

Le rachat de Lampiris par Total : quand le changement modifie le quotidien des acteurs

Auteur : Robert, Nicolas

Promoteur(s) : Schoenaers, Frederic

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en sciences du travail

Année académique : 2018-2019

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/7934>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : ROBERT
Prénom : Nicolas
Matricule : s072788
Filière d'études : Master en Sciences du Travail 60 crédits

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master

**Le rachat de Lampiris par Total : quand le changement modifie le
quotidien des acteurs**

Promoteur : SCHOENAERS Frédéric

Lecteur : DARCIS Coralie

Remerciements

La réalisation d'un mémoire demande du temps et parfois quelques sacrifices. Ce projet n'aurait pas pu aboutir sans l'aide, le soutien et les encouragements de plusieurs personnes.

Tout d'abord, je souhaiterais remercier mon promoteur, Frédéric Schoenaers, pour ses précieux conseils, ses mises en garde et pour sa disponibilité tout au long de l'année.

Ensuite, je voudrais mettre en avant le département des Ressources Humaines de Lampiris qui m'a donné carte blanche pour la réalisation de ce travail. Je les remercie chaleureusement pour cette marque de confiance.

Enfin, je tiens à remercier mes proches, ma compagne pour leur soutien sans faille et également mes collègues pour avoir fait avec moi l'exercice des entretiens. Il n'est pas toujours évident de se confier et de s'ouvrir en toute transparence.

Table des matières

1	Introduction	3
2	Cadre théorique	6
2.1	Culture et identité au sein de l'entreprise	6
2.1.1	La culture d'entreprise	6
2.1.2	Le concept d'identité	7
2.2	L'acteur face au changement	9
2.2.1	L'acteur	9
2.2.2	Le changement: une modification de système	10
2.2.3	De quelle manière le changement est-il mis en œuvre ?	11
2.2.4	Le modèle des cinq forces	16
3	Présentation du terrain de recherche	18
4	Méthodologie de recherche	21
4.1	La question de recherche	21
4.2	Hypothèses de recherche	21
4.3	Récolte des données	22
4.3.1	Les entretiens	22
5	Présentation des données relatives au terrain	25
5.1	Résistance des acteurs face au changement depuis le rachat ?	25
5.1.1	La sécurité	25
5.1.2	Les déplacements durant les heures de travail	27
5.1.3	L'alcool sur le lieu et durant les heures de travail	28
5.2	Sens des acteurs face au rachat	30
5.2.1	Identité: les valeurs défendues par Lampiris	30
5.2.2	Quel est le sens de la marque pour les acteurs?	32
5.3	Confiance des acteurs	32
5.3.1	Focus sur le service France	33
6	Discussion	37
6.1	De quel type de changement est-il question ?	37
6.2	Résistance face au changement?	41
6.3	Perte de confiance et perte de sens des acteurs?	42
7	Conclusion	44
8	Bibliographie	47

1 Introduction

En juin 2016, le groupe pétrolier français Total annonce le rachat de la société Lampiris, troisième fournisseur d'énergie de Belgique. La presse ne reste pas silencieuse face à cette nouvelle: "Lampiris racheté par Total... et les valeurs des deux Bruno s'envolent"¹, "Après le choc du rachat par Total, quel avenir pour Lampiris ?"², "Total rachète le fournisseur d'énergie belge Lampiris"³, "Lampiris dans les bras de Total: la fin de l'illusion d'une énergie verte"⁴. Quelques années plus tard, en 2018, le journal Le Monde titrait: "Total va acheter Direct Energie et veut bousculer le marché de l'électricité"⁵. Avec la diversification de ses activités dans la fourniture d'électricité, l'ambition du groupe Total de devenir un acteur majeur dans ce secteur est clairement affichée.

Pour mieux comprendre les impacts de ce rachat au niveau de Lampiris, il nous paraît important de dresser la carte d'identité de ces deux entreprises pour une mise en contexte.

Total est une entreprise pétrolière française créée dans les années 1920 et est un acteur majeur dans le secteur. Il s'agit de la quatrième compagnie pétrolière la plus importante en termes de capitalisation boursière⁶ au niveau mondial. Ses activités sont multiples. A côté du volet pétrolier et gazier qui brasse toutes les étapes de production (prospection, production, raffinage, transport et distribution), Total se développe également dans le secteur de la production d'électricité ainsi que dans les énergies renouvelables⁷. Le groupe est présent dans plus de 130 pays et emploie près de 100.000 personnes. Son siège social est situé sur le site de la Défense à Paris. Au-delà de l'activité économique de l'entreprise, Total défend une identité forte basée sur cinq valeurs qui forment ses traits de caractères principaux: la sécurité, le respect de l'autre, l'esprit pionnier, la force de la solidarité et le goût de la

¹ <https://www.lalibre.be/economie/eco-debats/lampiris-rachete-par-total-et-les-valeurs-des-deux-bruno-s-envolent-5762be5835705701fd87ea45> consulté le 5 mai 2019

² <https://trends.levif.be/economie/entreprises/apres-le-choc-du-rachat-par-total-quel-avenir-pour-lampiris/article-normal-512517.html> consulté le 5 mai 2019

³ <https://www.lesechos.fr/2016/06/total-rachete-le-fournisseur-denergie-belge-lampiris-208836> consulté le 5 mai 2019

⁴ https://www.rtf.be/info/economie/detail_lampiris-dans-les-bras-de-total-la-fin-de-l-illusion-d-une-energie-verte?id=9329237 consulté le 5 mai 2019

⁵ https://www.lemonde.fr/energies/article/2018/04/18/total-va-acheter-74-de-direct-energie-pour-1-4-milliard-d-euros_5286891_1653054.html consulté le 30 mai 2019

⁶ En économie, la capitalisation boursière correspond à "la valeur, au prix du marché, de l'ensemble des titres représentatifs d'une entreprise. Elle est égale au nombre de titres en circulation multiplié par le cours de l'action" consulté sur <https://www.insee.fr> le 30 mai 2019

⁷ En 2011, Total rachète Sunpower, fabricant de panneaux photovoltaïque américain. Quelques années plus tard, en septembre 2017, le groupe pétrolier fait l'acquisition de 23 % des parts de la société Eren Renewable Energy, spécialisée dans la production d'énergie renouvelable.

performance. Deux de ces cinq valeurs sont considérées comme dominantes par le Groupe : la sécurité et le respect de l'autre⁸.

Créée en 2003 par deux associés à la suite de la libéralisation du marché de l'énergie, Lampiris a eu, dès le départ, l'ambition de devenir un acteur important dans le secteur d'activité en Belgique. L'entreprise a progressivement conquis des parts de marché dans les trois Régions en proposant des tarifs avantageux pour ses clients et en se positionnant comme un fournisseur d'énergie verte pour particuliers et professionnels. A côté de la fourniture d'énergies, Lampiris propose une série de produits et services liés au secteur d'activité, comme des entretiens de chaudière ou l'installation de panneaux photovoltaïques. A l'heure actuelle, l'entreprise emploie plus de 400⁹ personnes (internes et externes). Ses bureaux sont situés à Liège. L'identité de Lampiris est marquée par cinq valeurs fortes (vert, intelligent, local, humain et transparent) présentes à différents échelons à des degrés divers aussi bien au niveau de la politique interne de l'entreprise que dans le choix des partenaires ou des produits. C'est ainsi qu'en 2015 et 2017 Lampiris a entrepris des partenariats avec des associations de protection de la nature, Natagora pour la Wallonie et Natuurpunt en Flandre, afin de financer la création de réserves naturelles en impliquant ses clients au travers différentes actions.

De 2010 à 2011, Lampiris obtient les licences de fourniture nécessaires pour s'implanter en France et devient un fournisseur d'énergies proposant une offre de gaz naturel et d'électricité 100 % verte. La filiale Lampiris France rejoint d'autres fournisseurs alternatifs, tel que Direct Energie, déjà présents sur le marché français. Ils sont alternatifs par rapport aux deux fournisseurs historiques qui sont Electricité de France (EDF) et Gaz de France (GDF)¹⁰. En 2017, lors du rachat de Lampiris par Total, Lampiris France changera de nom pour devenir Total Spring dans un premier et ensuite Total Direct Energie lors de l'acquisition de Direct Energie par Total en 2018. Suite aux différentes opérations de Total, la configuration des fournisseurs en France et en Belgique a été modifiée. Les clients de Poweo, filiale de Direct Energie en Belgique, ont été intégrés à Lampiris. Les activités de Lampiris France, filiale de Lampiris, ont rejoint celles de Total Direct Energie.

Dans ce contexte de rachat, nous nous sommes posé la question suivante : "suite à l'acquisition d'un fournisseur d'énergies vertes par un groupe pétrolier, quels sont les changements visibles en interne de l'entreprise ?"

⁸ Cité par Patrick Pouyanné, Président Directeur Général de Total dans le Code de conduite de l'entreprise : "[...] deux de ces valeurs, que nous pouvons qualifier de cardinales, sont au cœur de notre éthique collective et de notre Code de conduite : la "Sécurité" d'une part et le "Respect de l'Autre" d'autre part [...]"

⁹ A date de la clôture de l'exercice comptable couvrant la période du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2017, le nombre total de travailleurs en équivalents temps plein était de 196,6 personnes. Consulté sur "Comptes annuels et autres documents à déposer en vertu du code des sociétés", p. 51

¹⁰ GDF devient ENGIE en 2015 à la suite de la fusion avec le groupe Suez en 2008.

D'un côté nous avons une entreprise locale à taille humaine et de l'autre un groupe international ayant des activités dans la majorité des pays du monde. Nous avons deux entités avec une histoire et des valeurs différentes mais évoluant toutes les deux dans le secteur de l'énergie. En se focalisant sur Lampiris, nous pouvons avoir une série de réflexions. Comment les employés Lampiris ont-ils ressenti ce rachat ? Ont-ils constaté des changements au quotidien ? Y-a-t-il eu un avant et un après Total ?

Dans ce travail, nous allons nous concentrer sur la société Lampiris. Le siège social de Lampiris ainsi que la majorité de ses services (juridique, Ressources Humaines, Opérations belges, IT, finance, le service opérationnel France, ...) sont situés à Liège dans le quartier de Saint-Laurent. Elle a également des bureaux à Liège dans le quartier de Sainte-Marie qui regroupent les activités marketing, sales et B2B. Dans le cadre de ce travail, le terrain de recherche servant à la collecte des données est le site de Saint-Laurent. En effet, c'est à cet endroit que l'on retrouve les services les plus importants en termes de nombre de personnes employées, de diversité de profils et d'ancienneté. C'est également à cet endroit que le service opérationnel de Total Spring a ses activités. Comme ce service transfère ses activités progressivement vers Paris depuis le rachat de Direct Energie par Total, il serait intéressant de prendre l'avis des personnes concernées.

Dans un premier temps, nous allons dresser le cadre théorique du travail en nous appuyant sur différents auteurs et concepts. La culture d'entreprise et l'identité seront qualifiées pour placer les deux entreprises dans leurs contextes respectifs. Nous parlerons ensuite de l'acteur à proprement parler. Quel est cet individu qui participe à la vie de l'entreprise et qui assiste à ce processus de rachat ? Enfin, nous définirons le(s) changement(s) qui peuvent bousculer la vie en entreprise, et plus spécifiquement lors d'un rachat afin de pouvoir caractériser les modifications et observables et observées.

Dans un second temps, nous passerons en revue le dispositif méthodologique que nous avons utilisé reprenant les entretiens réalisés ainsi que les hypothèses de recherche : proposition de réponse à la question de recherche.

Nous présenterons, dans un troisième temps, les données pertinentes récoltées sur le terrain de recherche. Celles-ci serviront à illustrer la théorie vue. Enfin, nous analyserons les cas observés en faisant un aller-retour entre le terrain et la théorie.

2 Cadre théorique

2.1 Culture et identité au sein de l'entreprise

Lampiris a construit sa culture d'entreprise autour de cinq valeurs dominantes qui sont le local, le vert, l'intelligence, l'humain et la transparence. Cette culture influence les différents acteurs présents au sein de l'entreprise. Nous allons au préalable passer en revue les éléments qui définissent la culture d'entreprise et l'identité afin de pouvoir comprendre les impacts du rachat en interne auprès des acteurs. Est-ce que les acteurs s'identifient à l'entreprise pour laquelle ils travaillent ?

2.1.1 La culture d'entreprise

Si deux entreprises sont dans le même secteur d'activité et produisent des biens et services similaires, peut-on constater certaines différences de mentalité, de manière de procéder entre les deux entités ? C'est toute la question qui va nous intéresser dans cette partie et nous traiterons la culture d'entreprise sous cet angle d'approche. En outre, la réflexion prend tout son sens dans le cadre d'un changement comme un rachat ou une fusion.

Plusieurs éléments permettent de dessiner les contours de la culture d'entreprise. Elle est un "*contenu*, descriptible, spécifique à l'entreprise et qui la distingue des autres" (Thévenet, 2017 : 44). Ce contenu prend la forme d'un *ensemble de références* présentes au sein de l'entreprise et qui se construisent avec le temps et en fonction de l'environnement dans lequel celle-ci évolue. La culture d'entreprise est "une grille de lecture" qui permet de comprendre l'entreprise (Thévenet, 2017 : 49).

Philippe Bernoux fait remarquer que deux entreprises similaires sur le papier peuvent en réalité être très différentes. Il prend le cas de la fusion des entreprises françaises Berliet et Saviem entamée fin 1975. Spécialisées dans les véhicules motorisés, ces entreprises présentaient des similitudes tant au niveau organisationnel qu'au niveau de l'activité. Durant le processus de la fusion, un temps d'adaptation fut nécessaire pour les techniciens et les cadres. Lors du transfert des uns vers l'usine des autres, des tensions et des conflits apparurent. " [...] sans doute chaque responsable [...] d'un groupe pouvait-il craindre de se voir "coiffer" par l'homologue de l'autre groupe [...]. Les groupes eux-mêmes ont fait bloc pour tenter de s'imposer et ne pas voir leurs membres dispersés dans des services qu'ils connaissent mal. La difficulté venait de ce que les relations entre les divers acteurs n'étaient pas réglées, formellement ou non, de la même manière dans les deux entreprises. Il y avait culture au sens de systèmes et sous-systèmes d'action" (Bernoux, 2014 : 223). Ces deux constructeurs automobiles disparurent en 1978 au profit de la marque Renault.

