



Université Abderrahmane Mira de Béjaïa.
Faculté des Sciences Humaines et Sociales.
Département des Sciences Sociales.

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie
Option : Sociologie d'Organisation et du Travail.

Thème

**La conduite de changement et son impact sur l'adaptation des
maintenanciers au projet TPM
Etude du cas de l'unité CDS de CEVITAL Bejaia**

Réalisé par

BENHEDDA Nadia
AZZOUG Souhila

Encadré par

Mlle TABET Samira

2018 / 2019

Remerciements

Avant tout nous remercions « Dieu » le tout puissant qui nous a procuré le courage et la volonté pour achever ce modeste travail.

Nous remercions toutes les personnes qui ont contribués au succès de notre stage et qui nous ont aidées lors de la rédaction de ce mémoire.

Nos profonds remerciements à notre encadreur Mlle TABET Samira, nous la remercions pour son encadrement, orientation, aide et conseils, aussi pour sa patience et sa disponibilité.

Nous remercions également Mme KADEME El Djida notre encadreur de stage, la directrice des ressources humaines au conditionnement de sucre à CEVITAL, pour sa disponibilité, son soutien et toutes ses interventions pertinentes durant notre étude pratique.

Nous remercions toute l'équipe maintenance pour leurs patiences et d'avoir accepté de répondre sur nos questions.

Enfin, nous tenons à exprimer notre reconnaissance à tous nos ami(es) pour leurs soutiens.

NADIA & SOUHILA

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.

A l'âme de ma mère

A mon père chéri

A mes chères sœurs

SAFIA, NORA et WASSILA pour leurs encouragements permanents, et leurs soutiens

A mes chers frères

Hamza, Sofiane, Salim pour leurs encouragements

A mon futur mari, et toute sa famille

A toutes mes copines

Sonia, Souhila, Katia et Samira

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués et le fruit de votre soutien infaillible

Merci d'être toujours là pour moi.

NADIA

Dédicace

La vie sème sur nos chemins plusieurs obstacles ont surnom, mais elle met également sur ce dernier plusieurs personnes qui nous aident à le faire.

Je remercie

Dieu de m'avoir donné la force et le courage de tenir Jusqu'à la fin de ce travail

À la lumière de mes jours, la source de mes efforts la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, ma mère que j'adore.

À l'épaule solide, l'oreille attentive compréhensive et la personne la plus digne de mon estime et mon respect, mon cher père

À mes chers frères Mourad et Walid.

À ma chère sœur Samia, son mari Hakim et son fils Ahmad

À toutes mes amies que j'aime et m'aimé

À toute la famille AZZOUG

À mon binôme Nadia et sa famille.

À tous les étudiants du M2

À toute personne connaît Souhila

À tous ceux qui m'ont soutenu durant toutes mes années d'études

À tous ceux qui nous sont chères.

Souhila

La liste abrégiation

<i>Abrégiation</i>	<i>Signification</i>
<i>CDS</i>	Conditionnement de Sucre
<i>CDS</i>	Les conditions du succès
<i>DG</i>	Direction Générale
<i>GRH</i>	Gestion des Ressources Humaines
<i>KM</i>	Kilomètre
<i>ML</i>	Mètres Linéaire
<i>PEMSEQ</i>	production, équipement, Maintenances, Sécurité, Environnemental Qualité
<i>QHSE</i>	Direction Qualité, Hygiène, Santé et Environnement
<i>SPA</i>	Société Par Actions
<i>TRG</i>	Le taux de rendement global
<i>TRS</i>	Taux de rendement synthétique
<i>TPM</i>	Total Productivité Maintenances

Liste des tableaux

<i>N°</i>	Tableaux	<i>Page</i>
<i>01</i>	Les facteurs du changement	<i>22</i>
<i>02</i>	les types du changement	<i>26</i>
<i>03</i>	Les Caractéristiques personnels de l'échantillon selon âge, sexe, Niveau d'instruction, Poste occupé, ancienneté	<i>71</i>
<i>04</i>	La signification donnée au changement organisationnel.	<i>74</i>
<i>05</i>	L'objectif de changement organisationnel	<i>77</i>
<i>06</i>	La détermination de contexte de projet TPM	<i>80</i>
<i>07</i>	La vision des maintenanciers sur l'installation du projet TPM	<i>82</i>
<i>08</i>	Le manque des leviers de la conduite au changement	<i>84</i>
<i>09</i>	La réaction des maintenanciers face au nouveau projet TPM	<i>90</i>
<i>10</i>	Les causes de la réaction des enquêtés sur le projet TPM	<i>91</i>
<i>11</i>	Les difficultés rencontrées lors de l'application de nouveau projet TPM	<i>94</i>
<i>12</i>	Les maintenanciers face aux moyens de changement	<i>97</i>

Sommaire

Introduction	I
---------------------------	----------

Partie théorique

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème	05
2. Les objectifs de la recherche	05
3. La problématique	06
4. Les hypothèses	07
5. La définition des concepts	08
6. La pré-enquête et le déroulement de l'enquête	12
7. La méthode et la technique utilisée	13
8. La population d'étude et le choix de l'échantillon	15
9. Les difficultés de la recherche	15

Chapitre II : le changement organisationnel

Section 1: Généralités sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise

1. Définition changement organisationnel	17
2. Les objectifs du changement organisationnel	18
3. l'historique du changement organisationnel	20
4. Les principaux facteurs qui peuvent susciter au changement	21
5. Les types de changement	24
6. Les domaines du changement organisationnel	28
7. Les leviers du changement organisationnel	30

Section 2 : Généralités sur la conduite du changement

1. Définition de la conduite du changement	32
2. Objectif d'une conduite du changement	33
3. Les leviers de la conduite de changement	34

Chapitre III : La résistance au changement

Section 1 : Généralités sur la résistance au changement

1. Fondements théoriques du concept résistance au changement -----	43
2. Définition de la résistance au changement -----	44
3. Les facteurs, les causes et les conséquences de la résistance aux changements -----	45
4. Les difficultés du changement -----	48
5. Les obstacles habituels -----	48
6. Les moyens de lutter contre la résistance au changement -----	49

Section 2 : Généralité sur l'adaptation au changement

1. Définition -----	52
2. Les types d'adaptation au changement -----	53
3. Les outils efficaces pour s'adapter au changement -----	55
4. Les phases pour s'adapter au changement -----	56
5. Les processus du changement -----	57

Partie pratique

Chapitre IV Présentation de terrain et caractéristiques de données

1. Présentation l'organisme d'accueil CEVITAL -----	62
2. Présentation de projet TPM -----	64
3. Les caractéristiques personnelles de la population d'étude -----	71

Chapitre V Analyse des données de la première hypothèse ----- 74

Chapitre VI Analyse des données de la deuxième hypothèse ----- 89

Chapitre VII Discussion et interprétation des résultats ----- 100

Conclusion

La liste bibliographique

Les annexes

Introduction

Ce qui caractérise la dynamique des organisations et des entreprises à l'avènement du 21^{ème} siècle ce sont les renouvellements des pratiques de management et plus particulièrement celui de la conduite des employés de plus en plus orientés vers l'adhésion et la mobilisation des employés au travail. A vrai dire de nombreux évolutions peuvent façonner l'environnement des entreprises notamment ceux qui sont devenus plus rapides et plus chaotiques que jamais et Face au risque de disparaître les organisations doivent se *transformer*, *repenser* et *redéfinir* leurs structures et leurs stratégies, cela signifie pour elles de se remettre en cause et d'abandonner un état de fonctionnement déjà connu en terme de force et de faiblesse, et de passer à un état cible perçue comme plus satisfaisant ; c'est-à-dire l'organisation va effectué un changement organisationnel à sa structure.

Tout changement organisationnel dans les entreprises nécessite la création des conditions organisationnelles favorables pour rassurer sa réussite car cette dernière est devenue alors une nécessité face aux *employés* en générale qui recherchent la stabilité et la prévisibilité, ils souhaitent pouvoir prédire à tout moment ce qui va se passer autour d'eux, mais au même temps ils aiment aussi la nouveauté et l'excitation que peut susciter ce changement qui se présente alors comme un remède contre l'ennui et la morosité. C'est ici qu'intervient la notion de *la conduite au changement*.

A travers notre travail de mémoire de Master nous avons l'intérêt de lancer notre étude sur cet angle de recherche à fin de mesurer l'adaptation des employés au changement. Dans cet ordre d'idées nous avons effectué notre recherche sur la conduite du changement de la nouvelle organisation TPM et son impact sur l'adaptation des maintenanciers au sein de l'unité qui est spécialisée dans le conditionnement de sucre et le conditionnement des légumes secs au sein de l'entreprise Cevital qui a vécu des changements structurelles et technologiques.

