Courriel
19/08/2016	MI-DOC-DIA3	Mizy	Diaporama réunion de lancement
10/10/2016	MI-DOC-COU12	Mizy	Courriel
21/10/2016	MI-DOC-COU13	Mizy	Courriel
23/10/2016	MI-DOC-COU14	Mizy	Courriel
01/11/2016	MI-DOC-DIA5	Mizy	Diaporama : Bilan stratégique réalisé par Julien pour les salariés
24/11/2016	KW-DOC-PRE1	Kwjouet	Article journal-Date publication: le 27/07/2015
24/11/2016	KW-DOC-PRE2	Kwjouet	Article journal-Date publication: le 25/08/2016
24/11/2016	KW-DOC-PRE3	Kwjouet	Article journal-Date publication: le 16/09/2016
24/11/2016	KW-DOC-PRE4	Kwjouet	Article journal-Date publication: le 11/09/2016
30/11/2016	MI-DOC-COU15	Mizy	Courriel
14/12/2016	MI-DOC-COU16	Mizy	Courriel
01/01/2017	MI-DOC-PRE4	Mizy	Presse "Acteurs de l'Eco - Loire et Orléans"
04/01/2017	KW-DOC-COU5	Kwjouet	Courriel-Marjorie
27/01/2017	KW-DOC-CDC6	Kwjouet	Cahier des charges pour les sous-traitants
27/01/2017	KW-DOC-CDC7	Kwjouet	Cahier des charges pour les sous-traitants
27/01/2017	KW-DOC-WEB8	Kwjouet	Site internet société
27/01/2017	KW-DOC-WEB9	Kwjouet	Site internet société
27/01/2017	KW-DOC-WEB10	Kwjouet	Site internet société
30/01/2017	MI-DOC-COU17	Mizy	Courriel
10/02/2017	KW-DOC-COU11	Kwjouet	Courriel-Marjorie
27/02/2017	KW-DOC-COU12	Kwjouet	Courriel-Marjorie
16/03/2017	KW-DOC-COU13	Kwjouet	Courriel-Marjorie
16/03/2017	KW-DOC-COU14	Kwjouet	Courriel-Marjorie
17/04/2017	MI-DOC-COU18	Mizy	Courriel
25/04/2017	KW-DOC-COU15	Kwjouet	Courriel-Marjorie
26/04/2017	MI-DOC-COU19	Mizy	Courriel

Annexe 2 : Liste des observations

Date	CODE	Société	Commentaires	Durée (minutes)
19/04/2016	MI-OBS1	Mizy	Observation lors de la prise de contact	195
20/05/2016	MI-OBS2	Mizy	Observation lors d'une entrevue avec le MI	180
08/06/2016	MI-OBS3	Mizy	Observation à l'occasion d'entretiens	180
19/08/2016	MI-OBS6	Mizy	Observation réunion d'information sur le changement	150
29/09/2016	MI-OBS4	Mizy	Observations lors d'une entrevue avec le MI	450
05/12/2016	MI-OBS5	Mizy	Observation lors d'une réunion d'équipe	390
27/01/2017	KW-OBS2	Kwjouet	Observation lors d'une participation a une réunion	285
03/02/2017	KW-OBS3	Kwjouet	Observation lors d'un entretien	15
14/02/2017	KW-OBS4	Kwjouet	Observation lors d'un entretien	120
06/03/2017	MI-OBS7	Mizy	Observation à l'occasion d'entretiens	435
20/03/2017	MI-OBS8	Mizy	Observation lors d'une réunion d'équipe	150
21/04/2017	MI-OBS9	Mizy	Observations lors d'une entrevue avec le MI	150
26/04/2017	MI-OBS10	Mizy	Observations lors d'une entrevue avec le MI	300
20/11/2017	KW-OBS5	Kwjouet	Observations lors de prise de contact et repas	240

Annexe 3 : Observations du 19/04/2016

Code : MI-OBS1

Après des échanges par courriels, nous avons convenu avec Monsieur Maxime de déjeuner ensemble dans un restaurant à La Source.

1) Repas :

L'ambiance est détendue dès le début de notre rencontre dans le restaurant, nous buvons un verre en attendant les plats et nous nous présentons succinctement nos parcours professionnels et personnels respectifs.

Monsieur Maxime m'explique que Mizy est une jeune société à très forte progression, +40% de chiffre d'affaires sur l'année 2015. Le directeur, Monsieur Maxime, souhaite réorganiser son service pour faire face à cette forte croissance. Pour cela, il a pour objectif de déléguer une partie de ses responsabilités à un salarié. Ses doutes se portent sur, quelles tâches déléguer, les capacités managériales de ses salariés, l'acceptation de son « retrait » par ses salariés, comment annoncer sa vision.

L'entreprise est constituée de vingt-sept salariés et emploie une vingtaine de sous-traitant au Portugal.

Monsieur Maxime est intéressé par un accompagnement lors de la réorganisation de son entreprise qu'il estime durer six mois. L'embauche de trois nouveaux CDI sont prévus dans les mois à venir.

Mizy fait suite à so4dev, l'objectif serait également d'abandonner so4dev et de se concentrer sur Mizy qui est spécialisé dans l'optique.