La volonté des dirigeants de nourrir une culture d'entreprise s'explique notamment dans la nécessité de conserver une certaine image de stabilité dans la vie de l'entreprise. François Pichault souligne que la culture est un "projet managérial, destiné à compenser, par des mécanismes d'intégration sophistiqués, l'hyper-différenciation induite par la segmentation croissante des liens sociaux" (Pichault, 2013 : 21). L'histoire, les valeurs, les signes et symboles peuvent être repris comme autant de signes faisant partie d'un tout homogène désignant la culture d'entreprise. Comme nous le verrons ci-dessous, l'individu faisant partie de ce tout se crée une identité.

2.1.2 *Le concept d'identité*

L'entreprise est un lieu d'échanges entre les individus. Des échanges professionnels mais également humains. Philippe Bernoux met en avant le fait qu'une "société ne consiste pas seulement en des structures de gouvernement [...], mais [elle] existe d'abord à travers les relations entre ses membres [...]. La manière dont ils échangent, se parlent et confrontent leurs points de vue fait partie intégrante de la société. Ces échanges, que l'on nomme interactions, constituent la société, l'entreprise ou l'organisation et permettent de la faire évoluer." (Bernoux, 2010 : 54). Ces interactions définissent l'individu socialement dans l'entreprise. Il souligne l'importance de l'appartenance de l'individu à un ou plusieurs groupe(s). Cet attachement au groupe construit son identité. Il montre également que celle-ci est influencée par "les rapports de pouvoir et les perspectives d'avenir" au sein de l'entreprise (Bernoux, 2010 : 193).

Dans le même ordre d'idée, Renaud Sainsaulieu a montré que les entreprises ne se limitent pas seulement à la production de biens et de services mais également à la construction d'identités. Celles-ci se créent à travers les relations entre les individus. Il a mis en évidence quatre modèles d'identité dans les relations de travail.

En premier lieu, le *modèle fusionnel* se distingue par des acteurs ayant peu d'autonomie individuelle mais une grande solidarité entre eux. Ils dépendent très fortement de l'autorité.

Ensuite, le *modèle de négociation* se retrouve chez les cadres ou des professionnels fortement qualifiés qui ont "le moyen constant d'affirmer leurs différences, de négocier leurs alliances et leur reconnaissance sociale" (Sainsaulieu, 2019 : 684).

Le *modèle des affinités* se caractérise par des acteurs "électrons" ne faisant pas partie de grands groupes solidaires. Ces acteurs se limitent "à quelques connivences affectives, à l'insertion dans quelques réseaux de relations privilégiées entre collègues, mais aussi avec des chefs" (Sainsaulieu, 2019 : 685).

Enfin, le *modèle de retrait* regroupe les acteurs ayant fait le choix de s'écarter de "tout engagement personnel dans les rapports collectifs [...] parce qu'ils avaient d'autres préoccupations plus urgentes et plus valorisantes ailleurs. Dans leur esprit, la situation professionnelle n'était qu'un simple atout sur une scène d'action" (Sainsaulieu, 2019 : 685). Avec ces modèles, nous avons donc un espace de relations en sein de l'entreprise qui forgent les identités au travail.

Pour sa part, Claude Dubar a également mis en lumière que la construction des identités passe par la socialisation. Celle-ci "est un processus d'identification, de construction d'identité, c'est-à-dire d'appartenance et de relations. Se sociabiliser c'est assumer son appartenance à des groupes." (Dubar, 2015 : 32). Il reprend l'hypothèse de Sainsaulieu selon laquelle l'entreprise est un *espace de reconnaissance identitaire* en insistant sur le fait que cet espace est "inséparable des espaces de *légitimation des savoirs et compétences* associés aux identités. La transaction objective entre les individus et les institutions est d'abord celle qui s'organise autour de la reconnaissance ou la non-reconnaissance des compétences, des savoirs et des images de soi qui constituent les noyaux durs des identités revendiquées" (Dubar, 2015 : 117).

Les différents modèles d'identité décrits par Sainsaulieu permettent de comprendre les comportements des acteurs lors de changements, de bouleversements au sein d'une entreprise. Philippe Bernoux prend deux exemples afin d'illustrer l'impact du concept d'identité sur les acteurs dans l'entreprise.

Le premier exemple concerne le licenciement. "Être licencié c'est, en termes identitaires, perdre ce qui vous fait exister, une partie centrale de soi-même, la reconnaissance sociale conférée par le travail et les relations aux autres, c'est être déconstruit" (Bernoux, 2010 : 194). L'individu est rattaché par un certain nombre de liens à l'entreprise pour laquelle il s'investit. Plus les liens sont forts et nombreux, plus l'impact identitaire sur la personne sera important. Une parade pour esquiver l'attachement des individus à l'entreprise serait un investissement en dehors de celle-ci. Mais comme le souligne Bernoux, cela serait une "situation qui pose problème à l'entreprise, laquelle ne peut vivre sans que ses membres s'y impliquent un minimum" (Bernoux, 2010 : 194). Il observe une relation entre l'attachement de l'individu à l'entreprise et son comportement face au licenciement. Plus le sentiment d'appartenance est important, plus la réaction et les propos de l'individu seront violents. Il aura le sentiment d'avoir été trompé par une institution dans laquelle il avait confiance.

Le second exemple se rapporte au mouvement de grève. Celui-ci est le résultat d'une action collective dans la mesure "où les individus se sentent soit intégrés dans un ensemble, soit porteurs de valeurs communes, plus ou moins reconnues dans le groupe humain plus large où ils vivent" (Bernoux, 2014 : 226). Les actions les plus longues et mobilisatrices surviennent lorsque les individus se sentent atteints dans leur identité. Philippe Bernoux cite notamment les grèves de Citroën à Aulnay-sous-Bois à partir

de 1982. Celles-ci ont été déclenchées par des ouvriers immigrés désirant être reconnus en tant que tel. "Faut-il rappeler que s'asseoir à une table de négociations, c'est obtenir une reconnaissance officielle ? Pour un groupe minoritaire, c'est faire reconnaître son identité" (Bernoux, 2014 : 229).

2.2 L'acteur face au changement

Dans le cadre de la question de recherche, il nous paraît important de définir deux concepts : l'acteur et le changement. De quel acteur parlons-nous ? Est-ce un être dépourvu de réaction, d'émotion, de réflexion ou de calcul par rapport à une situation ? De quel de type de changement est-il question dans ce contexte ? Sous quelle forme ce changement est-il perceptible ?

2.2.1 L'acteur

Dans un premier temps, nous allons nous intéresser à l'acteur à proprement parler. Nous prenons le postulat d'un acteur rationnel au sens d'Erhard Friedberg. Par acteur rationnel, il entend un "être caractérisé par trois qualificatifs : c'est acteur empirique, humain et calculateur" (Friedberg, 1997 : 208).

Tout d'abord, il s'agit d'acteurs empiriques du fait même qu'ils appartiennent au terrain de recherche et ce, peu importe la fonction qu'ils occupent en sein de l'entreprise. Ensuite, ces acteurs sont humains car il est question d'acteurs stratégiques (Friedberg, 1997 : 212). Enfin, ces acteurs sont capables de faire preuve de rationalité et de calcul. En d'autres termes, cela signifie que la conduite de ces acteurs "ne renvoie pas exclusivement à leur socialisation passée, mais également à la perception qu'ils ont des opportunités et des contraintes de leur contexte d'action, aux anticipations qu'ils formulent plus ou moins intuitivement sur les conduites de leurs partenaires/adversaires dans le jeu, et à leurs calculs qui se fondent sur la vision que les uns et les autres ont de leurs intérêts respectifs à plus ou moins long terme"(Friedberg, 1997 : 220). Nous pouvons dire que les acteurs sont stratèges. Dans "l'acteur et le système", Michel Crozier et Erhard Friedberg mettent l'accent sur la capacité des acteurs à négocier et à s'adapter. " [...] les hommes ne s'adaptent [...] pas passivement aux circonstances, mais ils sont capables de jouer sur elles et ils les utilisent beaucoup plus souvent qu'on ne croit de façon active" (Crozier & Friedberg, 2014 : 43). Afin d'illustrer leurs propos, ils prennent l'exemple de la colère. De prime à bord, il s'agit une émotion "affective et non raisonnée" qui peut être détournée et utilisée "comme un instrument pour se faire respecter et pour imposer son point de vue dans une situation non structurée et potentiellement conflictuelle" (Crozier & Friedberg, 2014 : 44).

Cela veut également dire que même si ces acteurs sont rationnels, ils ne peuvent pas tout prévoir, ni tout anticiper faute d'information ou ne disposant que d'information incomplète.

Pour Erhard Friedberg, cette rationalité est limitée. "La rationalité pure et universelle, sans limitations cognitives, affectives, structurelles n'existe pas : elle est toujours culturelle, elle est toujours contextuelle, et contingente." (Friedberg, 1997 : 222). Les réactions des acteurs face au changement peuvent être donc différentes d'un acteur à l'autre en fonction de la situation présente et de l'histoire de la personne (expérience personnelle et professionnelle, éducation, différents apprentissages, ...). Dans ce contexte, l'utilisation d'un schème compréhensif (ou herméneutique) pour donner un sens du rachat aux différents acteurs, nous paraît justifié (Berthelot, 1997 : 43 à 86).

2.2.2 Le changement : une modification de système

Dans une entreprise, le changement est présent et peut prendre plusieurs formes, être soumis à diverses oppositions. "Il y a d'abord l'opposition entre le permanent, l'existant, celui dont on part et dont il restera forcément des traces même si un changement s'accomplit, et de l'autre le nouveau, les manières de faire encore inconnues mais vers lesquelles on s'achemine. Il y a ensuite l'opposition entre l'exogène, celui qui vient de l'extérieur, et l'endogène, où l'évolution naît de l'intérieur, des mouvements propres à une entreprise comme à une société" (Bernoux, 1995 : 217).

Comme le souligne Philippe Bernoux, le permanent est toujours présent à l'occasion d'un changement. En effet, les acteurs ont des habitudes "qui influent sur leurs comportements face à la novation" (Bernoux, 1995 : 217). C'est ainsi que des acteurs utilisant des nouveaux outils (programmes informatiques, machines...) sont influencés par leurs expériences.

Parallèlement aux changements qui peuvent venir de l'extérieur, il perçoit l'entreprise comme un "système de relations créées par ces propres acteurs. Le changement consiste alors en la modification de ce système" (Bernoux, 1995 : 222). Par "système", il faut comprendre "système d'action concret" au sens défini par Crozier et Friedberg. En d'autres termes, un système est "un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux" (Crozier & Friedberg, 2014 : 286). Philippe Bernoux synthétise ce changement de système en quatre points.

Tout d'abord, l'entreprise "est fondée sur les comportements d'acteurs eux-mêmes autonomes, comportements dont l'ensemble fait le système" (Bernoux, 1995 : 222). L'entreprise est contingente.

Ensuite, pour sauvegarder leur autonomie, les acteurs coopèrent à des degrés divers. Les décisions sont négociées entre "des acteurs relativement autonomes et autour de leurs enjeux [...]". Chaque décision est un construit relationnel" (Bernoux, 1995 : 223).

Troisièmement, les acteurs sont capables de montrer une certaine créativité en inventant de nouvelles solutions face au changement.

Enfin, tout changement entraîne "une rupture, toujours difficile, qui se traduit plus ou moins par une crise [...]. D'où la difficulté du changement dans des entreprises qui ont une culture et une identité fortes. Culture et identité renvoient à l'idée de permanence, de durée, de poids de la société, de ses valeurs, de règles, sur les comportements des membres de l'organisation" (Bernoux, 1995 : 224). Ça n'est pas pour autant que le changement n'est pas compris par les acteurs. Il faut cependant qu'ils soient associés à la recherche de solutions quant à leur situation personnelle (Dupuy, 2005 : 215).

Nous ajouterons également que le processus de changement doit être associé à la notion de temporalité. A partir de quel moment peut-on observer des changements significatifs au sein d'entreprise à la suite d'un événement ? Sur ce point, nous reprendrons la définition donnée par Michel Foudriat. La temporalité peut se définir "comme la logique mettant en relation passé, présent et futur. Différentes problématiques organisationnelles sont liées aux questions de temps et de temporalité : entre autres, l'accomplissement des tâches et les changements organisationnels" (Foudriat, 2013 : 289). Comme le changement peut être perçu différemment entre les acteurs d'une même entreprise (cf. supra), la perception de la notion de temporalité peut être également différente. Est-ce que le changement est le même pour les managers et les employés ? Est-il perçu de la même façon et au même moment ? "Certaines étapes peuvent sembler centrales aux yeux de l'équipe dirigeante [...] sans correspondre nécessairement aux moments qui apparaissent décisifs aux yeux des collaborateurs" (Pichault, 2013 : 40).