Notre travail de recherche que nous avons réalisé sur le sujet de la conduite du changement organisationnel, nous a permis d'avoir tant de réflexions sur l'adaptation des

employés au changement, dont nous avons choisi le projet *TPM* appliqué par le Cevital.

Notre recherche est structurée de deux parties : partie théorique et partie pratique. Nous avons rédigé six chapitres qui se présentent de la manière suivante :

- *Chapitre I* : ce chapitre concerne les cadres méthodologiques de la recherche dans ce chapitre nous essayons de démontrer quelles sont les raisons et les objectifs de thème, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la pré-enquête, la méthode et la technique utilisées, la population d'études, les difficultés rencontrées.
- *Chapitre II* : traite le cadre théorique qui porte deux sections la première est basée sur des généralités sur le changement organisationnel au sein des entreprises, sa définition, ses objectifs, son historique, ses facteurs, ses types et domaines. Dans la deuxième section on parle de la conduite du changement organisationnel, sa définition, ses objectifs, ses différents leviers et l'influence de la conduite de changement sur le comportement de l'individu.
- *Chapitre III* : ce chapitre contient deux sections, la première section porte sur la résistance au changement, ses origines, définition, facteurs et causes, les moyens pour lutter contre la résistance. La deuxième sur l'adaptation au changement, adaptation sociale, psychologique, biologique, les différentes phases pour accéder au changement.
- *Chapitre IV* : ce chapitre présente la partie pratique qui porte sur la présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL, la présentation du projet TPM, ainsi que les caractéristiques personnelles de la population d'étude.
- *Chapitre V* : qui concerne l'analyse des données de la première hypothèse.
- *Chapitre VI* : qui concerne l'analyse des données de la deuxième hypothèse.

Nous allons finir notre travail par une conclusion, suivie par la liste bibliographique et la liste des annexes.

Partie théorique

Chapitre I

*Cadre méthodologique de la
recherche*

Dans le cadre méthodologique de cette recherche, on trouve une partie méthodologique, qui est consacrée à expliquer les raisons et les objectifs du choix du thème, donner une problématique et les hypothèses, définir les concepts clés, et expliquer la méthode et la technique utilisées et en fin les difficultés rencontrés.

1. Les raisons de choix du thème

Nous avons choisi de travailler sur le thème « *La conduite de changement et son impact sur l'adaptation des maintenanciers au projet TPM* » pour plusieurs raisons:

- ❖ Élargir nos connaissances dans le domaine de l'organisation du travail notamment dans la gestion des ressources humaines ;
- ❖ L'importance de conduire le changement et sa place au sein de l'entreprise ;
- ❖ Explorer les raisons d'utilisation des différents leviers de conduite du changement ;
- ❖ Pour voir l'intérêt du changement au sein d'une entreprise et l'adaptation des employés a ces changements.
- ❖ Connaître l'impact de changement organisationnel sur l'adaptation des employés.

2. Les objectifs de la recherche

Toute recherche se construit à des objectifs destinés et fixer donc 'objectif de notre recherche se résume comme suite :

- ❖ Comprendre mieux l'objectif d'utilisation des leviers de conduite de changement ;
- ❖ Cerner les raisons pour lesquelles cette conduite est nécessaire au changement ;
- ❖ Savoir comment l'entreprise peut conduire un changement ;
- ❖ Montrer l'influence d'un changement organisationnel sur l'adaptation des employés.

3. La problématique

La conduite du changement est une des compétences clés pour un manager. Il s'agit d'une mission délicate car le changement est vécu comme une menace ou une remise en question, *Autissier* et *Moutot* écrivent à ce propos : « le besoin en conduite du changement existe et devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformations des entreprises. En réponse à ce besoin, des offres théoriques, méthodologiques et opérationnelles ont vu le jour. »¹

L'individu face à une nouvelle situation peut manifester une *réticence* au changement pouvant compromettre son adhésion. C'est ici qu'intervient la fonction de ressource humaine qui consiste à valoriser le développement des habiletés, des aptitudes et du potentiel de chaque membre de l'entreprise à fin de faire face aux multiples changement organisationnel. En *sociologie* qui aborde les questions de l'Homme avec son environnement, la conduite de changement traite des rapports sociaux, les changements sont lents, structurels et non éphémères et façonne l'organisation d'une collectivité sociale au fil des années.² En *psychologie* qui aborde les questions de l'Homme avec soi même a pour objet d'étude les comportements humains individuels ou de groupe suite à un changement et les choix à entreprendre pour canaliser ces comportements en faveur de la performance de l'entreprise.³

En effet, réussir à convaincre les employés du bien-fondé le changement est primordial car ils sont les acteurs principaux, s'ils ne coopèrent pas il sera difficile de mettre en place le changement. Pour cela toute entreprise doit mettre en œuvre ce qui facilite l'adaptation de ses employés aux divers changements et éviter toute sorte d'attitude réticente.

1AUTISSIER David, MOUTOT, Jean-Michel, « Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action ».Éd. DUNOD, Paris, p1

2Johns J.A., « *The Sociology of Organizational Change* », Edité par Johns Johnson H., et Kaplan R. 1987-1978, Relevance Lost: the Rise and Fall of Management accounting, Boston, MA: Harvard Business School Press, p220.

3Jaap B. Dynamics, « *of Organizational Change and Learning, Wiley Handbooks in Work & Organizational Psychology* », Edité par Jaap J. Boonstra, 2004, p98.

La capacité d'adaptation au changement peut être définie comme l'aptitude à comprendre et à évaluer des points de vue différents, voire opposés, et à mettre en œuvre une approche différenciée en fonction des urgences et des événements, ainsi que de leur degré d'impact, la personne qui fait preuve d'une telle aptitude perçoit le changement et y réagit favorablement en modifiant ses attitudes et comportements. C'est sous cet angle qu'apparaît notre problématique de recherche, qui se base essentiellement sur la possibilité de bien conduire les employés les plus réticents à l'adaptation au changement organisationnel, dont nous avons suivie sur le terrain un changement qui a mis en place une nouvelle organisation de maintenance effectuer par l'entreprise *CEVITAL* dans l'unité « conditionnement de sucre » qui a visé la mise en place d'un nouveau projet appeler "*TPM*¹".

À cet effet, nous avons posé le questionnement suivant :

- ***Pourquoi les maintenanciers dans l'organisation de CDS n'arrivent pas à s'adapter au changement introduit par l'utilisation de projet de TPM ?***

4. Les hypothèses

À partir de la définition de *GRAWITZ Madeleine* l'hypothèse: « c'est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs. Même plus ou moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés. Ceux –ci rassemblés, elle permet de les interpréter, et de leur donner une signification qui est vérifiable, constitue un élément possible de début de théorique». Il cherche dans cette définition à montrer que grâce à l'hypothèse on accède de l'étape abstraite vers l'étape concrète de phénomène de recherche, vis à vis la problématique posé.²

À fin de répondre a la question posé dans la problématique on a suggéré les hypothèses suivantes :

¹Pour avoir plus d'information sur TPM, regarder le chapitre IV

²GRAWITZ Madeleine, « *méthodes des sciences sociales* », 11^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2001, P 398.

Hypothèse1

- Le manque des leviers de conduite de changement a provoqué l'inadaptation des maintenanciers face au nouveau projet TPM.

Hypothèse2

- Le manque des moyens pour lutter contre la résistance face au nouveau projet TPM a provoqué l'inadaptation des maintenanciers au changement.

5. Définition des concepts

Cette partie est consacrée aux définitions des concepts clés que nous avons utilisées d'avantage dans notre travail de recherche.

La définition des concepts est une étape essentielle pour concrétiser et étudier les principaux éléments qui entrent dans la composition de nos hypothèses, comme l'affirme *GRAWITZ Madeleine*, «Un concept n'est pas seulement une aide précieuse pour percevoir mais aussi une façon de concevoir».¹

5.1. La totale production maintenance

La TPM est une démarche globale d'amélioration permanente des ressources d'équipements bien entendu, des hommes et des femmes, en particulier de production et de maintenance de production qui vise la performance économique de l'entreprise. De l'organisation qui implique l'ensemble du personnel de tous les autres services de l'entreprise. Ceux-ci intervenant au niveau des moyens et des informations qu'ils fournissent à la production mais aussi malheureusement par les contraintes qu'ils génèrent. ²(Pour voir plus de détail sur la TPM regardez le chapitre VI).

1GRAWITZ Madeleine, « *lexique des sciences sociale s* ». Édition DALLOZ, 2000, P 15.

2Seiichi NAKAJIMA, « *total productive maintenance* », éd : productivité presse 22février 1995, langue anglais, japonais, p10.