Nous avons déjeuné ensemble le midi pendant une heure, Maxime a formé puis embauché Jordan depuis la licence et souhaiterait le voir devenir manager car il est compétent d'un point de vue technique, en revanche ses compétences managériales sont moindres. Le Président Stéphane semble plus réticent à ce que ce soit Jordan qui manage l'équipe car à son sens, Jordan n'aura jamais les compétences d'un leader. Ensuite Monsieur Maxime semblait intéressé par le projet de thèse et m'a proposé de visiter les locaux afin de rencontrer son équipe.

2) Visite de la société

A notre arrivée, les salariés restent détendus, ils mangent devant leur ordinateur, ils ont un casque audio sur les oreilles et ne communiquent pas entre eux. Lorsqu'ils aperçoivent Maxime, les employés sourient, un salarié lui dit « salut boss » d'un air enjoué. Maxime

discute avec un salarié d'une nouvelle application qu'il teste immédiatement avec son téléphone, il me présente l'application puis donne deux ou trois conseils techniques au salarié. Maxime paye alors le café à l'ensemble de l'équipe présente (cinq personnes).
Je suis parti vers 15h

1. Relation dans l'équipe :

L'ambiance semble bonne, les collègues plaisantent entre eux et avec le responsable cependant, ils ne se réunissent pas pour manger car ils restent derrière leur ordinateur respectif. Peut-être est-ce un préjugé de ma part mais j'ai l'impression d'une atmosphère légèrement « geek », les salariés sont tous de bonne humeur mais s'enferment dans leur travail.

2. Relation avec le hiérarchique :

Maxime tutoie l'ensemble de son équipe, le tutoiement est réciproque et plaisantent avec chacun d'entre eux tout en ayant un mot pour savoir où ils en sont de leur projet.

Lorsque Maxime a demandé à Jordan s'il avait fait la réunion de la semaine, Jordan a semblé embarrassé, je pense que c'est un exercice dans lequel il n'est pas à l'aise. Lorsque j'ai évoqué ce point avec Maxime, il a reconnu ce fait et qu'il avait intentionnellement fait cette demande à Jordan afin de le pousser à agir.

Le bureau de Jordan n'est pas situé avec ses collaborateurs, ce qui d'un point de vue visuel le place déjà comme un supérieur hiérarchique, cependant les salariés demandent conseils à Maxime et non à Jérôme.

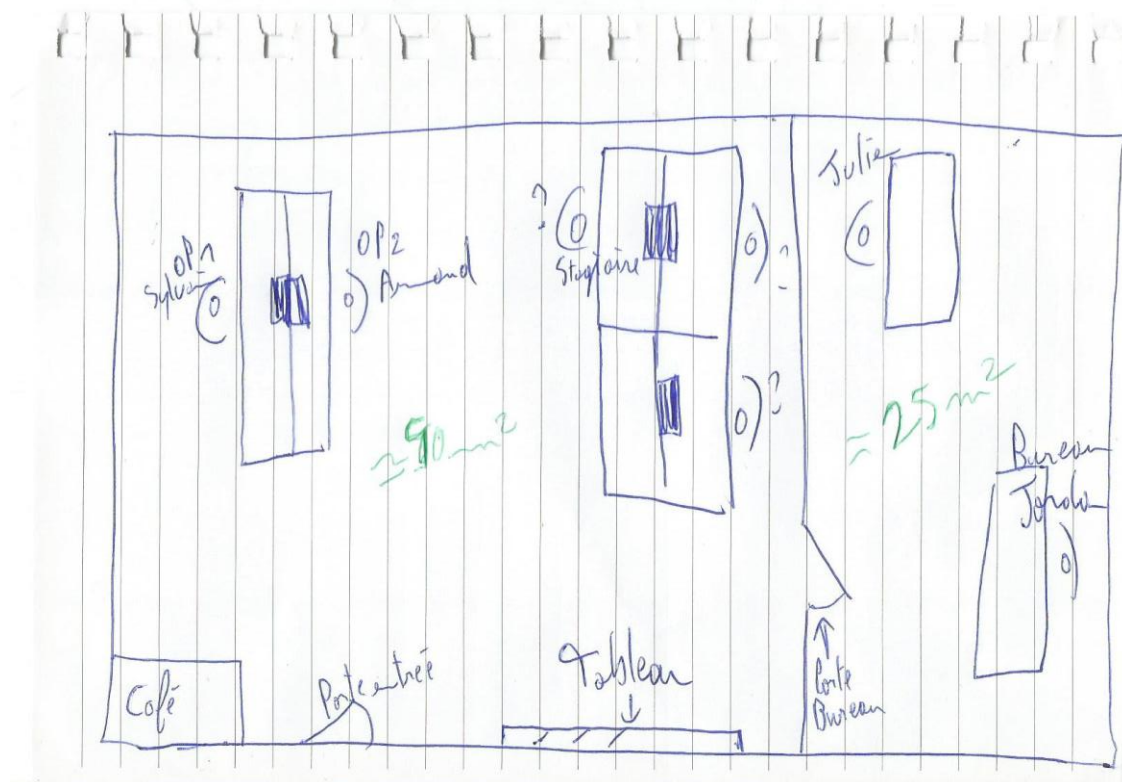
Notes :

Monsieur Maxime semble avenant, il sourit franchement et me propose que nous nous tutoyions, ce que j'accepte. A la fin du repas, il a souhaité payer l'addition. J'ai l'impression que Maxime au-delà d'apprécier les compétences techniques, de Jérôme, a une part d'affectif qui le conduit à pousser Jérôme au poste de responsable.

Maxime maîtrise tous les aspects de son entreprise, technique et commerciale.