2.2.3 De quelle manière le changement est-il mis en œuvre ?

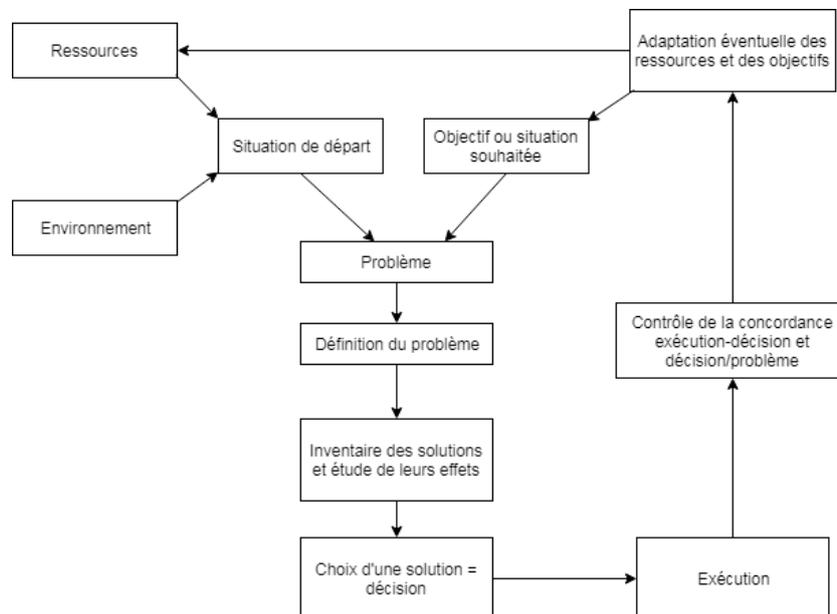
Différentes approches (rationaliste, politique, incrémentale, contingente et interprétativiste) et typologies existent afin d'expliquer le processus de changement. Dans le contexte de ce travail, nous allons passer en revue succinctement les différentes approches décrites par François Pichault.

2.2.3.1 L'approche rationaliste

Tout d'abord, l'approche rationaliste (ou de la planification) conçoit le changement comme une suite ordonnée d'éléments. Toutes les étapes du processus sont décomposées, analysées et quantifiées (Pichault, 2013 : 51). Cette théorie repose sur cinq grands principes.

Tout d'abord, face à un problème, les décideurs vont savoir choisir la bonne solution, c'est le *principe d'optimisation*. Ensuite, les responsables décisionnels ont, au préalable "une information complète sur l'ensemble des solutions susceptibles d'être appliquées au problème qui se pose et sur les conséquences possibles de leur application" (Pichault, 2013 : 51). C'est le *principe d'exhaustivité*. Les décideurs peuvent également contrôler le processus de changement à l'aide d'outils, c'est le *principe de contrôle*. Ils ont aussi une grande flexibilité dans l'allocation de ressources à un problème ou une décision donnée. Il s'agit du *principe de rétroaction*. Comme le fait remarquer François Pichault, ce processus de changement suppose une adhésion totale, complète et à tous niveaux des différents intervenants. Enfin, les objectifs préalablement discutés ne sont pas remis en cause, c'est le *principe d'invariabilité des objectifs*.

Le Schéma rationnel de la prise de décision



Source : (Pichault, 2013 : 52)

Ce type de changement est favorisé dans un environnement peu complexe. La prise de décision se trouve dans les mains des dirigeants.

2.2.3.2 L'approche politique

L'approche politique s'intéresse aux jeux de pouvoirs entre les différents acteurs "aux rationalités différentes" (Pichault, 2013 : 70). En fonction des intérêts du moment, des coalitions peuvent se dessiner au sein de l'entreprise. Les adeptes de cette théorie considèrent que l'approche rationaliste ne prend pas en compte les rapports de force entre les individus dans l'organisation. Parallèlement à l'organigramme officiel définissant la fonction et la position de chaque individu se trouve une structure informelle, "faite de jeux, de marchandages, de négociations" (Pichault, 2013 : 55) visant à prendre le contrôle de périmètre peu ou mal défini. Cette approche met l'accent sur le rôle l'acteur et de son influence vis-à-vis des autres qui l'entourent. Le changement n'est pas vu comme un processus ordonné mais pouvant être influencé à chaque étape.

François Pichault nous invite à nous poser cinq questions pour analyser et cerner l'approche politique.

- *Quels sont les groupes d'acteurs impliqués ?* Il s'agit d'identifier les différents groupes d'acteurs internes ou/et externes à l'organisation qui tentent d'influencer le processus de changement en fonction de leurs intérêts personnels.
- *Quels sont les enjeux de leur confrontation ?* Il est ici question de l'intérêt des groupes d'acteurs dans le changement. Quels sont leur(s) risque(s) et leur(s) opportunité(s) ?
- *Quels sont les atouts dont ils disposent ?* C'est-à-dire "leurs sources de pouvoir [...] (maîtrise d'un savoir-faire [...], la maîtrise des relations avec l'environnement [...] qui constituent l'une des zones d'incertitude majeures pour l'organisation, la maîtrise de l'un ou l'autre circuit de communication [...], la maîtrise de l'élaboration et/ou des conditions d'application des règles [...], la maîtrise des ressources financières [...])" (Pichault, 2013 : 59).
- *Quelles sont les alliances qui se nouent entre eux ?* Des alliances temporaires entre des groupes d'acteurs peuvent se former en fonction des intérêts.
- *Quels moyens d'action déploient-ils en conséquence ?* Les moyens d'action sont "les comportements et attitudes adoptés par les groupes d'acteurs en présence une fois que le coût d'une action éventuelle est compensé, à leurs yeux, par l'importance de l'enjeu" (Pichault, 2013 : 59).

L'approche politique met en évidence le caractère très instable du processus de changement lié aux différents jeux entre les acteurs. Nous pouvons considérer que cette approche s'oppose à l'approche de la planification.

2.2.3.3 L'approche incrémentale

L'approche incrémentale est apparentée à l'approche politique en ce sens que le processus de changement n'est pas planifié. Cependant, elle met en avant "l'influence des décisions antérieures sur les actions présentes" (Pichault, 2013 : 70). En d'autres termes, les dirigeants n'ont pas une liberté totale dans le choix de leurs décisions. Ils doivent prendre en compte les actions de leurs prédécesseurs et les choix pris antérieurement. Nous sommes donc dans un processus continu d'éléments ajoutés aux autres déjà existants. Le changement est par conséquent "incrémental", "chaque situation nouvelle étant modelée sur une situation ancienne dont elle ne se différencie que "marginale" selon un processus permanent d'essais et d'erreurs à partir duquel se définissent les objectifs effectivement poursuivis" (Pichault, 2013 : 61).

Dans ce processus de changement, différents paramètres comme la culture d'entreprise, le rythme d'activité de l'entreprise (par exemple les vacances de l'entreprise), des projets en cours, des développements informatiques permettant la modification/l'ajout/le remplacement de certains outils influencent le changement. Comme le fait remarquer François Pichault, les changements amorcés dans une entreprise sont souvent une alternance de courtes périodes de changements radicaux [...] et de longues périodes de changements incrémentaux" (Pichault, 2013 : 61). Ces courtes périodes se déclenchent lorsque le coût d'un changement incrémental se trouve être supérieur.

Pour reprendre François Pichault, nous comprendrons que "l'un des enjeux majeurs de tout processus de changement consiste à combiner la temporalité du projet concerné avec les temporalités des autres projets en vigueur dans l'organisation [...]. Sur le plan méthodologique, l'approche incrémentale s'emploie donc à repérer les principales dynamiques temporelles à l'œuvre dans l'organisation et à examiner la mesure dans laquelle le processus en cours peut s'y articuler. On se montrera ainsi particulièrement attentif aux décisions prises et à leurs retombées sur le changement actuel" (Pichault, 2013 : 61 à 70).

2.2.3.4 L'approche contingente

L'approche contingente considère l'importance du contexte du changement et des influences internes (l'âge, le profil des acteurs, la taille de l'entreprise...) et externes (le secteur d'activité de l'entreprise, la

culture du pays, ...) (Pichault, 2013 : 63). L'environnement est un paramètre essentiel dans ce contexte du changement. Trois idées principales peuvent être dégagées de cette approche :

- Tout d'abord, "les organisations sont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être soigneusement administrés si on veut répondre aux besoins internes tout en les adaptant à leur environnement et à ses modifications" (Pichault, 2013 : 63).
- Ensuite, il n'existe pas une seule façon d'organiser son travail. "Tout dépend du type de tâche ou du type d'environnement auquel on a affaire" (Pichault, 2013 : 63).
- Enfin, dans le cadre de cette approche, les dirigeants doivent s'adapter en permanence à l'environnement dans lequel ils se trouvent afin de trouver la bonne méthode pour accompagner le changement.

Ce type d'approche sera privilégié lorsque l'organisation se place dans un marché "dynamique, complexe et hétérogène" (Pichault, 2013 : 63). Il sera également favorisé lorsqu'une entreprise aura l'intention de s'implanter dans un pays culturellement différent. François Pichault prend l'exemple de la France et des Etats-Unis. Dans un pays comme la France, le respect de la hiérarchie au sein d'un organigramme défini a de l'importance. C'est pour cette raison que le choix d'une "forte différenciation verticale de la structure s'avèrera plus judicieuse, ainsi qu'une plus grande centralisation de la prise de décision" (Pichault, 2013 : 63). En revanche, la culture entrepreneuriale américaine (Etats-Unis) se base davantage sur l'individu. L'organisation qui souhaite s'établir dans ce pays devra "adopter des modes de travail basés sur l'atteinte de résultats et sur la décentralisation de la prise de décision" (Pichault, 2013 : 63).

2.2.3.5 L'approche interprétativiste

Enfin, l'approche interprétative prend le point de vue de l'entreprise et observe comment celle-ci "construit de façon active son environnement et au rôle que joue, dans ce rôle de construction, l'équipe dirigeante, susceptible de lui donner un sens plus ou moins acceptable" (Pichault, 2013 : 70). En d'autres termes, dans ce système, c'est l'organisation qui possède les clés pour résoudre les problèmes auxquels les acteurs sont confrontés. C'est elle qui construit son environnement. Le rôle de l'équipe dirigeante est de mettre en avant "certains signaux en provenance de l'environnement et en négocient une interprétation collective en fonction du "stock" d'expériences accumulées [...] existant dans l'organisation.

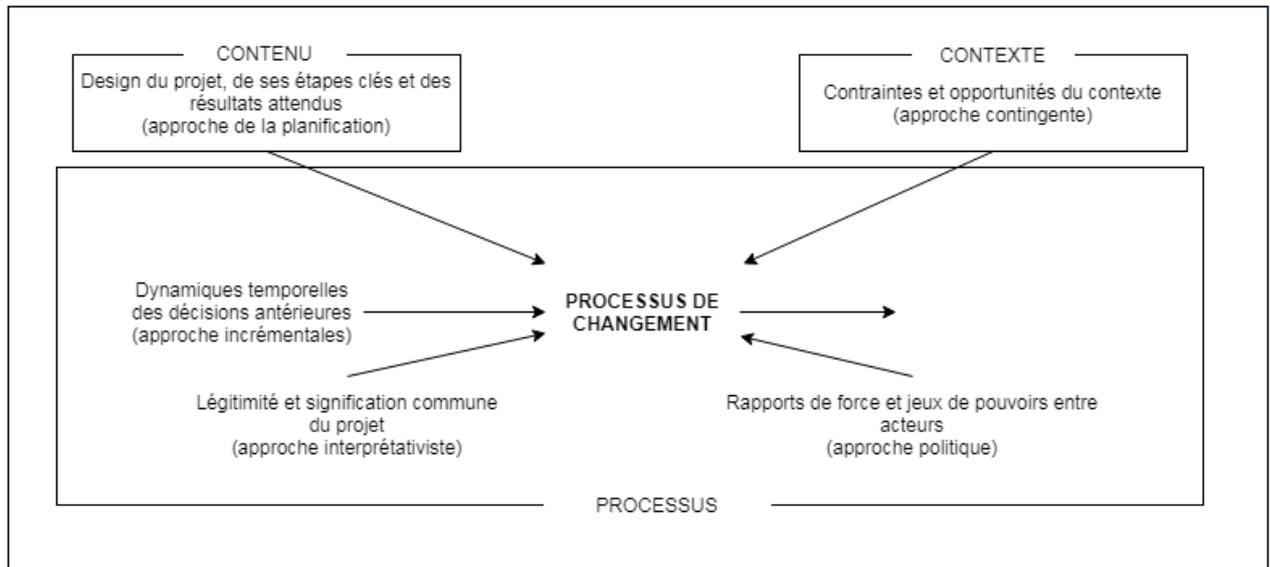
2.2.4 Le modèle des cinq forces

Afin de d'avoir une vision globale des processus de changement, François Pichault propose un modèle basé sur cinq forces qui se situe dans la lignée du contextualisme exposé par Andrew Pettigrew et son équipe de recherche¹¹. Celui-ci tient compte des différentes approches et de leurs particularités décrites précédemment. Dans le cadre d'un changement organisationnel, ce contextualisme doit être vu comme une "grille d'analyse générale, dans laquelle peuvent venir s'enchâsser différentes approches" (Pichault, 2013 : 68). Ce modèle tend à montrer qu'un processus de changement n'est pas confiné à une seule approche. Toutes les approches présentées ci-dessus ne sont pas hermétiques l'une à l'autre. Des éléments de chaque approche peuvent être présents à différents moments du processus de changement et en fonction de son contexte. Trois concepts clés peuvent être dégagés du modèle des cinq forces : le contenu, le contexte et le processus.

- D'une façon générale, les *contenus* renvoient au "domaine concerné ou la cible visée par le changement" (Pichault, 2013 : 68). En d'autres termes, il s'agit de "l'objet" désigné par l'équipe dirigeante qui sera soumis à modification. Que change-t-on ? S'agit-il d'un changement organisationnel ? D'un changement de stratégie ? D'un changement culturel ?...
- Les *contextes* "désignent les facteurs susceptibles d'influencer les contenus et leurs évolutions" (Pichault, 2013 : 68). C'est-à-dire l'environnement dans lequel l'organisation évolue avec ses contraintes et opportunités.
- Les *processus* "ont trait aux rapports de pouvoir qui se développent entre acteurs, fonctions de la défense de leurs intérêts spécifiques, et aux initiatives qu'ils mettent en œuvre en conséquence face au processus de changement" (Pichault, 2013 : 68).

¹¹ PETTIGREW Andrew, 1987, "Context and Action in the Transformation of the Firm", Journal of Management Studies, vol.24, n°6, pp. 649-670.