5.2. Le changement

« Le changement est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apportera. La situation future n'existe pas et c'est sa formalisation et la mise en mouvement qu'elle engendre par l'adhésion des participants qui lui donne corps». ¹

Selon GRAWITZ Madeleine le changement est « Une notion ambiguë peut signifier modification transformation ou remplacement et alternance. » ²

« Le changement. Changer, c'est rendre possible le développement de nouveaux jeux de relations, de nouveaux rôles, de nouvelles pratiques. En pratique, il faut arbitrer entre les contraintes données par les initiateurs du changement et les marges de liberté laissées aux acteurs».

5.3. Le Changement organisationnel

« Un effort conscient en vue de changer une situation considérée comme insatisfaisante, au moyen d'une série d'actions dont le choix et l'orchestrations découlent d'une analyse systématique de la situation.» ³

Selon Meier : «Le changement organisation est une modification significative d'un état, d'un système ou de situation de l'entreprise qui affectent les différents acteurs de l'organisation « actionnariat, dirigeant, managers, collaborateurs. »

Il peut aussi bien concerner l'évolution des matières activité, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. Il est par conséquent un phénomène incontournable

1AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, op .cit .
Diagnostic, Accompagnement, Pilotage », éd DUNOD, 2007, P 06.

2GRAWITZ Madeleine, op.cit. P58.

3COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, Perron Richard, « Changement organisationnel théorie et pratique », de l'université du Québec, éd PDIE, Canada 1997, P42

dans le vécu de l'organisation et dans les analyses de la gestion des entreprises qui s'agisse d'une démarche volontaire ou contrainte. »¹

Le changement organisationnel induit une transformation nécessaire de l'entreprise, permettant d'améliorer ses performances. En général, il est perçu comme une opportunité par l'ensemble de l'entreprise, qui le voit comme un moyen d'améliorer sa gestion quotidienne et son efficacité.

5.4. La Conduite du changement

La conduite du changement a trop souvent été limitée à l'accompagnement des projets, la conduite du changement et plus généralement la gestion du changement peut se matérialiser par d'autres d'interventions représentées sous la forme de territoire qui traitent chacun d'une problématique et structurent le mode d'intervention².

La conduite du changement est l'ensemble des opérations effectuées au sein d'une organisation pour lui permettre de s'adapter au changement et à l'évolution de l'environnement. C'est une modification de caractères par l'apprentissage. Elle est par exemple nécessaire à mettre en œuvre lorsqu'une entreprise adopte de nouveaux outils (machines, numérique...), ou encore une nouvelle organisation. Les membres de l'organisation sont alors accompagnés afin de comprendre et d'appriivoiser cette nouveauté, et l'intégrer petit à petit à leur environnement de travail.

Savoir gérer la conduite du changement fait désormais partie des impératifs des entreprises, à tel point que des métiers en sont nés, et que des cabinets en ont fait leur spécialités.

5.5. L'accompagnement

L'accompagnement constitue un suivi de l'activité de l'entreprise au niveau de certaines tâches qui ne sont pas en rapport direct avec l'activité de l'entreprise. C'est une assistance lors du montage des projets au niveau de la gestion logistique,

1MEIER Olivier, DICO du manager, Édition DUNOD, Paris, 2009, p 192.

2AUTISSIER David, MOUTOT, Jean-Michel, « Pratique de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action ».Éd. DUNOD, Paris, 2003, P 98.

financière, fiscale et sociale, ainsi que du suivi. Il s'agit donc de piloter l'analyse et la préparation du projet de l'entreprise, notamment en ce qui concerne l'analyse de son environnement (marché, clientèle, etc.) et des besoins sollicités par l'activité par rapport à cet environnement.»¹

L'accompagnement définit des actions d'aide pour déployer le changement auprès des équipes. L'accompagnement concerne les situations où il y a un acteur principal que, d'une manière ou d'une autre, il s'agit de soutenir, de protéger, d'honorer, de servir, d'aider à atteindre son but. En aucun cas, il ne peut être question de le supplanter en prenant sa place ou le devant de la scène, ou de la direction des événements, ou tout simplement en prenant l'initiative.²

5.6. La communication

« La communication est comme une interaction au sein d'un réseau où s'échangent et se partagent des représentations collectives ».³

Dans une entreprise, la communication est « l'ensemble des techniques et moyens lui servant à se présenter elle-même, son activité ou ses produits et services.

Les objectifs peuvent être d'améliorer son image, d'accroître sa notoriété ou d'augmenter les contacts avec des clients potentiels.»⁴

5.7 La résistance au changement

La résistance est du latin résister « s'arrêter, se tenir en faisant face, faire obstacle à »⁵

La résistance au changement est : « l'expression raisonnable et légitime des risques que comporte le changement pour les acteurs.»¹

1AUTISSIER David, MOUTOT Jean- Michel, Op.cit. P 140.

2ROBERGE Michèle, *A propos de métier d'accompagnateur et de l'accompagnement de différents métiers*. In : l'accompagnement dans tous ses états, revue d'éducation permanente, université Paris-Dauphine, Paris, 2002, P 102.

3Laetitia Lentilleux, « *L'essentiel de la GRH* ». 5ème éd, Gualino, Paris, 2011, p91.

4<https://www.etudier.com/dissertations/La-Communication/546268.html> (consulté le 20 AVRIL 2019 à 22:51h.)

5André AKOUN et Pierre ANSART. *Dictionnaire de sociologie*. Ed le ROBERT/SEUIL, 1999, p453.

La résistance au changement est définie comme : « une combinaison de réactions et des comportements négatifs, tant sur le plan individuel que collectif, face à une évolution de contexte qui peut venir redistribuer les cartes de pouvoir et de légitimités au sein de la firme et avoir un impact sur l'organisation et la gestion des activités.»²

La résistance : « opposition, explicite ou implicite, violente ou non violente, aux forces ou situations perçues comme oppressives »³.

5.8. L'adaptation au changement

L'adaptation C'est un processus par lequel des individus (ou partie d'individus) des populations ou des espaces changent de forme ou de fonction afin de devenir plus performants en présence de conditions environnementales données ou modifiées, peut aussi référer aux résultats du processus.⁴

L'adaptation à un changement consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire des exigences externes et internes perçues par les personnes comme mettant à l'épreuve en dépassant ses capacités.⁵

6. La pré-enquête et le déroulement de l'enquête

Notre pré-enquête s'est déroulée au mois de novembre 2018, cette étape nous a permis de mieux connaître le terrain d'investigation. Nous avons commencé au premier lieu avec un entretien libre auprès de la directrice des ressources humaines d'unité de conditionnement de sucre à l'entreprise CEVITAL, et avec deux cadres (responsables hiérarchique), en suite nous avons passé un entretien exploratoire avec deux maintenanciers, dans le but de rassembler les différentes informations sur notre thème et pour élargir et recueillir le plus grand nombre de renseignement possible.

1CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'Acteur et le système*, Seuil, collections points Essais, Paris, 1997, P 95.

2OLIVIER Meier, op. Cit. P 171-172

3André AKOUN et Pierre ANSART, op cite, p453.

4. GRAWITZ Madeline, *Lexique des sciences sociales*, 7ème édition, Dalloz, 2000, p 06

5ZID Rim, *Comprendre le changement organisationnel*, mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail et RH, l'université de Québec, Montréal, p 09

Notre travail de terrain était fixé au mois de mai 2019, mais avant de le commencer nous avons opté pour un recueil de données théoriques pour bien cerner notre problématique, La durée de chaque entretien a varié globalement entre huit minutes et trente minutes en utilisant l'enregistrement. (Annexe N°1)

7. La méthode et la technique utilisée

La réalisation de tout travail scientifique exige l'utilisation d'une méthode et technique scientifique. En ce qui concerne notre étude pratique nous avons utilisé la méthode et la technique la plus adéquate à notre recherche qu'on expose ci-dessous..

7.1. La méthode utilisée

La méthode c'est la clé de toute recherche scientifique, « Il n'existe pas une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche diffèrent selon le thème étudié, les fonctions et caractéristiques de chaque méthode»¹.

Comme le définit *GRAWITZ Madeleine* : « la méthode est un ensemble d'opérations mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs, un corps de principes précédents à toute recherche organisée, un ensemble de normes permettant de sélectionner et coordonner les techniques».² Et selon *MAURICE Angers*, la méthode « peut se rapporter à une façon d'envisager et d'organiser la recherche, elle dicte alors une manière de concevoir et planifier son travail sur un objet d'étude en particulier, elle peut intervenir de façon plus ou moins impérieuse, et plus ou moins précise, à toutes les étapes de la recherche ou à l'une ou à l'autre».³

Nous avons utilisé la méthode *qualitative* qui s'avère la plus adéquate à notre étude car la nature de notre sujet vise à comprendre *l'impact de la conduite de*

1BOUDON Raymond, FILLIEULE Renaud, « *les méthodes en sociologie* », 13^{ème} édition PUF, Paris, 1970, P31

2GRAWITZ Madeleine, op cit, P352.