Que pense le Président ? J'ai cru comprendre que le Président n'était pas pour voir Jérôme en manager.

Locaux :



Annexe 4 : Guide d'entretien

Introduction de l'entretien:

- 1) Remerciements
- 2) Présentation personnelle ainsi que du travail réalisé
- 3) Garantir l'anonymat et expliquer l'objectif de l'enregistrement puis demander la permission d'enregistrer
- 4) Evoquer la possibilité d'accès aux résultats de l'étude
- 5) Evoquer un thème hors-sujet pour mettre à l'aise l'interviewé (sport, météo...)

Phase	Objectif	Question principale	Questions de relance
1	Mise en confiance	Pouvez-vous me décrire votre travail ?	Appréciez-vous travailler ici ? Pourquoi ? Quelle sont vos difficultés ? Etes-vous autonome ?
2	Déterminer les leviers d'influence sur la perception du changement	Pouvez-vous me décrire le projet en cours ?	Comprenez-vous l'objectif du projet ? Qu'est-ce qu'on attend de vous dans ce projet ? Quelle est votre appréciation de ce projet ? Pourquoi ? Qu'est ce qui pourrait être amélioré ? Etes-vous prêt à vous engager dans celui-ci pour qu'il soit un succès ? Quelle sont vos difficultés dans ce projet ?
3	Déterminer les comportements managériaux du responsable	Pouvez-vous me parler de votre équipe ?	Quels sont ses points forts ? Quels sont ses points faibles ?
		Pouvez-vous me décrire votre responsable ?	Quel est son rôle dans le projet ? Quels sont ses points forts ? Quels sont ses points faibles ?

Conclusion :

- 1) Remerciements

Annexe 5 : Liste des entretiens semi-directifs

Date	Code	Société	Statut	Durée entretien
08/06/2016	MI-EN-EMP1	Mizy	Informaticien	56
08/06/2016	MI-EN-EMP2	Mizy	Informaticien	70
09/06/2016	MI-EN-EMP3	Mizy	Informaticien	45
09/06/2016	MI-EN-EMP4	Mizy	Informaticien	51
09/06/2016	MI-EN-MPL5	Mizy	Manager de première	71
09/06/2016	MI-EN-EMP6	Mizy	Informaticien	61
10/06/2016	MI-EN-MIN7	Mizy	Manager Intermédiaire	62
13/06/2016	MI-EN-MIN8	Mizy	Manager Intermédiaire	32
01/02/2017	KW-EN-	KWjouet	Manager de première	57
03/02/2017	KW-EN-	Kwjouet	Manager Intermédiaire	63
03/02/2017	KW-EN-	Kwjouet	Commercial	50
10/02/2017	KW-EN-	Kwjouet	Commercial	43
06/03/2017	MI-EN-MPL9	Mizy	Manager de première	36
06/03/2017	MI-EN-MP10	Mizy	Informaticien	21
06/03/2017	MI-EN-	Mizy	Informaticien	30
06/03/2017	MI-EN-	Mizy	Informaticien	25
06/03/2017	MI-EN-	Mizy	Informaticien	40
20/03/2017	MI-EN-	Mizy	Informaticien	27

Pour rappel :

EMP : Employé de la base opérationnelle

MPL : Manager de première ligne

MIN : Manager intermédiaire

Annexe 6 : Dictionnaire des thèmes

1. Comportements managériaux		
1.1 Leadership transformationnel	1.1.1 Charisme	Le responsable se comporte de manière à inspirer ses collaborateurs et à leur servir d'exemple.
	1.1.2 Stimulation intellectuelle	Le responsable pousse ses salariés à essayer de nouvelles façons de faire.
	1.1.3 Considération individualisée	Le responsable accorde une attention particulière à chaque individu.
1.2 Leadership transactionnel	1.2.1 Récompense contingente	Le responsable définit clairement les récompenses liées à l'obtention des objectifs.
	1.2.2 Management par exception	Le responsable contrôle le travail effectué et corrige les erreurs qu'il peut détecter.
1.3 Non Leadership	1.3.1 Laissez-faire	Cette catégorie s'apparente à une absence de leadership et de management.
1.4 Sensegiving	1.4.1 Communication	Il s'agit d'évaluer si le responsable donne du sens au changement en communiquant et en expliquant les objectifs ainsi que la raison d'être du changement.
	1.4.2 Vision-objectif	

1.5 Compétence technique	1.5.1 Compétence technique forte	Le responsable peut aider ou non son salarié sur les problèmes techniques qu'il rencontre. Le responsable est apte à remplacer son salarié dans ses fonctions si nécessaire.
2. Relation avec le travail		
2.1 Bien-être	2.1.1 Bien-être lié au temps	Il s'agit d'évaluer si la charge de travail du salarié n'empiète pas sur sa vie privée et n'engendre pas de stress pour le salarié.
	2.1.2 Bien-être relation collègue	
	2.1.3 Bien-être environnement	D'évaluer la qualité des relations internes ainsi que la qualité de l'environnement physique de travail.
	2.1.4 Bien-être relation manager	

Annexe 7 : Questionnaire de l'étude quantitative

Remarque : Les questions sont présentées ici avec les codes et noms des thèmes afin de faciliter la compréhension. Ces détails ne figuraient pas dans les questionnaires envoyés aux répondants et les questions n'étaient jamais présentées dans le même ordre. Il faut se référer aux figures 25 et 26 pour voir la représentation visuelle du questionnaire.