Le modèle des cinq forces



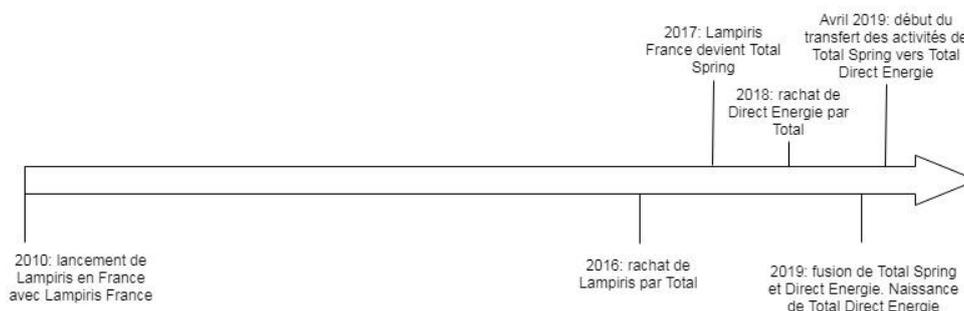
Source : (Pichault, 2013 : 69)

Le modèle des cinq forces permet de prévoir des scénarios d'évolution possibles de changement. Comme le fait remarquer François Pichault, ce modèle laisse la possibilité aux dirigeants (aux décideurs du changement) de ne pas improviser le changement mais de l'anticiper. "Si ce dernier [le décideur du changement] entreprend telle ou telle action, c'est qu'il privilégie, plus ou moins un processus de changement" (Pichault, 2013 : 98). Un jeu d'hypothèses relatif aux choix entrepris peut se développer en fonction du contexte et du processus.

Sans vouloir faire de généralité, nous pouvons avancer que le changement est guidé par les cinq approches énoncées précédemment, leurs influences respectives dépendant du contexte dans lequel s'opère le changement.

3 Présentation du terrain de recherche

Lors de ce travail, nous nous sommes intéressés au service des Opérations de Lampiris et en particulier aux activités françaises situées à Liège. En effet, ce service est en pleine mutation depuis le rachat de Direct Energie¹² par Total. Toutes ses activités sont progressivement transférées vers la France. Les employés de ce service vivent pleinement les changements dus au rachat. Afin d'avoir une meilleure compréhension de l'évolution du service France, il nous est apparu opportun de dessiner une ligne du temps reprenant les moments clés des récents changements.

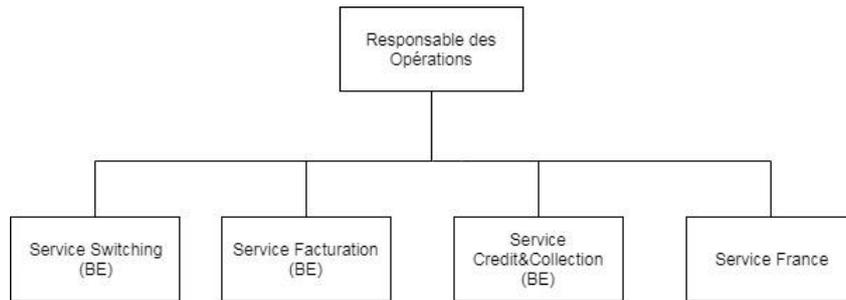


Le service des Opérations est la partie visible de l'iceberg. Il gère les différentes activités liées au cycle de vie d'un client : l'inscription, la facturation, l'encaissement/le recouvrement et le déménagement/la résiliation du contrat. Les fonctions principales de ce service sont de gérer les opérations de masse (génération et émission des factures, remboursements clients, envoi des lettres de rappel et mises en demeure, ...) et de répondre aux demandes complexes. En d'autres termes, il s'agit du service qui coordonne toutes les actions relatives au contrat du client.

Du côté de la Belgique, les demandes unitaires et/ou simples sont déléguées aux centres d'appels situés à Liège pour la partie francophone et à Saint-Trond pour la partie néerlandophone. Pour la France, les demandes unitaires et/ou simples sont confiées à différents centres d'appels en France et au Maroc.

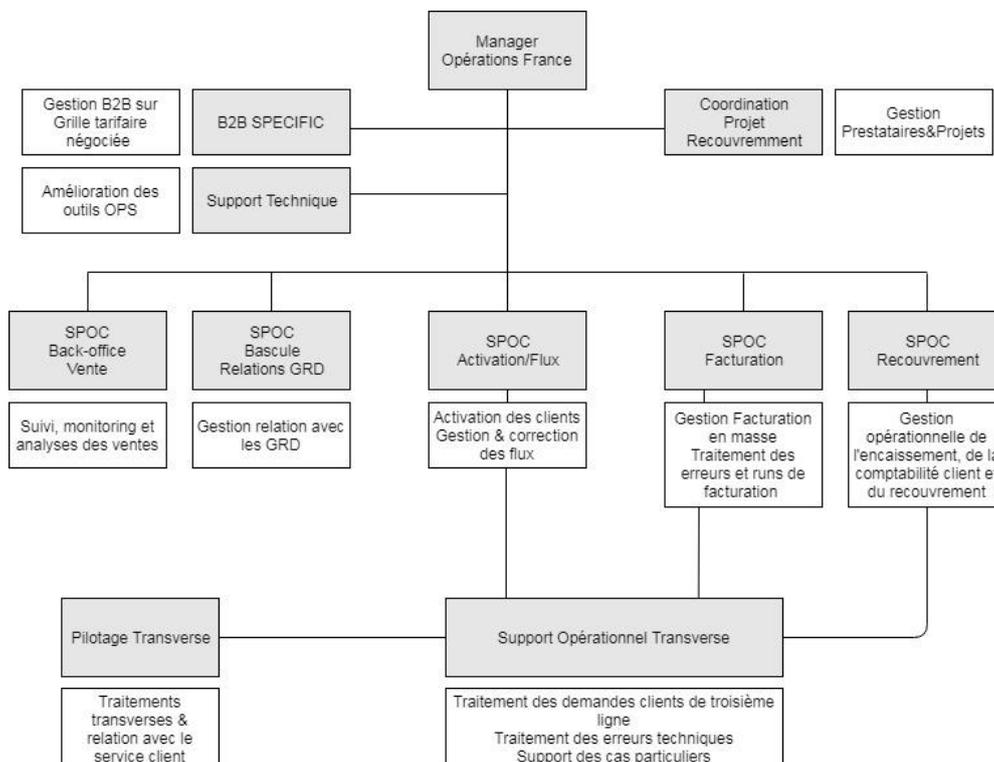
D'un point de vue organisationnel, le service des Opération est structuré de la manière présentée ci-dessous (les services OPS BE sont : Market Operations, Billing/Registration/Move, Credit&Collection)

¹² Créé en 2003, Direct Energie est un fournisseur et un producteur d'énergie privé en France. En 2018, ce fournisseur est racheté par le groupe Total. En 2019, cette entreprise fusionne avec Total Spring (anciennement Lampiris France) pour devenir Total Direct Energie.



Le service France fait partie de la même structure organisationnelle que les services belges. D'un point de vue contractuel, tous les employés travaillant pour le service France sur le site de Liège sont soumis au même régime que les employés travaillant pour la Belgique. Ils font partie de la même commission paritaire de l'industrie du gaz et de l'électricité. Sur les seize personnes travaillant pour le service France, six employés ont un contrat à durée indéterminée, neuf employés ont un contrat à durée déterminée et une personne est engagée en tant que consultant. Un consultant est présent au sein d'une entreprise pour l'accomplissement d'une mission spécifique. Le recours à ce type de profil peut s'expliquer par le contenu technique ou complexe du travail à accomplir (développement d'une application, programmation, ...) qui demande des compétences particulières. La durée est également un autre facteur. Un employeur peut préférer de choisir un consultant si le travail à accomplir ne va pas perdurer dans le temps.

Le service France est organisé comme le décrit l'organigramme ci-dessous.



A la lecture de cet organigramme, plusieurs observations peuvent être dressées. La première concerne la diversité des périmètres. En effet, ce service est en charge à la fois des clients B2C (Business to Customer) et B2B (Business to Business). En Belgique, un service est dédié à ce type particulier de clients¹³. Il regroupe également toutes les activités liées au cycle de vie du client : activation/flux (Service Switching (BE)), les relations avec les Gestionnaires de Réseau de Distribution (GRD) (Service Switching (BE)), la facturation (Service Facturation (BE)) et le recouvrement (Service Credit&Collection (BE)). Nous noterons que le service "Back-Office Vente" ne trouve pas d'équivalent dans les Opérations belges. Les activités annexes du type "support technique" et "coordination de projets" trouvent également leur place dans la structure du service France.

La seconde observation concerne le "SPOC" qui est l'acronyme de "Single Point of Contact". Il s'agit de la personne de référence du service désigné. Cette personne n'a pas le statut de cadre à l'inverse du manager du service Opérations France.

D'un point de vue hiérarchique, le manager du service France est au même niveau que les managers du "Service Switching (BE)", du "Service Facturation (BE)" et "Service Credit&Collection (BE)". Nous pouvons remarquer un niveau de hiérarchie supplémentaire dans ce service. La raison en est historique. Ce service a été créé quelques années plus tard que les services belges. Pour rappel, Lampiris a été fondé en 2003 et Lampiris France en 2010. Au départ, les besoins liés à la croissance du "parc client" (et donc le volume de travail) ne justifiaient pas une structure similaire au schéma belge. Les tâches liées à la France étaient pour la plupart intégrées aux services belges. Ce n'est qu'à la suite de diverses acquisitions liées à différents groupements d'achats que le parc français a pris suffisamment de volumétrie pour occuper plusieurs personnes à temps plein. Par conséquent, nous pouvons constater que la structure de ce service n'a pas évolué au même rythme que les trois autres du même "niveau".

¹³ MAXAMED FARAX Ayam, 2018, ""Bye bye Lampiris": quand le changement affecte l'identité professionnelle. Cas étudié : Le rachat de Lampiris par Total", matheo, p. 17

4 Méthodologie de recherche

4.1 La question de recherche

Notre question de recherche a fait l'objet de plusieurs réflexions et différentes pistes ont été progressivement écartées car la faisabilité de l'étude paraissait difficile. Notre première question de départ était ainsi formulée : " Comment les valeurs d'une entreprise influencent-elles son organisation ?". Cette question manquait de précision pour plusieurs raisons. La première concerne le contexte de rachat. A la suite à cet évènement, la question du changement n'était pas abordée. La seconde raison est relative à la question d'identité. Nous sommes en face des deux entreprises avec une culture et une identité particulière. L'influence de celles-ci dans les actions du changement n'était pas évoquée.

La seconde question de départ était énoncée de la manière suivante : "Dans un contexte de rachat, comment les valeurs d'un fournisseur d'énergies vertes influencent-elles son fonctionnement ?". Cette question était encore un peu trop large et ne précisait pas la partie du fonctionnement. Après ces deux questions de départ, la question de recherche a pris forme pour devenir : "suite à l'acquisition d'un fournisseur d'énergies vertes par un groupe pétrolier, quels sont les changements visibles en interne de l'entreprise ?".

4.2 Hypothèses de recherche

A la suite de cette question de recherche, trois hypothèses sont apparues comme proposition de réponse à la suite de la phase exploratoire. Au travers de ces hypothèses, nous avons essayé de les vérifier auprès d'un panel varié d'employés.

Les acteurs montrent une résistance face au changement depuis le rachat. Il nous est apparu intéressant d'émettre cette hypothèse afin de vérifier si des évolutions étaient apparues après le rachat et si les acteurs étaient récalcitrants envers celles-ci. Lors des premiers entretiens, nous avons pu constater deux changements importants qui sont en marche. Le premier concerne la sécurité et le second, une migration des outils informatiques existants vers un nouveau progiciel pour tous les acteurs. Avec cette première hypothèse, il s'agit surtout de prendre en compte ce qui est visible pour les acteurs.

Le travail de certains acteurs perd du sens depuis le rachat. Cette deuxième hypothèse fait référence au sens du travail. Est-ce que le fait d'être racheté par une entreprise qui n'a pas la même identité a de l'importance pour les acteurs ? A la suite des différents changements internes, est-ce que l'on constate une perte de sens des acteurs par rapport au travail ? Peut-on observer des échelons hiérarchiques supplémentaires qui induiraient une déresponsabilisation et une perte d'autonomie des acteurs ?

Enfin, notre dernière hypothèse concerne la perte de confiance entre les acteurs en interne et, en particulier, envers les cadres dirigeants de l'entreprise. Face au changement, une perte de confiance, une défiance, entre les différents acteurs peut être observée. Les employés à contrat à durée indéterminée du service France gardent-ils confiance en leur avenir ?

4.3 Récolte des données

Pour récolter nos différentes données, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs sur la base d'un guide d'entretien. Aucune observation n'a été réalisée car il nous semblait difficile de percevoir le changement, l'avant/après rachat, sans le témoignage des acteurs. Lorsque cela fut possible, nous avons privilégié des acteurs ayant une certaine expérience dans l'entreprise afin qu'ils puissent raconter les différents changements à la suite du rachat.

La proportion du type de contrat est en faveur des CDD pour le service France. Pour ce service spécifique des Opérations, il n'a pas toujours été possible d'interroger des personnes ayant une expérience supérieure à deux ans même si nous avons privilégié les contrats à durée indéterminée. Néanmoins, celui-ci est en pleine mutation depuis la fusion de Total Spring et Direct Energie (cf. supra). Une migration progressive des activités vers la France est en cours. En conséquence, tous les acteurs de ce service vivent pleinement le changement.