3MAURICE Angers, « *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* ». Ed Casbah université d'Alger, 1997, P 59

changement sur l'adaptation des maintenanciers au projet TPM dont nous cherchons à dévoiler les différentes réactions et attentions des enquêtés au terme adaptation.

7.2. La technique utilisée

A fin de recueillir les informations sur le terrain il est nécessaire de sélectionner une technique de recherche, nous avons opté pour l'entretien directif.

L'entretien directif se définit selon *MAURICE Angers* comme : « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès des individus pris isolément, mais aussi, dans certains cas, auprès de groupes, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de mieux connaître en profondeur les informations». ¹

« C'est un type d'entretien dont lequel l'enquêteur oriente, par des relances, le discours du sujet pour qu'il aborde un certain nombre de points définis à l'avance par le protocole de recherche ; pour ce faire, l'enquêteur dispose généralement d'un guide d'entretien »². Il se caractérise par sa souplesse dans la conduite de la conversation et la présence d'un guide d'entretien, véritable support et fil conducteur de l'échange. Son utilisation est la garantie que la totalité des thèmes de l'entretien seront abordés de façon identique avec tous les répondants. Le rôle de l'enquêteur consiste alors à approfondir chaque élément important du discours de l'interlocuteur, en s'appuyant sur le guide qui fournit un cadre général du déroulement de l'entretien, une exposition ordonnée des sujets à aborder et une suggestion des techniques de relance ou d'approfondissement à étudier.

Nous avons élaboré un guide d'entretien qui est structuré en fonction de trois thèmes : (voir annexe N°2)

- Le premier : est basé sur le changement organisationnel effectué au sein de l'entreprise CEVITAL a l'unité de CDS ;

¹Ibid. p 140.

²Yves Alpe, « *lexique de sociologie* », éd Dalloz, paris, 2010, P 116.

- Le deuxième sur des mécanismes (leviers) utilisés pour conduire ce changement ;
- Le troisième ; consiste sur la résistance au changement.

8. La population d'étude et le choix de l'échantillon

Selon *Claude JAVEAU* : « il s'agit de définir la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillon adopté»¹.

Le choix de notre population d'étude s'est effectué avec l'aide de la directrice des ressources humaines, elle nous a orientés vers la catégorie des Mainteneurs car le projet TPM est appliqué sur eux, elle nous a mis en communication avec eux et elle a facilité l'accès aux informations.

En ce qui concerne la sélection des mainteneurs à interroger (le choix de l'échantillon), il est extrait de la population mère qui contient **53** employés mainteneurs d'une manière aléatoire en appliquant le type d'échantillonnage non probabiliste. La saturation des réponses obtenues à l'arrivée de l'entretien N°10 a déterminé le nombre de l'échantillon qui est fixé à **10** mainteneurs.²

9. Les difficultés de la recherche

La réalisation de cette étude a été confrontée à beaucoup de difficultés qui se résument comme suit :

- Manque d'ouvrages en sociologie sur le thème changement organisationnel ;
- Manque de temps chez certains des enquêtés à cause de la charge de leur travail ce qui a freiné un peu notre recherche;
- Difficulté liée à la langue, quelques enquêtés ne comprennent pas la langue française dans ce cas on était obligé de poser les questions en kabyle.

1JAVEAU Claude, « *l'enquête par questionnaire, manuel à l'usage du praticien* », 3^{ème} Edition d'organisation, Paris, 1972, P 41.

2Regardez la définition de l'échantillon dans l'ouvrage de : LOUBET Del Bayle, JEAN Louis, « *initiation aux méthodes des sciences sociales* », Édition l'harmattan, Paris, 2000, P 61

Chapitre II

Le changement Organisationnel

Dans ce deuxième chapitre nous avons l'intérêt de présenter les éléments essentiels de changement organisationnel, afin de préciser ses différents aspects, nous avons réparti ce chapitre en deux sections, la première concerne des généralités sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise et la deuxième est basée sur la conduite de ce changement.

Section1 : Généralités sur le changement organisationnel au sein de l'entreprise

S'il n'est pas exact de dire que le changement est devenu le régime normal de fonctionnement, il faut reconnaître qu'il fait parti du quotidien. Des changements sont constamment à l'œuvre dans les entreprises. La notion de changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficulté en raison de son caractère multiple et complexe. En effet le changement organisationnel peut prendre différentes formes. Selon son étendue, sa profondeur et son rythme.

1. Définition changement organisationnel

Il existe un nombre important de définitions du changement organisationnel, nous en retiendrons celles qui nous paraissent plus pertinentes.

D'après *GROUARD et MESTON*, le changement organisationnel est : « Le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »¹

Selon *BECKHARD*, le changement organisationnel est appréhendé comme : « une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans le processus d'organisation, utilisant l'apport des sciences des comportements »²

¹ GROUARD Benoit, MESTON Francis, « *l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement* », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1998, P98.

² BOUKRIF Moussa : « *ingénierie et pilotage du changement organisationnel* », cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes – Thèse de Doctorat en sciences de gestion, université de Bejaia, 2008. P24.

2. Les objectifs du changement organisationnel

Lorsqu'il concerne l'aspect organisationnel de l'entreprise, le changement apparaît comme une tentative intentionnelle de la part des cadres et des employés, pour améliorer le fonctionnement de certains groupes ou certains départements, voire même, de toute une organisation dans une mesure assez importante.

Le changement semble, toujours, cibler des objectifs inspirés par un besoin d'amélioration, comme : un accroissement de la productivité, l'acceptation d'une nouvelle technologie par le personnel, un surcroît de motivation pour les employés, une intensification des comportements novateurs de la part du personnel, une augmentation de la part de marché, etc.

Ainsi, selon *Hellriegel*, deux objectifs semblent être sous-jacents au changement :

- L'accroissement de la capacité ou de l'aptitude de l'organisation à s'adapter aux changements qui interviennent dans son environnement.
- le changement des modèles de comportement du personnel.¹

Pour *M. G. Bédard & al.* Le changement organisationnel vise à améliorer certaines qualités de l'organisation qui l'ont résumé en quatre qualités :

A. L'efficacité homéostatique est la qualité d'efficacité homéostatique correspond au niveau d'efficacité le plus élevé dans la réalisation des activités interdépendantes et répétitives de l'entreprise tout en tenant compte des changements liés à l'environnement. A titre d'exemple, les systèmes d'approvisionnement, de transformation et de distribution doivent être en équilibre et doivent fonctionner de la façon la plus économique possible. Lorsqu'il est lié aux activités technico-économiques, l'efficacité peut prendre la forme d'économies d'échelle, d'apprentissage et de réduction des coûts réalisable à travers l'introduction d'équipements sophistiqués, de procédés d'automatisation et de systèmes informatisés de gestion, etc. ; quand il est lié aux activités administratives,

¹ D. Hellriegel, J.W. Slocum, R.W. Woodman « *Management des Organisations* » De Boeck & Larcier s.a 1992, p 596.

l'efficience s'appuie sur des structures formelles, des programmes et des systèmes répétitifs de gestion.¹

B. La malléabilité opératoire

La nécessité de changement peut se justifier par des variations de la demande ou des actions des concurrents (réduction de prix, chute des parts de marché, succès non prévu d'un nouveau produit, etc.) ou des fournisseurs.

Si l'objectif des activités technico-économiques serait de doter l'organisation d'un certain nombre de qualités lui permettant de s'adapter aux variations externes, il serait évident d'envisager la mise en place d'éléments de souplesse du système en vue d'améliorer la malléabilité opératoire. Par exemple : la mise en place de systèmes informatisés d'aide à la décision, qui permet de recalculer les programmes de production, d'évaluer les stocks et les installations excédentaires, etc., permet de répondre rapidement aux variations de la demande.²

C. L'adaptabilité stratégique

Se traduit par l'amélioration de l'aptitude de la firme à répondre aux changements concernant la technologie, le produit et le marché. Les progrès techniques et les possibilités de lancement de produits ou de services nouveaux posent à l'entreprise des défis stratégiques. Les firmes seraient amenées à répondre à ces situations en entreprenant des actions concrètes d'adaptation et en opérant des changements dans leurs stratégies (surveiller la concurrence, lancer de nouveaux produits et modifier la technologie établie).³

D. La flexibilité structurelle

Elle est considérée comme étant l'aptitude de l'entreprise à se transformer elle-même et à ajuster sa propre structure. L'amélioration de la flexibilité de la structure organisationnelle se traduit par des ajustements diligents; car, lorsque la structure est rigide, les transitions seront lentes et coûteuses.

¹ M.G. Bédard & R. Miller « *La Gestion des Organisations* » Les Editions de la Chancelière Inc. 1995, p 580.

² Ibid. p 581.

³ Ibid. p 582.