Certains changements au sein des entreprises modifient l'organisation ou les habitudes de travail de l'équipe. Ces changements conduisent les individus à devoir s'adapter à de nouvelles conditions de travail.

L'enquête a pour objectif d'analyser un changement auquel vous êtes ou avez été confrontés. Vos réponses permettront de mieux comprendre comment ces changements sont perçus par les salariés et comment les managers influencent cette perception.

L'étude s'effectue dans le cadre d'une thèse en sciences de gestion au sein du laboratoire Vallorem et de l'IAE de Tours.

L'enquête reste anonyme, aucune donnée personnelle n'est conservée. Sa durée est d'environ 10 minutes. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.

Si vous avez saisi correctement votre e-mail, vous recevrez gracieusement un document électronique présentant les résultats.

Sexe :

Âge :

Ancienneté dans l'entreprise :

Nombre de salariés dans votre entreprise :

Statut professionnel :

Quel est l'intitulé de votre poste?

Nom de votre entreprise (facultatif):

Situation géographique (Pays / Département):

Adresse e-mail à laquelle vous souhaiteriez recevoir les résultats :

Managez-vous une équipe?

Votre responsable actuel est en charge de votre équipe depuis :

En pensant au changement auquel vous êtes confronté, diriez-vous que :

Type de changement :

Ce changement modifie mes habitudes de travail

Je peux participer à l'élaboration du changement

Attitude envers le changement :

- Axe Affectif :

Ce changement m'inquiète : **EAF1**

Je suis content que ce changement soit mis en place : **EAF2**

Ce changement rendra mon travail moins plaisant : **EAF3**

Ce changement rendra mon travail plus intéressant : **EAF4**

- Axe cognitif

Ce changement est positif pour moi : **COG1**

Ce changement est positif pour l'entreprise : **COG2**

Ce changement facilitera mon travail : **COG3**

Ce changement modifie positivement mon travail : **COG4**

Ce changement me demande des efforts d'adaptation : **COG5**

- Axe conatif

Je suis prêt à m'engager pour que ce changement fonctionne : **INT1**

Si je peux aider à la mise en œuvre du changement, je le ferai : **INT2**

Je veux participer à l'élaboration du changement : **INT3**

Concernant votre bien-être au travail, diriez-vous que :

Bien-être au travail:

- Relation collègues :

J'ai de bonnes relations avec mes collègues : **BECOLL1**

J'ai le sentiment d'être intégré parmi mes collègues : **BECOLL2**

Mes collègues sont solidaires de moi : **BECOLL3**

- Relation management :

Mes besoins et mes attentes sont pris en compte : **BEMGT1**

Mon responsable me montre de la reconnaissance pour mon travail : **BEMGT2**

J'ai des possibilités d'évolution si je le souhaite : **BEMGT3**

- Relation au temps :

Mes horaires sont stables : **BETPS1**

Ma vie professionnelle ne déborde pas sur ma vie privée : **BETPS2**

Le temps que je passe au travail me semble raisonnable **BETPS3**

- Relation environnement :

Je peux personnaliser mon espace de travail : **BEENV1**

Mon poste de travail est adapté à mes besoins : **BEENV2**

Le cadre dans lequel je travaille est agréable (couleur, design, ...) : **BEENV3**

Diriez-vous de votre responsable que :

Sensegiving :

Il nous a expliqué l'objectif du changement : **SENS1**

Il nous a expliqué pourquoi ce changement devait être réalisé : **SENS2**

Il nous a expliqué les enjeux de notre travail : **SENS3**

Il communique sa vision du changement : **SENS4**

Il donne du sens à ce que nous faisons : **SENS5**

Il ne nous parle jamais du changement : **SENS6**

Il communique régulièrement avec nous de manière informelle : **SENS7**

Il parle souvent avec nous : **SENS8**

Compétences techniques :

Lorsque je lui pose une question, il a la réponse : **TECH1**

Il a les compétences requises pour son poste : **TECH2**

Il a les compétences requises pour m'aider si nécessaire : **TECH3**

Il ne connaît pas le travail de terrain : **TECH4**

Leadership :

- Charisme :

Il est passionné par son travail : **CH1**

Il encourage l'esprit d'équipe : **CH2**

Il fait passer ses intérêts après ceux de l'équipe : **CH3**

Il inspire le respect à chacun : **CH4**

Il insiste sur la mission collective : **CH5**

Il donne un bon modèle à suivre : **CH6**

Il manifeste de la confiance en lui-même et de l'énergie : **CH7**

Il représente le succès dans notre profession : **CH8**

Il parle avec enthousiasme du changement : **CH9**

Il a la capacité de surmonter les obstacles : **CH10**

Il parle sans optimisme du futur : **CH11**

Il ne parle pas des valeurs morales : **CH12**

C'est quelqu'un de plutôt timide : **CH13**

- Stimulation intellectuelle :

Il nous pousse à réexaminer nos suppositions : **SI1**

Il encourage le personnel à innover : **SI2**

Il suggère de nouvelles façons de faire : **SI3**

Il nous incite à suivre des formations : **SI4**

Il ne nous invite pas à réfléchir à ce que nous faisons : **SI5**

Il insiste pour tirer le meilleur de nous dans ce changement : **SI6**

- Considération individuelle :