4.3.1 Les entretiens

	Date	Lieu	Durée	Description du profil	Sexe
N°1	20-03-18	LAMPIRIS SA	28 min	Employé "Business analyst". Il travaille sur Liège depuis 7 ans pour Lampiris. Il est âgé de 34 ans.	M
N°2	01-11-18	Chez la personne	32 min	Responsable du service facturation auprès du service des Opérations France. Il s'occupe et pilote la génération en masse des factures. Il travaille sur Liège depuis 6 ans. Il est âgé de 33 ans.	M
N°3	05-01-19	Chez la personne	35 min	Employée chargée des processus transverses (tâches ayant des liens dans plus de deux services. Celles-ci peuvent évoluer en fonction des	F

				besoins). Cette personne travaille chez Lampiris depuis 4. Elle est âgée de 27 ans.	
N°4	23-02-19	Chez la personne	40 min	Responsable du service activation. Cette personne travaille chez Lampiris depuis 4 ans. Il est âgé de 34 ans.	M
N°5	02-03-19	Chez la personne	38 min	Employée au service comptabilité, cette personne travaille chez Lampiris depuis 1 an. Elle s'occupe des demandes de troisième ligne du service client. Elle est âgée de 29 ans.	F
N°6	07-04-19	Chez la personne	27 min	Employé chez Lampiris depuis 1 an et demi. Il travaille au sein du service des Opération France et s'occupe des demandes clients de troisième ligne. Il est âgé de 25 ans.	M
N°7	01-05-19	Chez la personne	34 min	Employée chez Lampiris depuis 4 ans. Elle travaille au sein du service comptabilité client. Son travail consiste à traiter les paiements reçus. Elle est âgée de 28 ans.	F
N°8	01-05-19	Chez la personne	37 min	Employée chez Lampiris depuis 1 an et demi. Elle travaille au sein du service facturation et s'occupe des demandes clients. Elle a 24 ans.	F
N°9	15-06-19	Chez la personne	55 min	Employé chez Lampiris depuis 5 ans. Son travail consiste principalement à planifier et à envoyer les relances déclenchées à la suite de factures impayées. Il est âgé de 32 ans.	M
N°10	13-07-19	Chez la personne	44 min	Employé chez Lampiris depuis 3 ans. Cette personne est en soutien opérationnel du service activation. Il s'occupe de certaines erreurs de flux. Il est âgé de 27 ans.	M

N°11	13-07-19	Chez la personne	43 min	Employé chez Lampiris depuis 1 an et demi. Il est rattaché au service des Opérations. Il s'occupe des demandes clients de troisième ligne et du traitement des paiements reçus. Il est âgé de 26 ans	M
N°12	24-07-2019	Chez la personne	46 min	Employée chez Lampiris depuis 12 ans. Elle travaille au sein du service des Opérations France depuis 1 an et demi. Elle s'occupe des erreurs liées à la facturation. Elle est âgée de 39 ans.	F
N°13	05-08-2019	LAMPIRIS SA	30 min	Employé au service facturation depuis 2 ans au sein du service des Opérations France. Il s'occupe de toutes les erreurs liées aux runs de facturation et corrige les erreurs en masse. Il est également un support de troisième ligne pour les problèmes clients. Il est âgé de 26 ans.	M
N°14	06-08-2019	Chez la personne	52 min	Employé au sein du service activation. Il travaille chez Lampiris depuis 4 ans. Il s'occupe des problèmes de flux (données reçues des gestionnaires de réseau) et a également des compétences en informatique ce qui lui permet de développer certains outils de reporting. Il est âgé de 32 ans.	M

Si le choix de favoriser les entretiens chez les personnes est prédominant, cela n'est pas dû au hasard. Il y a deux raisons à cela. La première concerne les horaires de travail. Nous n'avons pas voulu empiéter sur le temps de travail des personnes interrogées. La seconde est en rapport avec la confiance des acteurs. Nous avons remarqué que les personnes étaient plus détendues dans leur sphère privée pour se confier. Par conséquent, nous pensons que la qualité ou tout du moins la quantité d'informations récoltée était plus importante. Concernant la représentation des genres, l'échantillon est de cinq personnes de sexe féminin pour neuf personnes de sexe masculin.

5 Présentation des données relatives au terrain

Dans cette partie, nous allons aborder différents thèmes relatifs aux changements qui ont pu être observés à la suite du rachat de Lampiris par Total. Il s'agit de faits marquants soulevés spontanément par la majorité des acteurs interrogés. Ils ont ensuite été classés en différentes catégories dans le but de regrouper les différentes idées.

5.1 Résistance des acteurs face au changement depuis le rachat ?

5.1.1 La sécurité

Lors du rachat de Lampiris par Total, les personnes interrogées ont constaté quelques changements significatifs peu de temps après l'officialisation de celui-ci. Le plus important concerne la sécurité des données et des personnes. Un employé raconte un fait marquant :

"Au niveau de la sécurité, vu que Total est un groupe énorme. Evidemment, ils ont des lieux de travail très variés et [donc] grosse responsabilité. Du coup, ils appliquent des mesures de sécurité uniformes à tout le groupe et il y a des choses qui ne sont pas forcément pertinentes [...] sans tenir compte du site comme par exemple se tenir à la rampe même si dans les faits, personne ne le fait." (Entretien n°3)

Avec le rachat, certains appareils électriques ont dû disparaître des bureaux du plateau Opérationnel. Il s'agit d'effets personnels tolérés auparavant.

"Depuis le rachat, on ne peut plus avoir de machine à café personnelle, plus trop de trucs qui traînent sur les bureaux. Ces machines-là, ils nous les ont interdites." (Entretien n°11)

Concernant la sécurité du bâtiment, un contrat a été passé avec une société de gardiennage afin que des vigiles soient présents à temps plein de huit heures du matin jusqu'à dix-neuf heures trente. Ceux-ci contrôlent les allers et venues des différents visiteurs externes à l'entreprise. Un registre de présence a été mis en place et toute personne non-employée doit le signer ainsi qu'indiquer son heure d'arrivée et de départ. Ils font également un tour de l'entreprise le soir afin de vérifier si toutes les fenêtres sont bien fermées, si les ordinateurs sont bien éteints et s'il n'y a plus personne dans le bâtiment.

En termes de sécurité des données informatiques, les clés USB ont été cryptées. Les câbles des ordinateurs ont dû être attachés et scellés.

"Les câbles ne peuvent absolument plus bouger. Si on veut changer d'écran ou de PC ben non, on ne peut plus. Tout a été cloisonné. [...] Avec cet argument, attention "StopCard" parce que ça peut-être un danger. Certes sur des plateformes [pétrolières] en plein milieu de l'océan je peux comprendre mais c'est vrai que là..." (Entretien n°3)

Un employé souligne le fait que cette "StopCard"¹⁴ n'est pas utilisée dans les locaux de Lampiris et sur les sites d'une manière générale. Il mentionne une anecdote relative aux chaleurs d'été de juin et juillet 2019.

"Quelque chose qu'on n'a pas par rapport au changement Total chez Lampiris et qu'on aurait dû avoir, c'est la "StopCard". [...] Près de l'entrée à gauche du bâtiment, tu as une entrée qui mène vers l'ancienne chapelle. Et ben là, quand il faisait chaud, par exemple, à l'IT, [...] il fait encore plus chaud que sur notre plateau, il fait bien quelques degrés de plus. C'est l'enfer et donc ils ouvrent cette porte. [...] On pourrait avoir une fois un fou qui rentre par cette porte, le gars, il entre, il est dans la boîte. Il est au niveau des bureaux de l'IT en faisant un mètre. Ça c'est quelque qu'on ne peut pas tolérer au niveau sécurité en plein centre de Liège. Tu ne laisses pas un accès ouvert à la société à flan de rue." (Entretien n°14)

Et de mettre en évidence une faille ou un manque de cohérence dans l'application des normes de sécurité entre l'entrée principale, à droite du bâtiment où le badge est obligatoire pour pouvoir rentrer dans le bâtiment et cette entrée.

"D'un côté tu mets un garde qui surveille et une porte où tu dois badger et de l'autre, tu laisses la porte ouverte. Tu pourrais avoir un drame comme ça. C'est peut-être la configuration du bâtiment qui ne correspond pas aux critères de sécurité de Total." (Entretien n°14)

Une histoire similaire a été racontée par un autre employé concernant les activités du vigile à certaines heures de la journée. L'employé met en avance la situation en porte-à-faux entre la règle et l'application de la règle concernant la sécurité.

"C'est comme souvent, tu arrives le matin, le garde il fait la vaisselle ou il est en train de ramasser les tasses, de ramasser des trucs dans l'évier [...]. Ça je suis désolé, le garde, son

¹⁴ La Stop Card est "un dispositif donnant à tous les collaborateurs de Total et d'entreprises contractées l'autorité pour intervenir et stopper un travail en cours en cas de perception d'actions ou de situations à risques, ou susceptibles d'évoluer vers un accident. Avec une garantie d'absence de sanction, de la part de Total comme du management de l'entreprise contractée, même en cas d'intervention à mauvais escient. [Ce] dispositif matérialisé par une carte, signée par le directeur de l'entité et cosignée par le management local du contractant pour leurs collaborateurs." consulté le 1^{er} août 2019 sur <https://www.total.com>

travail c'est d'être à l'accueil. J'ai déjà vu des gens qui n'avaient pas de badge et qui rentraient en même temps que moi. C'est bien qu'on n'est pas nombreux et qu'on connaît tout le monde, mais ça n'est pas normal. Regarde, le garde dans la tour Total à Paris, il ne fait pas la vaisselle. Il est en bas au portique et il attend pendant toute la journée. [...] Ça c'est de la sécurité. C'est quelque chose que Total ne laisserait pas passer. [...] On est un peu laxiste sur certaines choses." (Entretien n°4)

Les employés ont dû réaliser des formations par ordinateur concernant la sécurité en général et la confidentialité des informations. Celles-ci ont été rendues obligatoires pour tous les services quel que soit la fonction occupée. Un carnet reprenant les douze règles d'or de Total en matière de sécurité a également été transmis à tous les employés. Ce carnet recense toutes les mesures de précaution à adopter afin d'éviter les accidents de travail. Ces différentes formations ont été suspendues à la suite de différentes "plaintes" de cadres supérieurs auprès du groupe Total.

5.1.2 Les déplacements durant les heures de travail

Un autre fait marquant fut l'interdiction des vélos durant les heures de travail. Ces vélos étaient utilisés pour rejoindre les différents sites (Saint-Laurent, Sainte Marie et l'îlot saint-Michel) dans la ville de Liège afin d'éviter les embouteillages et les problèmes de stationnement.

"L'interdiction d'utiliser les vélos pendant les heures de travail. Pendant le temps de midi, c'était impossible. C'était un peu problématique avec la ligne de conduite de Lampiris qui voulait favoriser l'utilisation des vélos. A un moment, nous avons même eu des tarifs préférentiels pour acheter des vélos électriques." (Entretien n°9)

Cette interdiction a été levée peu de temps après avec la condition pour tous les employés de porter le casque et le gilet jaune de sécurité. Cet épisode avait marqué les esprits car il s'agissait de l'un des premiers faits concrets et contraignants pour les employés concernant le changement.

Le 26 avril 2019, à l'occasion de la journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail, des activités ont été organisées au sein de l'entreprise afin de sensibiliser les employés à la sécurité. Cette année, la sécurité routière était à l'honneur. Les employés pouvaient s'inscrire à une mise en situation routière via des casques de réalité virtuelle. Ces casques simulaient un conducteur ayant pris plusieurs verres d'alcool. Les employés devaient suivre un tracé sur le sol en essayant d'éviter les obstacles mis sur le chemin. Des panneaux explicatifs reprenaient les règles de base de la sécurité routière en matière de vitesse, d'alcool et d'attitude de conduite ("je reste concentré sur la route", "je maîtrise ma vitesse", "j'adopte une conduite par anticipation", ...). C'est la première année qu'un événement de ce type a été

organisé dans le cadre de la journée mondiale de la sécurité en sein de l'entreprise. Un court métrage a également été diffusé à cette occasion. Les acteurs principaux étaient des cadres supérieurs de chez Total. En voici un extrait :

"La sécurité est la priorité de Total. Notre ambition est claire. Nous voulons devenir une référence de notre industrie en la matière. Pour y arriver, nous devons nous impliquer quel que soit notre métier et quelles que soient nos responsabilités. C'est pour vous permettre d'intervenir lorsque c'est nécessaire que cette "StopCard" a été conçue. C'est la même pour tous à travers le monde : collaborateurs comme contractants. Avec cette "StopCard" votre manager vous donne autorité pour intervenir et interrompre un travail si vous pensez être témoin d'une situation à risque. Nous ne le répèterons jamais assez, la quasi-totalité des accidents auraient pu être évités si les règles, et notamment les règles d'or avaient été appliquées. La "StopCard" fait maintenant partie de notre quotidien. N'hésitez pas à y avoir recours. C'est votre moyen de participer à la sécurité de tous [...]. De notre côté, nous nous engageons aussi. Votre intervention ne sera pas sanctionnée même si vous utilisez cette "StopCard" à tort. C'est une marque de confiance. La "StopCard" n'en abusez pas mais utilisez là [...]. A tous, collègues de Total, collaborateurs d'entreprises partenaires, je [Patrick Pouyanné, PDG de Total] demande la même mobilisation [...]. J'en suis convaincu, la sécurité, c'est pour toi, pour moi, pour tous." (Extrait du court métrage relatif à la StopCard lors de la journée mondiale de la sécurité au travail du 28 avril 2019¹⁵).

En restant dans la mobilité électrique, nous avons remarqué que Lampiris favorise les véhicules électriques. L'entreprise a remplacé son parc de véhicules thermiques au profit de voitures électriques. Des bornes de rechargement ont été installées dans le parking à cet effet. Des interrogations subsistent néanmoins quant à la volonté de changement.

"On en a parlé dans la presse. Ils ont voulu marquer le coup, le souligner. C'était peu de temps après le rachat. Donc est-ce que ce n'est pas pour dire : "écoutez les gars on est toujours vert". [...] c'est difficile à dire. Il y a pas mal d'utilisateurs au sein de l'entreprise qui sont particulièrement déçus du [choix des véhicules]. J'ai l'impression que d'investir dans quelque chose de qualité de réfléchi n'a pas vraiment été pris en compte." (Entretien n°3)

5.1.3 L'alcool sur le lieu et durant les heures de travail

L'alcool sur le lieu de travail dans le cadre d'évènements particuliers (anniversaires, pot de départ, ...) a vite été proscrit.