Les activités technico-économiques susceptibles de rendre possible la flexibilité structurelle portent surtout sur la qualité des ressources humaines, les technologies de gestion et la recherche scientifique.¹

3. L'historique du changement organisationnel

Demers énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel: celle qui suit la 2^{ème} guerre mondiale, qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80.

En effet, ces années glorieuses illustres d'après-guerre ont été marquées par une croissance et stabilité économique qui sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement durant cette période est synonyme de progrès puisque l'environnement était favorable et prévisible et que le processus du changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation. Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument contrôlable par ses dirigeants²

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. A ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la

¹ M.G. Bédard & R. Miller. Op.cit. P583.

² DEMERS Christian, « *De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le Changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui* », In *Gestion*, vol 24, N°3, 1999, p 132.

première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.¹

4. Les principaux facteurs qui peuvent susciter au changement

Le changement est généralement une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs. Nous distinguons généralement deux grandes catégories : les facteurs internes et externes qui sont présentés dans le tableau ci-dessous.

¹ DEMERS Christian, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le Changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », In *Gestion*, vol 24, N°3, 1999, p 132.

Tableau 01 : les facteurs du changement selon Autissier 2003

Facteur Internes	Facteur externes
Stratégie (coût, différenciation, etc.)	Environnement légal et réglementaire (35 heures, commerce international, etc.)
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Système de gestion (qualité, processus, etc.)	Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre, etc.)
Outils (informatique, techniques, etc.).	Client (évolution de la demande)
Pratiques (techniques, commerciales, etc.)	Financier (bourse)
Culture (client, service, etc.).	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Source : Autissier et Moutot : « *Pratique de la conduite du changement* », éd Dunod, paris, 2003, p89

Le tableau ci-dessus présente en détail les facteurs interne et externe qu'on les présente dans ce qui suis :

4.1. Les facteurs internes

Les facteurs internes relèvent de décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut être en relation avec des variations de l'environnement, qui se résume dans les éléments suivants :

- **la stratégie** : le management stratégique consiste à piloter la stabilité et l'invention destructrice. Il alterne les phases d'accumulation d'expérience (faire plus et mieux) et les phases de rupture (faire autrement).
- **l'organisation** : toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et des modalités de réalisation des différentes activités.

- **Les systèmes de gestion** : nous entendons par cette appellation l'ensemble des dispositifs et instruments qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination.
- **Les outils** : cela concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer tels que des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc.
- **Les pratiques** : Il s'agit des manières de faire opérationnelles pour la réalisation de l'activité. Ces pratiques, pouvant concerner les domaines commerciaux, de gestion ou de production, évoluent dans de nombreux cas. L'intégration des démarches qualité modifie par exemple cette pratique dans le sens où l'on doit désormais être capable de tracer que l'on a faite.
- **la culture** : Les valeurs de l'entreprise qui fondent le collectif peuvent évoluer. Ces dernières années, on a pu voir des grandes entreprises développer la culture client.¹

4.2. Les facteurs externes

Les facteurs externes peuvent être en provenance de plusieurs éléments qui sont :

- **L'environnement légal et réglementaire** : les 35 heures est un exemple de loi qui a obligé les entreprises à entreprendre des changements tant au niveau de la durée du temps et de travail que dans l'organisation de celui-ci.
- **La technologie** : en reprenant la loi de Moore (doublement de la puissance des processeurs informatique tous les 08 mois), la mise à disposition d'une nouvelle technologie rend obsolète la précédente et permet à de nouveaux arrivants de se bâtir un avantage concurrentiel.
- **La concurrence** : la mondialisation de l'économie conduit à des formes de concurrence de plus en plus fortes et à un renouvellement rapide de l'offre.

¹ AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel : « *pratiques de la conduite du changement* » éd Dunod, paris, 2003, p89.

- **La demande client** : dans un marché de demande, on ne vend pas ce que l'on produit mais ce que le client désire. La forte volatilité de la demande client conduit les entreprises à s'adapter en permanence.
- **Les marchés financiers** : la financiarisation de l'économie donne un poids très important aux marchés boursiers et a leurs fluctuations.
- **La sociologie des populations** : le développement de l'instruction dans les pays développés change les rapports sociaux entre les individus et les modes relationnels à l'intérieur de l'entreprise.¹

5- Les types de changement

D'après les différentes définitions, la notion de «*changement*» est vaste. Elle inclut aussi bien des dimensions de nature stratégique, structurelle, managériale que des dimensions émotionnelles, comportementales et culturelles. Cette diversité des définitions, nous a fait apparaître plusieurs types de changements et au moins trois courants selon le degré du changement, le mode de diffusion de changement, et l'intentionnalité du changement.

5.1. Les type de changement selon l'origine de l'idée du changement

Origine de l'idée de changement en opposant un *changement volontaire* à un autre *un changement imposé*.

- **Le changement volontaire**

Le changement organisationnel volontaire est initié par les dirigeants ou le leader. Comme il peut être d'une idée de la base de la hiérarchie dans les entreprises appliquant des modes de gestion participative. Dans ce cas, l'environnement peut avoir un rôle très significatif, que l'organisation a prévu et s'y est préparée. Comme il peut ne pas avoir d'influence dans le cas où l'on vise un but plus élevé ou une situation meilleure.²

Le changement imposé est souvent le résultat de nouvelles conditions de vie brutalement nées il est difficile à gérer et génère une résistance répressive conduisant à la crise. Le recours à la communication reste une des solutions les plus

¹Ibid. p89.

² DUTTON Jane, DUNCAN R. Derry, « *the création of momentum for change th rough the processus of Stratégique issue diagnostics* », strategic management journal, vol, 8 N0 3, 1987, P 297- 295

appropriées afin de maîtriser de telles situations. Mais, il reste que la période du processus est moins longue, et cela implique une période de transition moins coûteuse.¹

5.2. Les types de changement selon le mode de diffusion

L'étude temporelle du changement organisationnel a un résultat instantanément instructif puisque l'étendue dans le temps du changement influence directement les étapes que doit passer l'organisation, qui est sur le point de procéder au changement. Dans les deux extrémités de la durée, on retrouve le changement progressif et le changement brutal.

- **Le changement progressif**

Le changement progressif est associé à des périodes d'évolution. Ces périodes de modification continue conduisent à faire évaluer les organisations qu'il y ait nécessairement des transformations majeures ou susceptibles de perturber profondément les structures existantes. Ces périodes s'opposent aux périodes de crise qui se produisent sur des laps de temps courts mais intenses. Le changement progressif concerne les environnements caractérisés par une croissance unidirectionnelle et par une stabilité environnementale relative. Ils intéressent, dans une certaine mesure, les organisations qui opèrent dans des économies fermées ou protégées. À titre d'exemple, on peut citer le cas de la distribution agroalimentaire en Inde aujourd'hui.²

- **le changement brutal**

Le changement brutal contrairement à l'approche de changement progressif, les préconisations du changement brutal que nous appelons courant « radicalité », conçoivent le changement comme une rupture avec les pratiques anciennes. Pour ce courant, le changement ne peut qu'être que par la crise. Il s'agit d'un changement brutal qui conduit à une refonte de l'entreprise. C'est une thérapie de choc. Pour

¹ MARCH James, « *Exploration and exploitation in organisationnel Learning* », *Organization science*, vol 2, N° 1, spécial issue: organisationnel Learning: papers in honore of (an dby) 1991, P 71-87.

² AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel, « *les stratégies de changement : L'hyper cube du changement gagnant* », Édition DUNOD, Paris, 2012, P 39.

eux, l'entreprise est définie comme un ensemble de sous-système dépendant les uns des autres et liés par des liens formels et informels.¹

À partir de ce moment, le changement d'une composante du système évoque une chaîne de métamorphoses au sein des autres composantes, ce qui implique un changement brutal se caractérisant par la modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation.

La rencontre des axes progressifs/brutaux et impose/volontaire permet d'identifier quatre types de changement (voir tableau ci-dessus).