Il ignore nos besoins personnels : **CI1**

Il s'intéresse à ce que vit le personnel : **CI2**

Il soutient le personnel qui a besoin d'aide : **CI3**

Il respecte les sentiments d'autrui : **CI4**

Il prend en compte les besoins personnels dans ses décisions : **CI5**

Il écoute attentivement les autres : **CI6**

Il nous traite comme des personnes à part entière : **CI7**

Il nous accompagne pendant la réalisation du changement : **CI8**

- Récompense :

Il ne félicite pas les personnes qui travaillent bien : **REC1**

Il reconnaît mes efforts : **REC2**

Il récompense les réussites : **REC3**

Il nous complimente lorsque l'on fait du très bon travail : **REC4**

Il reconnaît les bonnes performances du personnel : **REC5**

- Management par exception :

Il ne prête aucune attention à nos erreurs : **MEX1**

Il intervient dès qu'un employé semble prendre du retard dans sa tâche : **MEX2**

Il effectue un suivi des tâches afin de détecter les problèmes et, le cas échéant, y apporter des corrections : **MEX3**

Lorsqu'il détecte des difficultés dans le travail de quelqu'un, il s'assure que des correctifs sont apportés : **MEX4**

Il nous rappelle à l'ordre si l'on ne respecte pas les règles : **MEX5**

- Laissez-faire :

Il est absent quand on a besoin de lui : **LF1**

Il n'est pas disponible pour moi : **LF2**

Il évite de prendre des décisions : **LF3**

Il prend rapidement ses décisions : **LF4**

Il met du temps à répondre à nos demandes : **LF5**

Il évite de s'impliquer dans le changement : **LF6**

Afin d'obtenir le plus de répondants possible à ce questionnaire, n'hésitez pas à faire suivre l'enquête à vos contacts.

Je vous remercie pour le temps que vous avez accordé à cette étude.

Je reste à votre disposition pour toute information complémentaire et vous prie de croire, Madame, Monsieur, en l'assurance de ma considération distinguée.

Clément Desgourdes

Annexe 8 : Tableau création des items sensegiving

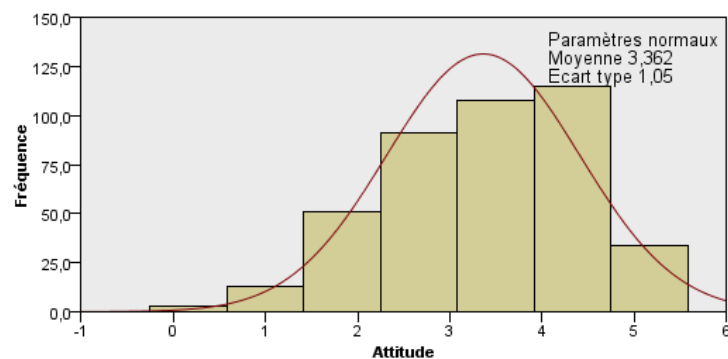
Dimensions	Items	Verbatims	Références théoriques
Communication	Il ne nous parle jamais du changement: SENS6	E1«Jordan il reste très très réservé il ne parle pas beaucoup, maintenant c'est mieux mais avant c'était vraiment dans un coin. »	« Sensemaking is, importantly, an issue of language, talk, and communication. » (Weick, 2005,p409) «Sensegiving is concerned with their attempts to influence the outcome, to communicate their thoughts about the change to others, and to gain their support. » (Rouleau, 2005,p1415)
	Il parle souvent avec nous : SENS8		
	Il communique régulièrement avec nous de manière informelle : SENS7	E2«Alors pas forcément parce que c'est quelque chose qu'il m'avait dit déjà depuis le début qu'il cherchait à... et puis même au fur et à mesure il nous a dit qu'il cherchait quand même à dispatcher pour qu'ils puisse s'occuper d'autres choses [...] donc ça a totalement du sens. »	
	Il communique sa vision du changement : SENS4	E6 «En tout cas moi j'ai vraiment aimé (la réunion) parce que du coup ça donne les directives, enfin ça donne une vision globale de là ou on va tous ensemble.»	
Objectifs	Il donne du sens à ce que nous faisons : SENS5	E4 «Ouais, ça me choque pas, je trouve ça... non au contraire ça a du sens... » E1 « Ce qu'on fait ça a un impact [...] ce que ça rapporte à l'entreprise. »	« The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs. » (Weick, 1993, p.635) «They can act effectively simply by making sense [...] to move toward general long-term goals.» (Weick, 2005, p415) «Shared goals may make the interaction more rewarding or more enjoyable. » (Weick, 1979, p101)
	Il nous a expliqué l'objectif du changement : SENS1	E5 « Je comprends qu'il a besoin de faire plus de déplacement, de rendez-vous, d'aller chercher des projets, de ramener aussi pour qu'on ait du travail. »	
	Il nous a expliqué pourquoi ce changement devait être réalisé : SENS2	E21 «Je leur explique ce qu'il y a à mettre en place sur l'outil qu'on est en train de développer. »	
	Il nous a expliqué les enjeux de notre travail : SENS3		