¹⁵ Vidéo disponible sur le réseau social de Lampiris

"Alors là, on ne peut plus boire du tout [...]. Avant de temps en temps, on faisait un petit drink lors d'anniversaires ou autre. On buvait une bouteille à douze... Tu ne sais pas être saoul avec ça. Mais ça, la politique a complètement changé au niveau de la politique Total. Maintenant, c'est plus surveillé." (Entretien n°14)

Une certaine incompréhension de plusieurs employés s'est dégagée à au moment du rachat qui se rapproche d'un choc culturel entre deux entreprises différentes, entre une région et une entreprise internationale. Un employé témoigne :

"Au moment du rachat, il y avait quelque chose qui était complètement en contradiction par rapport à la ville dans laquelle est établi Lampiris, c'est l'interdiction complète d'alcool sur le lieu de travail. Chose qui était ancrée dans l'ambiance Lampiris, qui était ancrée dans l'ambiance liégeoise. Pas boire pendant les heures de travail mais en tous cas, pendant les fêtes, les anniversaires, les pots de départ, etc." (Entretien n°7)

Cette incompréhension doit être nuancée par d'autres avis. Ceux-ci mettent la sécurité en avant et l'image de l'entreprise comme arguments principaux à l'interdiction d'alcool.

"Ils ne veulent pas trop donner l'image d'une entreprise où les employés boivent et je les comprends. Moi, avant, j'ai travaillé dans le secteur public. Il y a un gars, il y a une dizaine d'année, qui s'est tué en voiture en rentrant d'un souper de boulot tellement qu'il était plein [saoul]. Ils te servaient tout le temps, tant que tu demandais. Moi, une fois, je suis rentré à quatre pattes de là [d'un souper de son ancien travail]. [...] C'était l'orgie. [...]. C'est bien qu'ils fassent ça parce que sinon, il y a des gens qui exagèrent, qui rentrent en voiture en ayant bu et qui se tuent ou qui font de graves accidents." (Entretien n°4)

Celui-ci n'est plus autorisé même après les heures de présence obligatoire. Si un évènement festif est organisé, il doit se faire en dehors des bâtiments. Néanmoins, l'alcool est autorisé dans le cadre des soirées d'entreprise. A cette occasion, un rappel de certaines règles de sécurité est donné aux différents employés : "ne pas reprendre le volant si on est fatigué", "se faire raccompagner si on a trop bu". Lors de ces soirées, des navettes sont parfois organisées lorsqu'un évènement d'entreprise est organisé à une bonne distance de Liège.

5.2 Sens des acteurs face au rachat

5.2.1 Identité : les valeurs défendues par Lampiris

Un élément important relevé par les employés lorsque l'on aborde les valeurs de l'entreprise, c'est l'ambiance générale en interne. Cette atmosphère est due à plusieurs paramètres comme le lieu, la simplicité et la proximité des employés entre eux.

"Les valeurs de l'entreprise que j'aime bien, c'est les valeurs qu'on a au sein de la société. Ça n'est pas les valeurs que l'on donne pour attirer des clients. Comme la proximité entre collègues, que les équipes soient soudées, que la société soit assez familiale, que tout le monde se tutoie, le fait que l'on soit dans un environnement assez cool. Liège, ça n'est pas Bruxelles. C'est plus agréable. Le bâtiment est nickel, on a un chouette parc. Même si ça ne correspond pas à un groupe comme Total s'il veut doubler, tripler le nombre de ses employés. C'est beaucoup trop petit. Ils parlent déjà de construire quelque chose dans quelques années."
(Entretien n°14)

Depuis le rachat de Lampiris par Total, les employés ont remarqué un certain changement concernant leurs collègues d'une manière générale. Certains employés sont partis d'eux-mêmes après l'annonce du rachat.

"Ils ont été super clairs lors du rachat. Ils ont été très corrects. Ils ont dit "il n'y aura pas de licenciements, ... Ceux qui voulaient partir, ont pu partir." (Entretien n°9)

Il semble que les employés engagés récemment n'aient pas le même profil que les employés plus anciens. Une étude approfondie du profil des diplômés mériterait d'être réalisée afin de confirmer ou d'infirmier ce sentiment.

"C'est un peu cliché mais vu que Lampiris mettait fort en avant les valeurs qui étaient l'humain, le local, etc. Les employés reflétaient ces valeurs-là. [...] Du coup, les employés avaient aussi cette vision dans leur personnalité, dans leur vie de tous les jours. Eux-mêmes vivaient ces valeurs à cent pour cent. [...] Suite au rachat, ces employés ont commencé à partir petit à petit. Soit parce que leur CDD se terminait. Pour les CDI, par contre, c'est parce qu'eux ne se retrouvaient pas vraiment dans les valeurs de Total. En fait, les remplacements, [...] j'ai vraiment le feeling que les personnes qui ont remplacé sont des profils plus Total, type HEC. [...] C'est plus axé sur les quantités de ventes. [...]. Le local on était fier de le

prôner, j'ai l'impression que ça n'est plus le cas. Le côté vert, je sais que l'on peut trouver des excuses marketings ou autre mais ça reste un paradoxe de vendre du vert alors qu'on fait partie d'un des plus grands géants [sic] pétroliers du monde." (Entretien n°4)

5.2.1.1 Focus sur la transparence

Il nous est apparu intéressant de zoomer quelque peu sur la transparence en particulier car il s'agit de la valeur qui a suscité de plus de réactions.

Une certaine continuité est constatée à la suite du changement de management de Lampiris. C'est le cas de la "transparence", valeur fondamentale de l'entreprise. De façon récurrente, l'ancien directeur général postait une vidéo sur le réseau social interne de l'entreprise : un "weekly". Ce "weekly" est un jeu de questions-réponses entre les employés et la direction sur différents sujets du moment ou sur diverses préoccupations comme le rachat de Lampiris. Les questions sont recueillies au préalable par le comité de transparence et triées afin d'éviter les questions doublons ou déjà posées. Ce comité est composé de personnes représentant les employés choisis par la direction en accord avec les Ressources Humaines.

"Je n'ai pas vraiment ressenti de changement concernant la transparence depuis le rachat. Il y a les "weekly" qui existent toujours. J'ai l'impression que le nouveau directeur tourne un peu moins autour du pot pour répondre aux questions. Même si j'ai l'impression que c'est plus lié à la personnalité de la personne. C'est peut-être le fait qu'il soit français. J'ai plus l'impression que ces "weekly" sont aussi une manière de garder le contrôle sur l'information transmise aux employés donc ça reste une transparence avec ses limites. La transparence n'a jamais été limpide de base. D'un autre côté, c'est normal de ne pas tout dire non plus." (Entretien n°4)

Un autre exemple de fait de transparence se produit lors des sessions trimestrielles. Ces sessions présentent les chiffres et objectifs de l'entreprise et font le bilan de l'année en cours. A l'occasion de celles-ci, une session de questions-réponses est organisée et se passe en direct. Les questions sont posées via une application depuis le téléphone portable et garantit l'anonymat des intervenants. Tous les sujets peuvent être abordés.

Depuis le changement organisationnel de la direction, le poste de directeur général de Lampiris est passé dans les mains d'un cadre supérieur de Total. Ce cadre a déménagé de Paris pour s'installer à Liège. L'ancien directeur général de Lampiris est allé s'installer à Paris et travaille au siège de Total à Paris. Les personnes interrogées ont constaté une continuité de ces "weekly" et de cette volonté de transparence de la part de la nouvelle direction.

5.2.2 *Quel est le sens de la marque pour les acteurs ?*

Il est apparu comme une forme de scepticisme de la part de certains employés concernant un éventuel changement de marque. Ce scepticisme concerne plus les clients que les employés eux-mêmes. Il existe un sentiment envers les clients qui seraient trop attachés à la marque Lampiris.

"J'ai l'impression qu'ils vont aller vers ça et en même temps, je ne comprends pas ce choix. [...] Les Belges aiment vraiment bien le côté "oui c'est de chez nous" [...] "c'est un bon liégeois [Bruno Venanzi] qui a fondé l'entreprise. Vraiment, voir Total sur leurs factures, je ne sais pas s'ils vont apprécier." (Entretien n°9)

"Même si on n'est plus les moins chers sur le marché, il y a des clients qui restent parce que nous sommes verts, belges, ... A partir du moment où même ça n'existera plus..." (Entretien n°12)

Bien entendu, nous nous trouvons dans la sphère du ressenti, de l'impression étant donné que ce changement n'a pas eu lieu. Néanmoins, il nous est apparu intéressant de le mentionner vu que plusieurs personnes interrogées ont soulevé ce point.

En revanche, la majorité des employés interrogés dans l'échantillon sélectionné perçoivent ce rachat comme sécuritaire et source d'opportunités pour ceux qui envisagent de travailler à l'étranger.

"Je me sens sécurisé d'être dans un grand groupe. Lampiris avait moins de moyens financiers. Je me sens sécurisé également au niveau du salaire." (Entretien n°4)

5.3 Confiance des acteurs

Nous avons pu observer un phénomène concernant la confiance envers le management. Nous ne pouvons pas clairement faire part d'une perte de confiance des acteurs mais plutôt d'une absence de repères et de visibilité sur l'avenir due à l'intégration de Lampiris dans un plus gros groupe. Les décisions stratégiques ne se faisant plus sur le site de Liège mais à Paris.

"Vu que c'est un grand groupe, les changements peuvent être extrêmement rapides et on ne va pas forcément nous concerter pour effectuer les changements. A l'échelle du groupe, on est une petite fourmi. On est une toute petite bouteille dans un océan immense. Pour eux, on est trente secondes sur un PowerPoint." (Entretien n°14)

5.3.1 Focus sur le service France

Lors de certains entretiens, nous avons perçu une inquiétude de certains employés par rapport à leur travail, leurs perspectives d'avenir dans l'entreprise. Ce sentiment a pu être constaté avec les employés du service des Opérations France (anciennement Lampiris France et puis Total Spring en 2017). Ce service est basé à Liège mais ses activités (facturation, recouvrement et activation) concernent le marché français.

Lors du rachat de Lampiris par Total, un premier changement directement visible pour ce service fût le déménagement des bureaux dans un nouvel environnement de travail. Ces derniers étaient situés dans un appartement du premier étage du bâtiment situé à Saint-Laurent. Le service a dû prendre quartier sur le plateau des Opérations. Ce plateau se trouve dans le même bâtiment au sous-sol. Ce déménagement a été rendu obligatoire car l'appartement n'était pas conforme pour accueillir des bureaux.

"Le service est passé de l'esprit start-up à l'esprit plateau lorsqu'on a déménagé. On était tellement bien dans cet appartement et je pense qu'on faisait un meilleur boulot. On pouvait se parler librement. Sur le plateau, il faut faire attention à ne pas faire trop de bruit pour ne pas déranger les autres. Se parler, ça va plus vite que de s'envoyer des mails. Il y a plus de risques d'erreurs. Il y a plus d'interactions quand tu parles avec tes collègues et donc il y a des liens qui se créent. Tu es plus proche. Tu feras donc plus pour aider cette personne. Ça a été un gros changement et changement très nuisible." (Entretien n°4)

Un second changement a eu lieu depuis le rachat de Direct Energie par Total en 2018, celui-ci a entamé une migration progressive de ses activités de Liège vers Paris. Cette migration a débuté à partir d'avril 2019. Toutes les activités liées aux services (assistance et entretien de chaudière) et à la fourniture de gaz et d'électricité en France seront regroupées à un même endroit, dans les bâtiments de Total Direct Energie (anciennement Direct Energie). Le service "France" basé à Liège est donc amené à disparaître. Différentes réunions ont été organisées avec le département des Ressources Humaines afin de "prendre la tension" des différents employés. Même si ceux-ci sont prioritaires sur les postes qui s'ouvrent en interne, une certaine inquiétude, nervosité s'est fait ressentir lorsque nous avons interrogé ces employés en question : "la peur de ne pas savoir où l'on va être recasé". A la suite de ces moments de nervosité, différentes réunions ont été planifiées afin de répondre au mieux aux attentes des employés qui se sentaient parfois "un peu délaissés" et reprochaient "le manque de communication". Lors d'une réunion d'équipe, un employé s'est exprimé au moment du rachat : "On nous a volé tout ce qu'on a construit."

Cette inquiétude est, nous semble-t-il un peu plus prononcée chez les employés en contrat à durée indéterminée que chez les employés ayant un contrat à durée déterminée avec certaines nuances comme l'explique une employée présente dans le service depuis plusieurs années.

"Chaque employé le prend différemment. C'est assez "drôle" à voir. Il y a toujours bien sûr la différence CDD-CDI. Donc les CDD, eux, sont plus dans une optique de "je ne sais pas si je vais pouvoir terminer mes deux ans ici [chez Lampiris]". Et donc [...] sont dans une autre dynamique. C'est un peu inquiétant pour eux par ce qu'ils ne savent pas trop s'ils vont pouvoir faire leurs deux ans [...]. Au niveau des CDI, par contre, [...] j'ai l'impression qu'à part ceux qui ne savent pas vers où ils vont aller, ils sont dans le flou. Mais ça va car il y a du travail car la migration prend du retard." (Entretien n°3)

Nous avons remarqué une position fataliste de la part des personnes en contrat à durée déterminée tout en ayant une volonté de vouloir faire ses preuves et le souci du travail bien fait sans garantie finale.