Tableau N° 02 : les types du changement

PROGRESSIF	Changement prescrit Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.....)	Changement construit Évolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs représentent leur entreprise
	BRUTAL	Changement de crise Solution à un Dysfonctionnement
	IMPOSE	VOLONTAIRE

Source : CLAVEAU Nathalie [et al], «Formes et ingénierie du changement stratégique», in revue française de gestion N° 120 septembre –octobre 1998, sans page

- **Le changement prescrit et le changement construit**

Une autre classification de changement est proposée par certains auteurs. Il s'agit d'une classification selon le degré d'implication des différents acteurs de l'entreprise. Autrement dit, il y va du changement construit ou du changement prescrit. Cependant, il est rare de trouver sur le terrain un changement de type purement construit ou prescrit, mais la tendance générale des activités nous

¹ DALLAIRE Yvon, FIRSIROTU Michel- E, « l'entreprise stratégique : penser la stratégie », Gaétan Morin éditeur, Montréal, 1993, P 104.

l'indique. Voyons maintenant en quoi se caractérisent ces deux types de changement.¹

Le changement prescrit

Ce type de changement définit une situation souhaitée par le leader et ses proches (hiérarchiquement). Les décisions à prendre sont de leur ressort et il n'est pas pris en considération l'avis de la base. Pour ce faire, la sensibilisation à l'idée du changement se fait sous forme d'annonce et les managers sont bien souvent obligés d'agir par imposition ou décret, tout en cherchant à réaliser un changement brutal dans le but de ne pas subir une résistance prolongée.²

Le changement construit

Quant au changement construit, c'est au cours de la phase de dégel, que l'état futur de l'organisation se construit progressivement. Cette phase prend une importance relativement se construit progressivement. Cette phase prend une importance relativement élevée dans le processus du changement. Dans ce type de changement, il est donné un vaste champ de décision pour la base, même l'évaluation et la sélection des idées ne sont pas cadrées. Le suivi de la mise en œuvre est interhiérarchique et la formalisation du projet n'est faite qu'au bout de la dernière phase. Un esprit d'équipe est créé par les acteurs de l'organisation qui forment des groupes de réflexion dans le but de mieux cerner le processus. L'autre caractéristique essentielle de ce type de changement est la progressivité de sa mise en œuvre et ceci implique bien entendu une longue période de mutation.³

¹ CLAVEAU Nathalie [et al], «Formes et ingénierie du changement stratégique», in revue française de gestion N° 120 septembre –octobre 1998, p 340.

² AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel. Op.cit. P 45.

³ BOUKRIF Moussa, « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes* », Nombre de F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, université de Bejaia : le 23/06/2019, P 23-30.

6. Les domaines du changement organisationnel

Selon *GROUARD* et *MESTON*, les domaines du changement sont souvent regroupés en *cinq* grands axes à partir desquels on peut décrire et comprendre une entreprise qui sont : la *stratégie*, la *structure*, les *systèmes*, la *culture* et le *mode de management*. Ces domaines qui sont étroitement imbriqués, sont naturellement tous concernés par le changement organisationnel, nous décrivons brièvement chacun deux ci-dessous.

6.1. La stratégie

La *stratégie* fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés. Elle en oriente tout les efforts et occupe une place déterminante dans les relations qui s'établissent entre ce qui est extérieur à l'entreprise et l'entreprise elle-même. Elle joue un rôle essentiel dans le changement, puisque c'est elle qui va l'initier et le provoquer. Les mobiles du changement sont issues directement des préoccupations stratégiques. Les changements qui sont provoqués par des considérations d'ordre stratégique peuvent s'agir d'une fusion avec une autre entreprise, de développement d'une nouvelle technologie, de la réduction des coûts, de l'amélioration de la qualité,....etc. Tous ces changements organisationnels visent à permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

6.2. La structure

La structure segmente l'entreprise et la divise en parties. Elle peut et doit parfois, changer les restructurations, car elles déstabilisent l'entreprise en bouleversant les relations informelles indispensables à son bon fonctionnement. Les changements de *structure* doivent faciliter le fonctionnement de l'entreprise, assurer la cohérence avec la stratégie, la culture et le mode de management.¹

¹ GROUARD et Benoît et MESTON, François, Op. Cite. P32-39

6.3. Les systèmes

Les systèmes sont les systèmes qui définissent la manière dont les flux circulent dans la structure qui sont : flux *d'information*, flux de *matière première*, de *produits finis* et flux de *ressources humaines*. Les systèmes sont au cœur de tout changement, soit parce que le changement concerne directement un système (système de contrôle de gestion, de productionEtc.), soit parce que le changement implique d'agir sur les systèmes. La multiplicité des systèmes, leur diversité et les interactions qui existent entre eux rendent leur changement complexe, malgré leur relation relative souple et leur adaptabilité. Ils jouent en effet, un rôle déterminant dans l'alignement des tâches, qui constituent l'un des piliers de la concrétisation du changement.

6.4. La culture

La culture est l'ensemble des valeurs durables et partagées par tous les membres de l'entreprise. Ces valeurs se traduisent au travers des comportements, habitudes et de rites. La manière dont est vécu le travail, la forme des relations interpersonnelles, ou encore les modes d'implication sont également des aspects culturels. Être capable de *changer la culture* est donc crucial et compliqué. Un des moyens d'utiliser la culture pour faciliter et accélérer le changement nécessaire est faire du changement lui-même une des valeurs partagées de l'entreprise.

6.5. Le mode de management

Le mode de management est le système de management des dirigeants et la manière dont ils gèrent l'entreprise, il est une des composantes importantes qui anime l'entreprise, il est lié à la personnalité des dirigeants qui sont les initiateurs du changement. Leur mode de management constitue un réel levier pour faire changer l'entreprise. Il doit s'agir donc d'un levier facile à mettre en cohérence avec les objectifs du changement organisationnel.¹

¹ Ibid. p 39

7. Les leviers du changement organisationnel

L'organisation dispose de quatre principales composantes qui représentent chacune un levier d'action possible, nous avons consacré la présentation de ces leviers ci-dessous.

7.1. Le levier humain

Le management fait référence au mode et à la stratégie de gestion des ressources humaines. Dans ce cadre de la conduite d'un processus de changement, ce levier doit être actionné en apriorité car il est à l'origine de l'initialisation du processus et influence fortement le succès de son implantation.

Il importe donc à la fois de veiller à ce que les composantes de ce levier participent à la responsabilisation et à l'implication du management et d'en connaître les points forts et les limites.

7.2. Le levier structurel

La structure se définit la manière dont les ressources d'une entreprise sont organisées. Elle établit la répartition en direction en, division, département ou service ainsi que la localisation de chaque entité. Elle précise le cadre dans lequel se situent chaque ressource (homme, machine...) de même que les relations existant entre chaque niveau de la structure et le rôle de la structure. En définitive, la structure segmente l'entreprise et la divise en parties. Cette segmentation et cette division de l'entreprise sont en pratique génératrice de nombreuses difficultés qui se situent aussi bien au sein de chaque partie que des relations entre les parties, c'est-à-dire au niveau des interfaces.

Les problèmes d'interfaces sont donc particulièrement importants entre les grandes fonctions de l'entreprise (commerciale, production, recherche, administrative...) et doivent faire l'objet d'une attention tout particulièrement lors de la conduite d'un processus de Changement.¹

¹ MARVAUD Jean François, « conduite d'un changement », université Reims, Paris, in www.stratexconseil.com consulté le 12.04.2019, p 18.

7.3. Le levier système de gestion ou de processus

Le système définit la manière dont les flux circulent formellement ou informellement dans la structure : flux d'information, de matière de produit, d'argent de ressources humaines...

La réactivité d'une entreprise face à son environnement est très dépendante de ses Systèmes (encore appelés processus) qui influent directement sur ces prises de décision, sa fluidité et sa capacité de mobilisation.

7.4. Le levier physique et technique

Le levier Physique correspond aux avantages concurrentiels liés aux choix logistiques et situationnels : présence d'une filiale dans un pays, siège social dans un capital européen, usine située dans une zone riche en compétence humaine. *Le levier technique* correspond aux avantages concurrentiels liés à l'avance technologique et au savoir faire technique permettant d'une part d'optimiser les coûts d'autre part d'offrir un meilleur produit fini (en terme qualitatif ou quantitatif) : fabrication entièrement automatisée, composants plus performants, brevets, licences.¹

¹Ibid. P18

Dans Deuxième section nous avons l'intérêt de présenter les éléments essentiel de conduite changement, a fin de préciser ses différents aspects, nous avons répartie ce chapitre en deux sections, la première concerne des généralités sur conduite du changement au sein de l'entreprise et la deuxième est basé sur la résistance au changement.

Section 2 : Généralités sur la conduite du changement

La conduite du changement ou encore la gestion du changement dans l'entreprise est aussi appelée l'accompagnement du changement. Elle vise à maîtriser le processus de transformation ou dévolution de l'entreprise dans un contexte de changement désiré ou pas elle ne sert à réduire et vaincre les résistances sous ses diverses formes.

Dans cette section, nous allons essayer de définir la conduite au changement, expliquer ses différents principes ainsi que de distinguer entre la démarche d'un projet de changement et la conduite de changement.