Annexe 9 : Création des items de mesure de l'attitude

Dimension cognitive	Code	Verbatims	Littérature
Ce changement est positif pour moi.	COG1	W3 : « Je pense qu'on gagnerait en efficacité quoi. »	«An employee's response to an organizational change along the cognitive dimension might range from strong positive beliefs (i.e., "this change is essential to the organization to succeed") to strong negative beliefs.»(Piderit, 2000, 787) «I am expected to do more work than I used to.» (Fedor, Caldwell, et Herold, 2006, 12) «The nature of my work has changed.» (Fedor, Caldwell, et Herold, 2006, 12) «For some, the fear of change results in a natural hesitation to change efforts .»(Brodbeck, 2002, 25)
Ce changement est positif pour l'entreprise.	COG2	E3 : « C'est plutôt...comment dire ? Intéressant [...] pour l'entreprise. »	
Ce changement facilitera mon travail.	COG3	W1: « Ca facilitera je pense le métier [...]	
Ce changement modifie positivement mon travail.	COG4	W1: « [...] y a quelques personnes chez nous qui vont avoir des difficultés avec les nouvelles technologies. »	
Ce changement me demande des efforts d'adaptation.	COG5	E1 : « Je continue de jouer le même rôle et d'essayer d'apporter les mêmes choses que ce que je faisais avant. »	
Dimension émotionnelle			
Ce changement m'inquiète	EAF1	W4: « Ça m'inquiète pas, je suis contente, je me dis, parce que là ça peut plus durer. » E5 : « C'est toujours plus intéressant d'avoir plus de responsabilités. »	«Employee's response along the emotional dimension might range from strong positive emotions (such as excitement or happiness) to strong negative emotions (such as anger or fear) .» (Piderit, 2000, 787) Fedor et al (2006,p11) «People in this unit find their work more interesting.» (Fedor, Caldwell, et Herold, 2006, 11)
Je suis content que ce changement soit mis en place.	EAF2		
Ce changement rendra mon travail moins plaisant.	EAF3		
Ce changement rendra mon travail plus intéressant.	EAF4		
Dimension intentionnelle			
Je suis prêt à m'engager pour que ce changement fonctionne.	INT1	W4: « Mais bon si on me le demande vraiment [...] ben je le ferai. »	«An employee's response along the intentional dimension might range from positive intentions to support the change to negative intentions to oppose it. » (Piderit, 2000, 787)
Si je peux aider à la mise en œuvre du changement, je le ferai.	INT2	W1: « S'il faut tester le produit, il y a aucun souci. »	
Je veux participer à l'élaboration du changement.	INT3		

Annexe 10 : Résultats du test de normalité

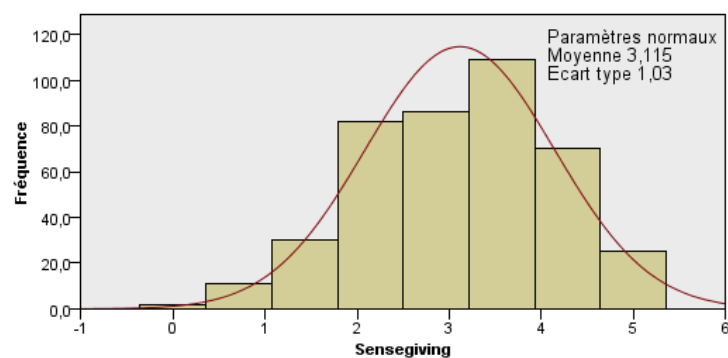
Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon



N total		415
Différences les plus extrêmes	Absolue	,088
	Positive	,059
	Négative	-,088
Statistique de test		,088 ¹
Sig. asymptotique (test des deux côtés)		,000

¹Lilliefors corrigé

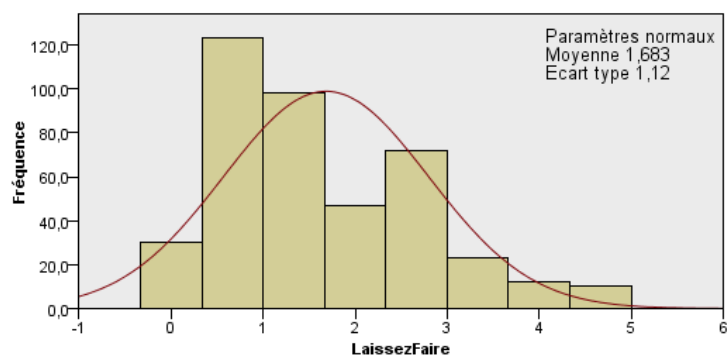
Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon



N total		415
Différences les plus extrêmes	Absolue	,090
	Positive	,049
	Négative	-,090
Statistique de test		,090 ¹
Sig. asymptotique (test des deux côtés)		,000

¹Lilliefors corrigé

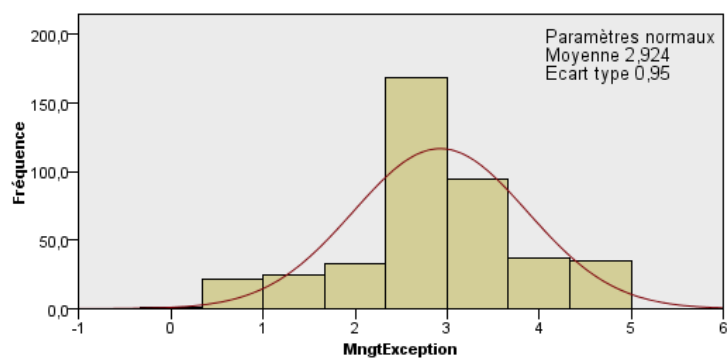
Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon



N total	415
Absolue	,127
Différences les plus extrêmes	
Positive	,127
Négative	-,066
Statistique de test	,127 ¹
Sig. asymptotique (test des deux côtés)	,000