"Je ne sais pas trop si je vais être renouvelé à la fin de mon contrat. Pour le moment, je fais mon boulot sans me poser trop de questions. Peut-être que je vais être replacé quelque part d'autre pour quand-même faire mes deux ans. Je ne sais pas trop comment ça va se passer." (Entretien n°6)

"Lampiris est une chouette boîte pour commencer. Après, il y a des choses avec lesquelles je ne suis pas d'accord. Je pense que leur politique à deux ans [de contrat], par exemple, a certains désavantages sur lesquels ils ne veulent pas revenir. Sachant qu'il faut plus ou moins deux ans pour former correctement quelqu'un, c'est un peu fatiguant de toujours perdre les compétences et de recommencer tout à zéro avec une nouvelle personne [...] Avec également des avantages sur certains profils. Moi, par exemple, ça n'est pas ma formation [formation anthropologique] donc je ne me vois pas rester mais il y a d'autres profils plus de gestion, compta qui ne sont pas renouvelés." (Entretien n°11)

Le retard de migration (transfert des clients des systèmes Total Spring vers les systèmes de Total Direct Energie) est également une source d'inquiétude pour les employés en CDI. Certaines opportunités en interne sont finalement refusées ou postposées afin d'assurer le bon suivi de ce transfert de données. Un employé témoigne :

"J'ai eu une proposition [de changement de poste en interne] récemment et le lendemain [de l'annonce du retard], on m'a dit que ça avait été clairement officialisé que la migration allait

prendre plus de temps [...] et que ça ne valait pas trop la peine de regarder maintenant pour des opportunités qui étaient susceptibles de revenir par la suite." (Entretien n°3)

Un autre employé va également dans le même sens que le témoignage ci-dessus. Une certaine incertitude sur le futur due au retard du transfert des clients d'un système vers un autre.

"Comme la migration prend du retard, ils font un peu trainer les choses. Ils me disent, ce n'est pas pressé, on verra après." (Entretien n°9)

Les employés en CDI ayant déjà retrouvés un poste dans un autre service se trouvent tiraillé entre leurs nouvelles fonctions et le leur ancien poste. De façon générale, nous avons constaté une volonté de faire le travail correctement et jusqu'au bout.

"Alors qu'elles pensaient commencer plus tôt, elles ne pourront pas commencer du tout avec l'esprit tranquille [...] Peu dans l'équipe sont carriéristes, dans le sens : "je ne pense qu'à mon job et aux opportunités qui s'ouvrent à moi pour mettre une ligne en plus sur mon CV". Et du coup, la plupart sont réellement impliqués dans la migration et veulent réellement que ça se passe bien. Du coup, c'est un poids parce que les personnes sont fondamentalement impliquées dans le projet." (Entretien n°14)

Cette volonté de bien faire peut s'expliquer par le fait que les employés ayant un CDI travaillent depuis plusieurs années dans ce service. Ils ont vu grandir le service. Ils ont vécu plusieurs événements, comme le changement de marque de Lampiris France en Total Spring en 2017 (cf. supra), qui ont créés des liens particuliers entre le service et les membres plus anciens de l'équipe. Ces liens ajoutent du poids dans l'implication du projet.

"On est extrêmement gentils [...]. Au niveau des CDI, il y a des postes vraiment clés [...]. Il suffit qu'on claque la porte du jour au lendemain, c'est littéralement la catastrophe. Et je crois qu'ils ne s'en rendent même pas compte. Après, je n'attends pas de reconnaissance de la part de la direction car je n'ai jamais eu l'impression qu'ils se rendaient compte du travail que l'on fournissait [...]. Les Opérations France ont toujours été un peu dans l'ombre [...]. On nous tape juste sur les doigts quand quelque chose ne se passe pas bien. Donc à un moment, il faut juste se faire une raison et travailler pour ton équipe. Le projet France, c'est un peu notre bébé et on a envie de l'accompagner jusqu'au bout. On n'a pas envie de laisser tomber ce projet en cours de chemin. Ça te tient à cœur." (Entretien n°12)

Le service opérationnel France est en pleine mutation provoquée par le rachat de Lampiris par Total. Différents changements sont en cours. Les activités diminuent progressivement au fur et à mesure de la migration des clients du système Total Spring au système Total Direct Energie. Des contrats à durée déterminée ne sont pas renouvelés car il n'y a plus de perspective à long terme dans ce service. Enfin, certains contrats à durée indéterminée sont en attente de nouvelles propositions pour intégrer d'autres services.

6 Discussion

Au regard de la littérature et des entretiens réalisés, nous pouvons nous poser la question suivante : de quel type de changement est-il question ? Est-ce que tous les changements constatés sont au même niveau de maturité dans leur processus de transformation ? Pour reprendre la définition de François Dupuy, le changement "c'est une modification substantielle et durable des stratégies des acteurs, telles qu'elles s'expriment dans leur comportement quotidien" (Dupuy, 2005 : 290). Nous insistons sur le fait que nous nous sommes intéressés uniquement aux changements perceptibles en interne de l'entreprise.

6.1 De quel type de changement est-il question ?

A la suite d'un rachat, plusieurs niveaux de changements peuvent être constatés par les acteurs. Les changements directement visibles concernent de nouvelles règles en termes de sécurité. La sécurité sur le lieu de travail avec l'interdiction d'anciennes pratiques, comme la consommation d'alcool à l'occasion d'évènements particuliers, et le renforcement du cadre sécuritaire du bâtiment et des logiciels.

Il est intéressant de se pencher sur la question du processus de changement qui est actuellement en cours. Nous avons vu avec François Pichault les différentes approches du changement. Celles-ci ont en commun de théoriser des modèles à partir d'éléments significatifs et de constatations sur le terrain. François Pichault interpelle et souligne que "les catégories descriptives qu'elles [les approches] fournissent ne sont donc pas "neutres" puisqu'elles renvoient de manière privilégiée à une approche particulière." (Pichault, 2013 : 68) Le modèle des cinq forces est venu compléter ces cinq approches en soulignant le caractère perméable du processus de changement ainsi que les interactions entre le contexte, le contenu et le processus.

Au vu des éléments récoltés, nous pensons qu'il est possible d'esquisser des types d'approche de processus changement à la suite du rachat de Lampiris par Total. Nous attirons l'attention sur le fait que le processus est toujours en cours et que, par conséquent, le processus est toujours susceptible de rentrer dans une autre configuration en fonction d'évènements/d'éléments internes ou externes.

Tout d'abord, nous pourrions penser que nous sommes dans une approche rationaliste pure du changement. Total adopte un schéma où toutes les étapes sont bien définies, maîtrisées et part du postulat que tous les acteurs vont adhérer unanimement à ses objectifs.

Lors des différents changements de marque en France et à la suite des différentes fusions-acquisitions (Lampiris France de 2010 à 2017 ; Total Spring de 2017 à 2018 ; Total Direct Energie à partir de 2019), le groupe Total a imposé sa marque, son logo à tous de façon unanime : "one team, one direction". Les consignes concernant la sécurité vont être respectées à la lettre sans levée de bouclier du management en place ou des employés. Avec l'alcool sur le lieu et durant les heures de travail, nous avons vu qu'aucune exception n'était possible : "safety first". L'alcool n'est plus autorisé sur le lieu et pendant les heures de travail quel que soit l'évènement organisé. La sécurité d'une manière générale a également été soulevée par les différents acteurs comme un changement significatif depuis le rachat de Lampiris par Total. La sécurité se décline sous différents aspects comme la sécurité du bâtiment, des personnes ou des logiciels.

Or, nous avons vu dans les entretiens que Total a essayé de faire interdire l'utilisation des vélos durant les heures de travail et a tenté d'imposer une série de formations aux employés. Il y a eu un retour en arrière à la suite de diverses contestations de la part de la direction de l'époque de Lampiris. Nous noterons qu'aucun acteur n'a mentionné le rôle ou les actions de la délégation syndicale majoritaire. Des initiatives ont peut-être eu lieu en "off" mais sont restées invisibles. Ce fait vient illustrer une certaine résistance au changement. Pour reprendre Friedberg nous voyons dans cet exemple une certaine "récalcitrance des moyens humains qui ne se laissent pas facilement transformer en simples instruments au service des objectifs et buts de l'organisation définis en dehors d'eux" (Friedberg, 1997 : 67). Avec cette constatation, nous pouvons affirmer que nous ne sommes pas dans une approche rationaliste pure.

Nous n'avons pas pu déceler de situations se rapprochant de l'approche politique décrite par François Pichault au sein du terrain de recherche étudié. Nous aurions pu imaginer un jeu de coalitions dans le service des Opérations France avec employés ayant un contrat à durée déterminée. Sachant que ceux-ci sont susceptibles de ne pas être renouvelés, ces acteurs auraient pu défendre leurs intérêts auprès des Ressources Humaines. Il n'en est rien. Nous avons pu remarquer une passivité des acteurs mêlée d'une certaine résignation. Le poids des acteurs était-il insuffisant pour commencer une bataille qui semblait perdue d'avance ? Est-ce qu'il était naïf de penser qu'une poignée d'employés pouvait indirectement influencer les responsables de Total pour contrecarrer la politique RH ?

La politique des contrats au sein de Lampiris est claire et transparente. L'entreprise offre une opportunité à des jeunes diplômés afin de s'insérer sur le marché du travail sans garantir un contrat à durée indéterminée au bout des deux ans accomplis. Cette politique liée aux contrats est antérieure au rachat et est historique à Lampiris. En outre, nous soulignons également l'absence de contexte de crise, c'est-à-dire de rupture entre l'ancienne et la nouvelle politique RH en matière de contrat. Celle-ci est

identique. La crise/rupture étant un ingrédient nécessaire au processus de changement politique (Pichault, 2013 : 56).

Serions-nous dans une approche incrémentale du changement ? Ce courant a une conception à l'opposé du rationalisme. Ses partisans insistent sur le caractère continu, répétitif et variable du processus de changement. Ils conçoivent le changement comme un "processus permanent d'essais et erreurs" se basant sur d'anciennes situations.

Comme nous avons vu précédemment dans la partie théorique, François Pichault souligne : "les dirigeants sont largement dépendants, dans leurs actions, de choix antérieurement élaborés ; la marge de manœuvre dont ils disposent se trouve donc étroitement circonscrite" (Pichault, 2013 : 61). Lorsque nous avons interrogé des employés du service Opérationnel France, nous avons pu mettre en avant l'adaptation du service des Ressources Humaines face aux inquiétudes de certains employés face à la délocalisation de leur service et leurs activités à Paris. Dans un premier temps, une seule réunion avait été organisée pour communiquer au service France les modalités de ce transfert de compétence d'un site à l'autre. Cette réunion a eu également pour but de rassurer les employés sur leur avenir au sein de l'entreprise et les prévenir qu'ils étaient prioritaires sur les postes disponibles en interne. Néanmoins, après plusieurs semaines sans nouvelles, des réunions supplémentaires ont dû être organisées afin de faire le point individuellement avec chaque personne dans le but de rassurer à nouveau les employés. Ces réunions ont lieu plusieurs fois par mois en fonction des opportunités qui s'ouvrent pour l'employé concerné.

Nous voyons très clairement dans cet exemple le caractère incrémental du changement. Une adaptation, postérieure à la première réunion, fut nécessaire à la suite de nouvelles inquiétudes de la part des employés. Erhard Friedberg insiste sur l'importance d'instaurer un "leadership" dans le changement afin d'assurer un suivi. "Dans la mesure où tout changement organisationnel constitue toujours une rupture avec les pratiques anciennes et les équilibres de pouvoir [...], la réalisation et la réussite du changement dépendent donc de la mise sur pied d'un dispositif d'accompagnement" (Friedberg, 1997 : 347). Si le même scénario devait se passer avec d'autres services Lampiris, il serait intéressant d'analyser l'accompagnement des employés dans le suivi du changement.

Nous avons également pu constater un revirement de situation concernant l'utilisation des vélos durant les heures de travail. D'une interdiction pure et simple, nous sommes passés à une autorisation sous condition (port du casque et du gilet jaune). Cette condition étant peu ou pas souvent respectée par les utilisateurs. Aucun acteur n'a abordé la menace d'une sanction ou d'un avertissement en cas de non-respect de cette règle.

Lors des entretiens, il ne nous a pas été possible de constater une modalité de changement permettant d'affirmer que nous sommes dans une approche contingente. A l'inverse, plusieurs exemples ont permis de mettre en avant le manque d'adaptation de Total en tenant compte des spécificités culturelles et identitaires de Lampiris.

Comme premier exemple, nous pouvons citer l'interdiction totale de consommation d'alcool sur le lieu de travail. Un acteur a mis l'accent sur "l'ambiance Lampiris" et "l'ambiance liégeoise" qui étaient en contradiction avec cette interdiction. Sans parler de choc de culture entre Lampiris et Total, nous pouvons néanmoins parler de conflit identitaire. Philippe Bernoux souligne le fait que "l'identité est ce par quoi un individu se définit socialement. Il appartient à plusieurs groupes sociaux, celui de son origine géographique, sa famille, sa profession, son entreprise, son club de loisirs, sa religion, son parti politique, etc. L'identité ne connote pas l'identique, mais l'appartenance grâce à laquelle un individu se définit" (Bernoux, 2014 : 223). Plusieurs éléments, dont la consommation modérée d'alcool lors d'évènements spécifiques, contribuent à la création de l'identité des acteurs au sein de l'entreprise. L'identité que les acteurs traduisent par "ambiance". Nous pouvons penser que Total, en imposant cette règle unilatéralement, n'a pas tenu compte des spécificités et traditions locales dans lesquelles Lampiris était ancré.

Le second exemple est la sécurité. Les acteurs n'ont pas compris pourquoi les règles de sécurité appliquées sur le lieu de travail étaient similaires à celles appliquées sur les "plateformes pétrolières". Pour eux, les douze règles d'or de Total ne sont pas adaptées à toutes les situations de travail et tous les lieux. Nous pensons que ces douze règles sont présentées à l'ensemble des collaborateurs car la sécurité est la valeur phare du groupe. En outre, vu le secteur d'activité principal de Total, elles concernent un plus grand nombre de travailleurs. Il serait néanmoins intéressant d'adapter ces règles en fonction du secteur d'activité.