1. Définition de la conduite du changement

Plusieurs auteurs ont défini a la conduite du changement ou le pilotage du changement ou encore l'accompagnement du changement organisationnel. Nous retiendrons deux définitions essentielles, à savoir :

Selon *AUTISSIER et MOUTOT* « La conduite du changement est un dispositif managérial qui vise a ce que de actions de changement soient utiles et en relation avec l'organisation » aussi « la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité ... ». ¹

« la conduite du changement consiste a s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement , a mesurer les résistances et a prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit

¹ AUTISSIER, David. MOUTOT, Jean –Michel « *Pratiques de la conduite du changement* », éd Dunod, Paris, 2003 p79

accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée »¹

D'après GILLES, la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle "A" vers une configuration "B" (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive .elle consiste essentiellement a mettre en mouvement les agents de l'organisation afin daller vers la configuration organisationnelle cible.²

2. Objectif d'une conduite du changement

Conduire le changement c'est :

- **Résoudre la problématique d'organisation ou de réorganisation**

Résoudre la problématique à travers la mise en œuvre de la démarche, de la méthode et d'outils.

- **Accompagner le projet d'organisation ou de réorganisation**

Organiser le projet à travers l'utilisation d'une méthodologie de conduite de projet.

- **Prendre en compte la dimension humaine**

Prendre en compte les valeurs, la culture, les résistances au changement à travers une démarche de participation, de communication et de formation dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation par l'individu de nouvelles règles de jeu résultant du processus du changement.³

¹ Ibid. p79

² GILLES, Tenu, « *La résistances au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives* », éd. harmattan, paris, 2005 ,31

³ MARVAUD Jean François, « *Conduite d'un changement, université Reines* », paris, in WWW stratexconseil.com (consulté le 14/04/2019).

3. Les leviers de la conduite de changement

D'après *AUTISIER et MOUTOT*, pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois catégories de levier sont identifiées : la communication, la formation et l'accompagnement.

3.1. La communication

La construction de sens dans l'échange, à partir d'idées et aux de média, constitue la notion de communication. Le processus de changement use de cette notion pour plusieurs objectifs. IL l'utilise pour expliquer le changement et également le conduire en communiquant sur le chantier de changement que chaque d'acteurs doit mener pour réussir.

Selon *AUTISIER et MOUTOT*, définit un processus de communication à trois phases :

La première phase : correspond a étape une de découvert ou encore de sensibilisation. La communication du changement doit être à ce niveau peu technique, se centrant plus sur les objectifs du projet de changement, ses enjeux et ses grandes étapes. Ensuite, la communication doit permettre de s'assurer que les acteurs ont bien compris les messages véhiculés .En outre, il faut tenter de répondre aux questionnements des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leurs rôles et sur eux – mêmes.

La deuxième phase : Elle correspond a celle de la compréhension du projet du changement et aussi a celle ou appariassent les premières résistances. Ainsi, au cours de cette phase, le rôle de la communication est très important car si elle réussit, la position des acteurs envers le changement sera davantage positive. La communication permet, donc de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs.¹

¹ AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean –Michel, op.cit, p124-128

L a troisième phase : Elle traduit une communication qui intervient a la fin du processus du changement et qui a pour rôle de consolider les acquis en matière de changement, des comportements et de modes de raisonnement. De plus, selon ces deux acteurs, le processus de communication peut s'appuyer sur un ensemble d'outils pouvant le rendre plus efficace, tels que : la documentation qui représente la traçabilité de ce qui se fait dans l'organisation en période de changement, les affiches qui permettent de sensibiliser les acteurs en attirant leur attention d'une manière récurrente et enfin, les réunions qui sont propices à établir une communication efficace et une bonne coordination entre les acteurs. Le processus de conduite du changement a donc, à sa disposition, différents outils de communication : dépliants et plaquettes, site Web et forums, conférences. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un " mix com. ".(Le bon message, au bon moment avec le bon média)¹

Selon THIERRY Libaert, WESTPHALEN Marie- Hélène « la communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement. »²

3.2. La communication en entreprise

La communication en entreprise dépasse la seule volonté de transmettre une idée ou une information à un public. Il s'agit ici du processus d'écoute et d'émission de messages et de signes mis en place par une organisation à destination des différentes parties prenantes. Cela permet à l'entreprise de viser l'amélioration de son image, le renforcement de ses relations, la promotion de ces services et la défense de ses intérêts. En d'autres termes, la communication recherche la cohérence entre le contenu des messages délivrés et les réalités vécues en entreprise

¹ Ibid. P 124-128.

²THIERRY Libaert, WESTPHALEN Marie- Hélène, « *communication: toute la communication d'entreprise* », édition Dunod, Paris, 2012, P 13.

(action mise en œuvre par la marque, qualité des produits et services proposés, objectifs poursuivis par l'entreprise).¹

4. La Formation

On observe une augmentation de l'utilisation des programmes de formation au sein des organisations, la formation est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leurs mains d'œuvres tout en augmentant la qualité de leurs produits et services Certes. Une formation ne change pas un individu. Mais elle met à la portée de l'individu les moyens qu'il faut pour changer.

La formation est considérée parmi les leviers les plus essentiels dans le processus de la conduite de changement. Elle permet d'éviter une éventuelle résistance due à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de la nouvelle organisation ou de la nouvelle technique, de faciliter l'insertion des travailleurs dans le nouveau dispositif mis en place et de les adapter aux nouvelles technologies acquises.

Selon *MEIGNANT* la formation tend à devenir un atout stratégique, elle plusieurs rôles. C'est un moyen permettant d'assurer la conversion des salariés, affectés par la remise en cause d'une activité. Elle apporte de nouvelles compétences susceptibles de favoriser leur éventuelle réinsertion professionnelle. Elle fournit aussi à ceux qui conservent leur emploi, les moyens de s'adapter aux évolutions technologiques ou organisationnelles introduites dans une organisation.²

Selon *Jean Marie Peretti* « la formation est considérée comme un ensemble d'action des moyens de méthode et de supports planifiés aide des quels les salariés sont incités améliorer leurs connaissances leurs attitudes leur compétence nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur

¹PAULINE Duval, « *La conduite du changement et la communication à la poste* » : 60F mémoire : Economie et management des organisations et des ressources humaines : Université de Nice Sophia Antipolis : 2006, P 11. Disponible : [https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoire-master-2-pauline-Duval-conduite-du](https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoire-master-2-pauline-Duval-conduite-du-changement-et-communication) changement et-communication. Consulté: 21/04/2019: 19:26

² MEIGNANT, Alain « *la formation, atout stratégique pour l'entreprise* », éd organisation, paris, 1986, p75.

sont personnels pour s'adapter l'environnement et accomplir leurs tâches actuelles futures.¹

4.1. Objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles. Le service des RH propose des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrière des salariés.

Tout ce qui touche à la formation a donné lieu à travers les temps un vocabulaire étendu. Chaque utilisateur (employeurs, syndicats, spécialistes en formation, pouvoirs publics) a des termes propres à son milieu.

Pour les objectifs de la formation assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés et adapter à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois et maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation, améliorer le statut des salariés, s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.²

Selon *AUTISSIER et MOUTOT*, la formation considérée comme un puissant levier mobilisé dans les projets de changement plus organisationnels ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une structure en centre de profits, etc. ...³

4.2. Définition de plan de formation

Selon *AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel)*, le plan de formation est défini comme : « le document de référence de tout le processus pédagogique construit pour l'accompagnement d'un changement ». ⁴

¹ PERETTI Jean Marie « *Gestion ressource humaine* », Paris, 1998, p 368

² AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, op.cit, p37

³ Ibid. P 132.

⁴ AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, *La boîte à outils de la conduite du changement*, ED. Dunod, Paris, 2013, P 114

4. 3. Étapes d'élaboration d'un plan de formation

Pour réaliser un plan de formation, il faut suivre six étapes :

- **Établir UN diagnostic** c'est la première étape indispensable à l'élaboration du plan de formation.
- **Structurer le document** plusieurs critères peuvent permettre de structurer le document. Le chef d'entreprise retiendra ceux qui lui paraissent les plus pertinents et opérationnels parmi lesquels : l'ordre chronologique des actions de formation à prévoir, les individus ciblés, la nature des actions informatiques, langues, management
- **Établir et optimiser un budget** une fois le document est structuré, il est nécessaire d'établir un budget. Pour ce faire, il sera utile de faire jouer la concurrence en étudiant l'offre de formation disponible sur le marché par rapport aux besoins exprimés. Il peut
- Également être intéressant d'identifier les différentes aides aux financements proposés afin d'optimiser l'investissement en formation.
- **Consulter et informer**, communiquer, sur le plan de formation, à plusieurs avantages, c'est l'occasion de rappeler les priorités de l'entreprise en matière de développement de compétences, mais aussi d'évoquer les possibilités offertes aux titres de droit individuel de formation et de mobiliser les managers.
- **Mettre en œuvre le plan de formation** pour mettre en œuvre le plan de formation avec efficacité, il faut identifier les différentes modalités de mise en œuvre:
 - Prise en compte de l'activité de l'entreprise et des différents services dans la Programmation des dates de formation.
 - Identification des délais à respecter pour l'acquisition des compétences.¹

¹Ibid., P 114.