¹ Lilliefors corrigé

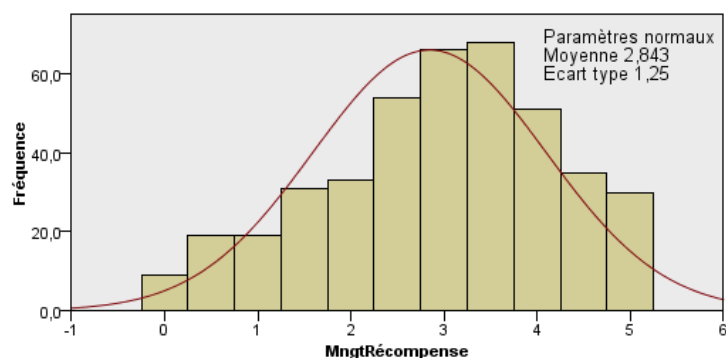
Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon



N total	415
Absolue	,106
Différences les plus extrêmes	
Positive	,068
Négative	-,106
Statistique de test	,106 ¹
Sig. asymptotique (test des deux côtés)	,000

¹ Lilliefors corrigé

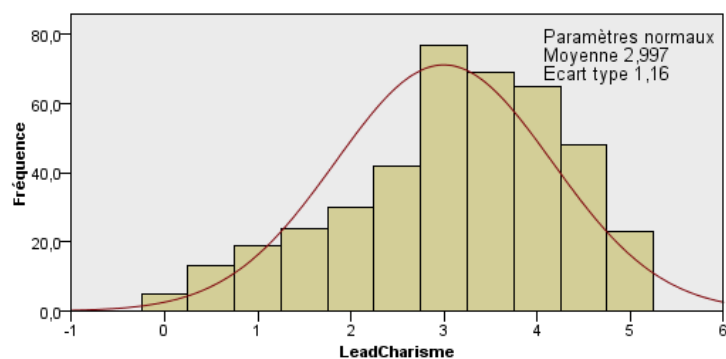
Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon



N total		415
Différences les plus extrêmes	Absolue	,082
	Positive	,046
	Négative	-,082
Statistique de test		,082 ¹
Sig. asymptotique (test des deux côtés)		,000

¹Lilliefors corrigé

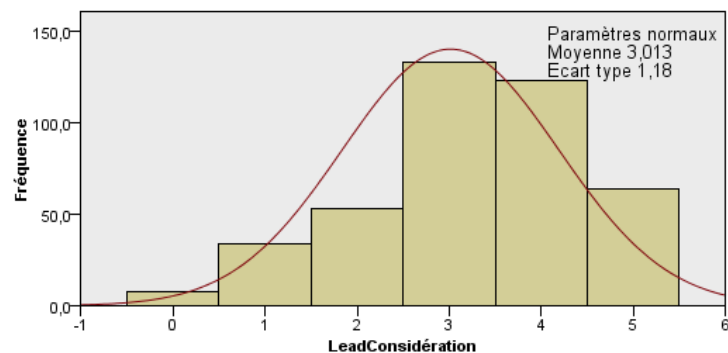
Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon



N total		415
Différences les plus extrêmes	Absolue	,115
	Positive	,048
	Négative	-,115
Statistique de test		,115 ¹
Sig. asymptotique (test des deux côtés)		,000

¹Lilliefors corrigé

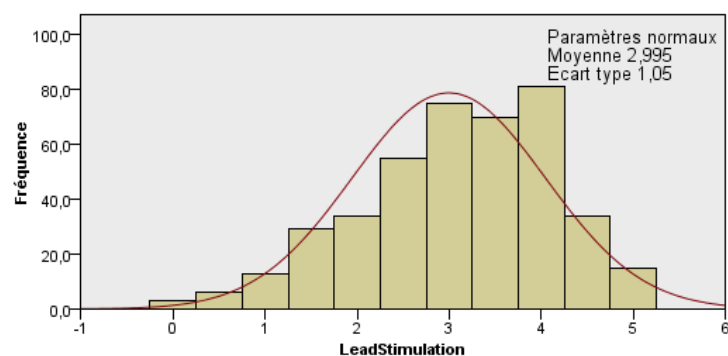
Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon



N total	415
Absolue	,120
Différences les plus extrêmes	
Positive	,060
Négative	-,120
Statistique de test	,120 ¹
Sig. asymptotique (test des deux côtés)	,000

¹Lilliefors corrigé

Test Kolmogorov-Smirnov d'un seul échantillon



N total	415
Absolue	,090
Différences les plus extrêmes	
Positive	,051
Négative	-,090
Statistique de test	,090 ¹
Sig. asymptotique (test des deux côtés)	,000

¹Lilliefors corrigé

Annexe 11 : Résultat de la 2nd analyse par rotation oblique

Résultats de l'analyse factorielle exploratoire :

CODE	Extraction	F1	F2	F3
LEADREC4	0,811	0,960		
LEADREC2	0,791	0,868		
LEADREC1	0,692	0,868		
LEADCH2	0,745	0,848		
LEADREC5	0,748	0,807		
LEADREC3	0,631	0,785		
LEADCH5	0,596	0,724		
LEADSI4	0,499	0,679		
LEADCI2	0,633	0,625		
SENS1	0,821		0,868	
SENS6	0,699		0,863	
SENS2	0,723		0,818	
SENS4	0,778		0,751	
LEADLF4	0,643			0,810
LEADCH7	0,645			0,793
LEADCH10	0,666			0,715
LEADMEX3	0,580			0,659
Alpha de Cronbach		0,938	0,886	0,799
Variance (%)		52,962	8,820	7,052
Variance totale expliquée (%)		68,833		