Avant de passer au dernier processus de changement, nous aimerions nous arrêter un instant sur le cas de la StopCard. Nous pourrions être amenés à penser que la non-utilisation de cette carte est une adaptation de Total à l'environnement Lampiris et à son fonctionnement organisationnel. Nous pensons qu'il faudra voir avec le temps si cela se confirme. L'utilisation concrète de ce dispositif matériel serait un changement radical pour Lampiris.

Nous n'avons pas soulevé de faits permettant mettre le doigt sur l'une ou l'autre caractéristique de l'approche interprétativiste. Comme nous l'avons vu précédemment, cette approche introduit l'aspect psychologique dans le processus de changement. Des problèmes trop complexes pour les résoudre individuellement sont pris en charge par l'organisation.

En résumé, nous pouvons affirmer qu'un processus de changement domine par rapport aux autres. Il s'agit de l'approche incrémentale. Le rachat en lui-même fut, dans un premier temps, ressenti par les acteurs comme un changement radical. Les entretiens nous ont enseigné que certains employés sont partis à ce moment-là. Il s'en est suivi une période incrémentale. Le service opérationnel France migre progressivement ses activités vers Paris, les changements en termes de sécurité se font en douceur et aucun bouleversement organisationnel au sein de Lampiris n'est prévu à l'horizon. Nous noterons le changement de directeur général à la tête de Lampiris au profit d'un cadre supérieur de chez Total. Bien que les règles en matière de sécurité aient changées, celles-ci ne sont pas un copier-coller des règles employées au sein de Total. A titre d'exemple, nous citerons la StopCard. Celle-ci n'est pas utilisée dans les locaux de Lampiris. Nous insistons sur le fait que l'approche incrémentale correspond le mieux aux données récoltées sur le terrain pendant la période déterminée de l'étude.

Sans prévoir l'avenir, nous pensons qu'il serait intéressant de voir le changement par le prisme du modèle des cinq forces décrit par François Pichault. En effet, nous ne pouvons pas nous contenter d'un type de changement ou d'un processus de changement. Nous avons vu, grâce à l'intervention des différents acteurs, qu'à la suite du rachat, nous sommes en présence de plusieurs changements. Tout d'abord, au niveau de l'entreprise en général. Nous pensons à l'interdiction d'alcool ou aux nouvelles règles en matière de sécurité. Ensuite, nous avons des changements plus spécifiques, comme la fermeture d'un service et la migration de données vers une autre entité. Nous sommes donc face à des contenus, des contextes et des processus différents.

6.2 Résistance face au changement ?

Mise à part l'interdiction de circuler à vélo durant les heures de travail et le revirement de politique à la suite de diverses protestations de l'ancien comité de direction de Lampiris, nous n'avons pas constaté de réelle résistance des acteurs face au changement malgré une image d'une culture et d'une identité forte de l'entreprise. Cela peut s'expliquer par le profil des employés. La rotation des employés chez Lampiris est relativement importante. Lors de la présentation du service France, nous avons pu constater que la proportion des employés en contrat à durée déterminée était neuf pour six contrats à durée indéterminée. Ce service existe depuis 2010 et le doyen du service a six ans d'ancienneté. Dans ce cas précis, les personnes ayant eu le temps de créer un lien identitaire suffisamment fort avec l'entreprise sont minoritaires.

En outre, nous ajoutons l'adhésion des acteurs aux changements aboutis ou en cours. Nous pouvons également citer la sécurité, l'alcool. Comme le souligne Crozier et Friedberg, "le changement réussi ne peut [...] être la conséquence du remplacement d'un modèle ancien par un modèle nouveau qui aurait été conçu d'avance par des sages quelconques; il est le résultat d'un processus collectif à travers lequel

sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre – non contrainte – permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine" (Crozier & Friedberg, 2014 : 391). Il y a donc résistance au changement si les acteurs n'approuvent pas le changement.

6.3 Perte de confiance et perte de sens des acteurs ?

Nous avons émis l'hypothèse d'une perte de confiance envers les cadres dirigeants de l'entreprise. A l'occasion des différents entretiens, nous n'avons pas pu le constater. Pour les acteurs qui sont directement impactés par un changement imminent (service France), ceux-ci sont relativement bien informés à travers les différents entretiens qu'ils ont et réunions qu'ils ont eues. Même si des inquiétudes ont été soulevées, nous ne pensons pas que nous pouvons parler de perte de confiance. En effet, selon François Dupuy, la confiance est la "reconnaissance de la capacité des acteurs à accepter la réalité telle qu'elle est. Implication de ces acteurs dans la recherche de solutions" (Dupuy, 2005 : 290). Les différents acteurs n'ont pas manifesté de réticence à s'impliquer, à aller aux différentes réunions proposées par le service des Ressources Humaines ; ils n'ont pas refusé d'avance les propositions d'emploi en interne. Nous pourrions nous poser la question de la perte de confiance envers l'entreprise. Peut-être faudrait-il que nous interroguions des acteurs ayant quitté celle-ci ? Mais peut-on encore parler de stratégie des acteurs face au changement interne à l'entreprise si ces mêmes acteurs ne font plus partie du terrain de recherche ? Dans la même lignée, nous n'avons pas pu détecter une perte de sens chez les acteurs face au travail. Est-ce que la question ne se posait pas ou était secondaire pour les acteurs qui ont fait le choix de rester après le rachat ?

Le temps est un paramètre important lors du processus de changement. Si nous nous référons aux entretiens du service France, il s'est passé "un certain temps" entre la première réunion et les suivantes. Cette donnée a donc permis aux acteurs d'avoir de nouvelles réflexions sur leur situation présente.

Cela nous permet de revenir sur la notion de temporalité et souligner un point important expliqué par François Pichault. "La vie de nombreuses organisations se caractérise [...] par des alternances de courtes périodes de changements radicaux [...] et de longues périodes de changements incrémentaux. [...] On comprend dès lors que l'un des enjeux majeurs de tout processus de changement consiste à combiner la temporalité du projet concerné avec les temporalités des autres projets en vigueur dans l'organisation. Ces derniers peuvent largement interférer avec le projet actuel et en conditionner le cours" (Pichault, 2013 : 61). Nous ne sommes donc pas forcément devant un seul type de changement mais bien sur différents modes de changement en fonction du moment de l'évolution de l'entreprise.

Une annonce ou un changement de marque peuvent paraître comme des changements radicaux d'un point de vue externe mais sont souvent le fruit d'un processus long et complexe en interne.

A côté des différents changements, nous remarquons également une certaine continuité. C'est le cas avec la reprise des "weekly", par le nouveau directeur général de Lampiris. A la base ces "weekly" ont été initiés par l'ancien directeur général. A la suite du rachat, ce dernier a bénéficié d'une fonction hiérarchique plus élevée au sein du groupe. Sans vouloir faire de suppositions, nous pourrions y voir une logique stratégique des différents acteurs afin d'assurer une certaine stabilité lors du changement.

7 Conclusion

Pour entamer ce travail, nous nous étions posé la question suivante : "suite à l'acquisition d'un fournisseur d'énergies vertes par un groupe pétrolier, quels sont les changements visibles en interne de l'entreprise ?" Plusieurs mois après l'annonce de Total du rachat de Lampiris, des changements sont bien présents et sous différentes formes. Ces changements ont pu être mis en avant à la lumière des entretiens et théorisés en s'appuyant sur des auteurs tels que François Pichault ou Philippe Bernoux. Nous avons également repris certains concepts comme la culture et l'identité pour souligner le caractère des deux entreprises. Total et Lampiris défendent des valeurs qui ne sont pas similaires. Comment ce "mariage" de d'identité se traduit en termes de changement ?

Nous voulons souligner que toutes les hypothèses de recherche n'ont pas pu être vérifiées. Il s'agit de la perte de confiance des acteurs face aux cadres dirigeants. Cette confiance est similaire à celle antérieure au rachat. Cela peut s'expliquer par le fait qu'aucun changement organisationnel de grande ampleur n'a eu lieu chez Lampiris. Les cadres restent identiques même si certains changent de service. Cette rotation n'est pas due au rachat mais aux opportunités offertes en interne. Si un bouleversement important venait à toucher l'entreprise, il serait intéressant d'analyser cette notion de confiance et d'adhésion des acteurs. Quelle serait la réaction des employés dans le cas d'un changement organisationnel de grande ampleur ? Concernant le sens des acteurs, nous avons pu, grâce aux entretiens, mettre en avant le départ de certains employés après l'annonce du rachat. Pour les autres, la question du sens ne s'est pas réellement posée.

Nous avons remarqué des changements significatifs notamment en termes de sécurité. La sécurité qui est une valeur forte de Total. Un trait indiscutable de son identité. Le changement interne à une entreprise est un processus qui demande un certain temps. La date de l'annonce du rachat est une date clé, un moment dans la vie de l'entreprise, mais le changement se prépare avant et se prolonge après. Divers bouleversements peuvent intervenir en interne de manière radicale ou de manière successive par l'ajout progressif de nouveaux éléments. Nous avons d'ailleurs constaté que l'approche incrémentale était dominante dans le processus de changement. La notion de temporalité est essentielle pour tisser la toile du changement. Il serait intéressant de faire le même exercice dans quelques années afin de constater si d'autres changements sont apparus.

Nous soulignons une certaine continuité de la politique RH appliquée chez Lampiris en matière de contrat. Les entretiens nous ont montré qu'aucun changement n'a eu lieu après le rachat. Il en va de même pour les "weekly". La même ligne de conduite a pu être observée concernant la transparence au

sein de l'entreprise. Est-ce que cette politique et le respect d'une certaine transparence envers les employés va continuer ? Va-t-on assister à un changement dans les prochaines années ?

Les acteurs peuvent avoir des réactions, des inquiétudes différentes les uns par rapport aux autres. Nous avons vu également qu'il est préférable qu'un dispositif d'accompagnement des acteurs soit en place afin de faciliter le changement pour que celui-ci se passe dans les meilleures conditions. Un accompagnement personnalisé des employés sous contrat à durée indéterminée a pu être observé avec le service France. L'incertitude à moyen terme de la place au sein de l'entreprise et le changement des habitudes peuvent être une épreuve pour certains acteurs.

Pour la réalisation de ce travail, les Ressources Humaines, le management et les employés interrogés se sont montrés très coopératifs. Des simples échanges de mails ont suffi pour qu'ils acceptent le thème abordé ou les propositions d'entretiens. Des entrevues ont eu lieu avec le département des Ressources Humaines pour discuter du travail en cours. A la suite de ces échanges, des retours sur la forme de certaines parties nous ont été adressés sans remettre en cause le fond du travail. Lors des entretiens avec les employés, nous avons pu faire davantage connaissance. Le contact a été directement chaleureux. Nous pensons qu'il a été favorisé par le fait que la majorité d'entre eux se sont déroulés au domicile des personnes. Une relation plus personnelle a pu se dessiner.

Ce travail est l'aboutissement d'une longue réflexion qui a débuté il y a plus d'un an. Tout d'abord, il a fallu trouver un sujet de recherche facilement réalisable en rapport avec le terrain de recherche. Ensuite, nous avons dû dégrossir et affiner le sujet afin d'arriver à une question de recherche exploitable. Le guide d'entretien a évolué sans cesse en fonction des entretiens réalisés. Les premiers entretiens manquaient de structure et de logique dans la suite des questions posées. Les nouvelles questions posées offraient des précisions supplémentaires aux précédentes et venaient apporter du contenu au guide. Des précisions ont dû être apportées à certains termes utilisés par les personnes interrogées. En effet, nous nous sommes rendu compte qu'un vocabulaire propre à l'entreprise était employé. Par la suite, une réorganisation des différentes idées a été nécessaire pour les entretiens suivants.

Dans le même ordre d'idée, nous pensons que d'autres hypothèses de recherche ou d'autres pistes d'analyse auraient pu être évoquées. Comme autre sujet étude, nous pensons aux changements technologiques qui peuvent se produire après une acquisition. Est-ce Total adopte une stratégie à long terme concernant la rationalisation des coûts et l'optimisation des dépenses ? Est-ce que cette stratégie est cohérente avec le local prôné par Lampiris ? N'allons-nous pas assister à une délocalisation de certaines activités ?

Dans une autre perspective, il serait intéressant de prendre le point de vue de Total et de se poser les questions suivantes : qu'est-ce qu'une entreprise comme Lampiris peut apporter à Total ? Est-ce que les employés de Total ont senti un changement à la suite du rachat ?

Le changement est un mécanisme où la notion de temporalité a une importance non négligeable. Nous sommes au début d'un processus qui n'est pas terminé. Est-ce que le timing pour réaliser ce sujet d'étude était le bon ? Avons-nous eu assez de recul pour percevoir les changements significatifs ? Nous voyons peut-être la partie visible de l'iceberg. D'autres observations, d'autres faits nouveaux pourront faire leurs apparitions dans les prochaines années.

8 Bibliographie

BERNOUX Philippe, 1995, "La sociologie des entreprises", Points.

BERNOUX Philippe, 2010, "La sociologie du changement. Dans les entreprises et les organisations", Points essais.

BERNOUX Philippe, 2014 (6^e édition), "La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques", Points essais.

BERTHELOT Jean-Michel, 1998 (2^e édition), " L'intelligence du social : le pluralisme explicatif en sociologie", Presses universitaires de France.

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, 2014, "L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective", Seuil.

DUBAR Claude, 2015 (5^e édition), "La socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles, Armand Colin.

DUPUY François, 2005, "Sociologie du changement – pourquoi et comment changer les entreprises", Dunod.

FRIEDBERG Erhard, 1997 (2^e édition), " Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée", Seuil.

FOUDRIAT Michel, 2013, "Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Perspectives théoriques croisées", Presses de l'EHESP, 354 p.

PICHAULT François, 2013 (2^e édition), "Gestion du changement - vers un management polyphonique", de boeck.

SAINSAULIEU Renaud, 2019 (4^e édition), "L'identité au travail", Les Presses de Sciences Po.

SILVERMAN David, 1973, "Théorie des organisations", Dunod.

THEVENET Maurice, 2017 (7^e édition), "La culture d'entreprise", Presses Universitaires de France.