Tableaux des indices d'ajustement :

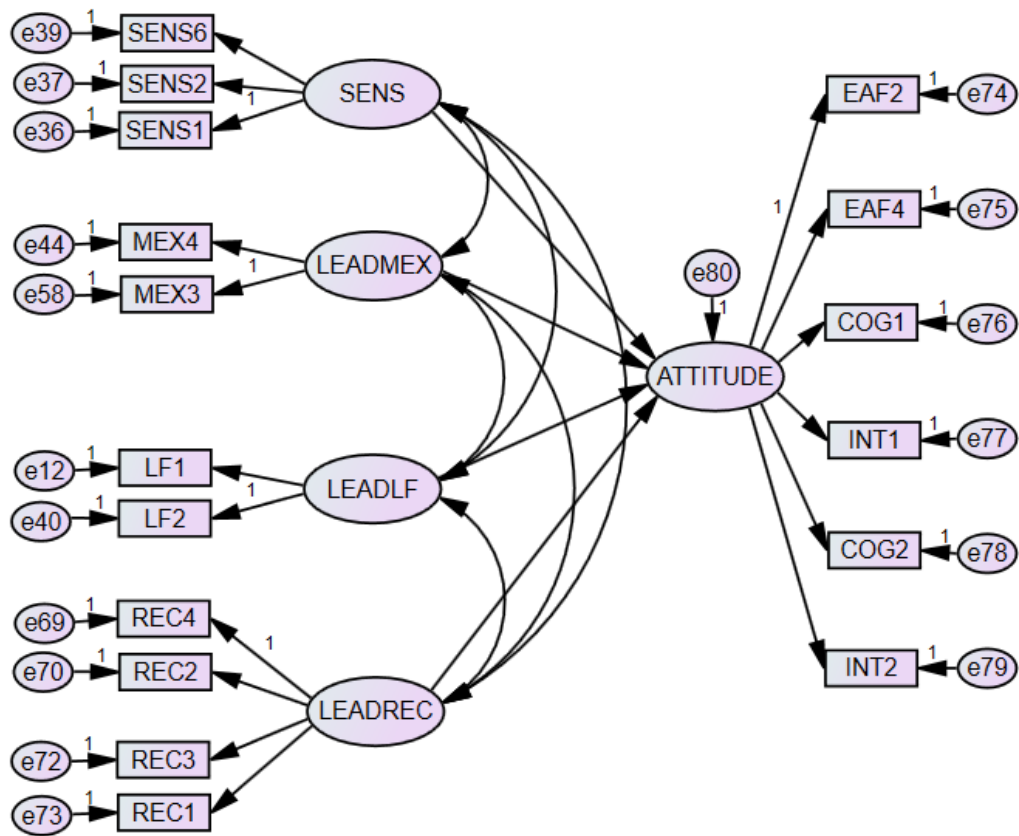
Indices absolus									
	Qui-2	ddl	RMR	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA	Low SEA	Up RMSEA
M1	311.108	116	0,70	0,911	0,833	0,08	0,064	0,055	0,072

Indices incrémentaux						Indices parcimonieux	
	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	Qui2 / Df	AIC
M1	0,933	0,921	0,957	0,949	0,957	2,682	385.108

Variance moyenne extraite :

	ρ_{vc}	D1	D2	D3	Rh� je Jöreskog
LEADREC	0,60658911	0,60658911			0,82395622
SENS	0,63417525	0,550564	0,63417525		0,70369019
LEADCH	0,5012525	0,586756	0,506944	0,5012525	0,73753175

Annexe 12 : Influence Modèle 3 sur Attitude réalisé sur AMOS



L'influence des managers de première ligne sur l'attitude envers le changement organisationnel de leurs collaborateurs

Résumé

Le management du changement permet aux organisations de s'adapter à un environnement en constante évolution. La revue de littérature introduit le concept d'attitude envers le changement comme antécédent de l'engagement et les managers de première ligne comme acteurs clés influençant l'attitude. Tout d'abord, deux études de cas permettent de définir les leviers d'influence des managers à travers la proposition d'un modèle conceptuel. Ensuite, la phase quantitative permet de tester ce modèle en proposant une échelle de mesure. Les résultats permettent de définir cinq leviers d'influence : le sensegiving, le management par récompense contingente, le management par exception et le leadership par laissez-faire. Le test de la modération du type et de l'ampleur du changement démontre l'influence de ces variables sur les leviers d'influence. Enfin, l'étude de la médiation du bien-être au travail démontre que l'influence des managers de première ligne passe également par l'effet indirect de cette variable.

Mots-clés : Manager de première ligne, attitude envers le changement, management du changement, changement organisationnel.

Résumé en anglais

Change management enables organizations to adapt to a changing environment. The literature review introduces the concept of attitude to change as an antecedent of commitment and front-line managers as key actors influencing attitude. Two case studies make it possible to define the levers of influence of managers through the proposal of a conceptual model. Then, the quantitative phase makes it possible to test this model by proposing a scale of measurement. The results define five levers of influence: sensegiving, contingent reward management, exception management and laissez-faire leadership. The test of the moderation of the type and extent of change demonstrates the influence of these variables on the levers of influence. Finally, the study of welfare mediation at work shows that the influence of front-line managers also depends on the indirect effect of this variable.

Keywords: Front line manager, attitude towards change, change management, organizational change.