4.4. Les méthodes du choix de formation

➤ **Formation initiale ou formation d'entretien** la formation peut être

Considérée de trois façons différentes : soit comme un préalable à la prise de fonctions, soit comme un entretien au cours de la période d'activité, ou alors cumuler les deux.

➤ **La formation externe ou interne ou e-Learning**

- **La formation interne** cette formation se fait à l'intérieur de l'entreprise elle-même, sans appel aux organismes externes. Elle s'inscrit dans le cadre du développement de l'entreprise et elle permet aux candidats, l'acquisition de nouvelles compétences et qualifications.
- **La formation externe** Ce type de formation se fait dans des établissements externes, elle permet aux participants d'acquérir un savoir nouveau qui sera un point d'appui du développement de l'entreprise.¹

➤ **Le e-Learning**

Le e-Learning, formation à distance, e-formation ou bien encore formation en ligne peut se définir comme une pédagogie sur un support électronique accessible à partir d'un ordinateur et par une organisation, en mettant en scène des animations, des images, du texte, de la vidéo et du son.

Le e-Learning est un outil pédagogique interactif pour diffuser un contenu, diagnostique des pratiques et valider des acquis. Son principal avantage est de permettre, à des personnes d'avoir accès à des contenus de formation sans contraintes logistiques, géographiques et temporelles. Un des plus gros avantages de la formation en ligne réside dans son coût réduit (les frais de transport et d'hébergement sont supprimés), par rapport aux autres formations qui cumulent des dépenses directes et des coûts indirects.²

¹ TOUMSN Christophe, *La formation en entreprise : enjeux et stratégies*, Mémoire management International : université LIEGE, P 17 disponible : http://www.ud.huc.ulg.ac.be/cours/seminaire-echange_pratique/fiches/2005-2.pdf, consulté le 17/04/2019, 08 :45 :22.

² AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel. Op.cit. P 137.

4. 5. Le rôle de la formation au changement

La formation est un puissant vecteur d'adaptation des ressources humaines aux réalités de l'heure, sous réserve qu'elle réponde aux besoins des individus, qu'elle soit interactive et qu'elle fasse apparaître un « retour sur investissement », c'est-à-dire, que les acteurs mettent en pratique leurs apprentissages pour faire évoluer leur situation de travail.

La formation est souvent un outil très utile pour apaiser les inquiétudes, encourager l'ouverture au changement, rendre les comportements individuels moins routiniers, surtout lorsqu'il s'agit d'une formation pluri professionnelle, qui facilite la confrontation de points de vue. Elle peut permettre également de dépasser les obstacles culturels en changement.¹

5. L'accompagnement

L'accompagnement permet de créer une relation qui rassure la personne durant les différentes phases de changement. Il se décline au travers *de trois actions* :

Le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion. Le traitement des impacts est un accompagnement « collectif ». Il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts (écarts) qui la concernent. Cette dernière est complétée par les acteurs clés dans la structure analysée ou sous forme d'ateliers. Des brainstormings avec les personnes peuvent aussi être organisés pour les amener à définir l'impact du changement et les actions à mener, le résultat des réflexions est formalisé sur la fiche d'impact.²

Ces trois dispositifs, aux contenus différents, ont pour objectifs d'aller à la rencontre des agents et de leur proposer une aide pour comprendre et mettre en œuvre le changement désiré en fonction de leur degré de résistance, comme le montre la figure suivante :

¹ Ibid. p137

² Ibid. P139

5.1. Le traitement des impacts

Cette action d'accompagnement est de nature balistique dans le sens où l'on définit sa destination et par la différence avec un point de départ en établissant les écarts et les plans d'action, cela se fait comme suit :

a. Définir la cible du changement : l'élément déclencheur de ce processus est la définition de la cible du changement déclinée au niveau local d'une structure. La cible locale du changement est définie par une notion d'échéances et une caractérisation du changement en cours.

b. Définir les niveaux d'impacts : il faut définir, pour chaque cible, les niveaux d'impacts. Les structures pour lesquels l'impact est moyen, fort, et très fort nécessitent un accompagnement. Les autres structures (avec aucun ou faible impact) être informées du changement en cours, au moyen des dispositifs de communication.

c. Analyser l'existant : l'analyse de l'existant consiste à lister dans des fiches d'impacts, les différentes activités et les acteurs qui les réalisent et d'envisager les différents niveaux de changement sur ces mêmes activités aboutir à des actions pouvant être regroupées dans un plan d'action.

5.2. L'accompagnement au changement

L'accompagnement nécessite une présence plus importante de l'équipe changement sur le terrain et le développement de sa capacité d'écoute et de conseils quasi individualisés avec des pratiques de coaching.

L'accompagnement change de méthode par rapport aux deux précédents niveaux. Il ne va pas rechercher à aider les gens à comprendre le changement mais à faire en sorte matérialiser par des techniques d'ateliers où les participants réfléchissent à leurs dysfonctionnements ou bien à la définition de nouveaux outils de gestion.¹

¹ MEALA PAUL « *L'accompagnement une posture professionnelle spécifique* », l'harmattan 2004, p351

Chapitre III

La résistance au changement

Ce chapitre a pour objectif de répondre à la question « comment » afin de mieux comprendre les raisons qui poussent l'individu à résister face au changement. Nous l'avons divisé en deux sections : la première dresse à la résistance au changement, ses origines, ses facteurs, causes et conséquence ainsi que les principaux moyens de lutter contre cette résistance. Dans la deuxième section on est basé sur le concept d'adaptation au changement, pour susciter la participation des employés au projet de changement organisationnel.

Section 1: La résistance au changement

- **Origines**

1.1. Fondements théoriques du concept résistance au changement

La résistance au changement est incontournable dans l'étude des réactions humaines au changement et lorsque l'on aborde la question de l'individu visé par le changement, notamment organisationnel.¹

Toutes interventions porteuses de modifications dans une organisation suscitent une réticence et des résistances de la part des acteurs de l'organisation. La résistance est un phénomène, souvent exprimé lors des transformations organisationnelles, qui s'inscrit dans une réaction naturelle du facteur humain qui tente de maintenir son état antérieur et de se protéger de tous ce qui menace sa stabilité, et qui préfère un environnement certain et prédictible. « Qui dit changement dit résistance au changement ».voilà comment le journal des employés soulignait l'introduction récente d'un changement comme le rapportent *Bareil et Boffo*. Ce concept est dorénavant reconnu tant dans le langage populaire que scientifique. La perspective traditionnelle des réactions au changement organisationnel repose presque essentiellement sur la résistance au changement, traduisant le phénomène comme un concept central et incontournable. Il est devenu la boîte noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement, traduisant implicitement des synonymes de craintes, de peurs, d'appréhensions, d'hostilité, d'intrigue, de polarisation, de conflits ou d'impatience.²

¹ BAREIL Céline, « *La résistance au changement* », éd CÉTO, HEC Montréal. Cahier n°04-10 Aout 2004, p02.

²BAREIL, Céline. Et C. BOFFO. « *Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance* », dans G. Karnas, C. Vandenberghe, et N. Delobbe (Dir.), « *Bien-être au travail et transformation des organisations: Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations* », tome 3, Belgique, Presses universitaires de Louvain, 2003, p. 541-551.

1.2. Définition de la résistance au changement

En contexte organisationnel, la résistance est synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition, d'où vient sa signification traditionnelle.

La résistance des employés au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon *Collerette, Delisle et Perron*, comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement.»¹

La résistance au changement est plutôt «un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement».²

Selon *Dolan, Lamoureux et Gosselin*, la résistance au changement est «l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail».³

Morin définit les résistances comme « des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives ».⁴

La résistance au changement est donc une réaction fondamentalement négative à l'égard du changement; telle est la conception traditionnelle du terme, associée au changement. La perspective critique voit les résistances comme un phénomène inévitable dû au fait que les intérêts des employés diffèrent fondamentalement de ceux des dirigeants. La résistance au changement est alors définie comme le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs. Les conséquences peuvent être néfastes pour l'organisation et gérer ces tensions devient un défi pour les managers.

¹COLLERETTE Pierre, DELISELE Gilles, PERRON Richard « *Le changement organisationnel : théorie et pratique.* » -Québec : éd. Paris, 1997, p.94.

²BAREIL, Céline. « *Gérer le volet humain du changement* ».- Montréal : Les éditions Transcontinental, 2004, p.66.

³DOLAN, S.L., G. LAMOUREUX, G. et É. GOSSÉLIN. « *Psychologie du travail et des organisations* », Montréal, Gaëtan Morin, 1996, p.486.

⁴MORIN, E. M. « *Psychologies au travail* », Montréal, Gaëtan Morin, 1996, p.205.

2. Les facteurs, les causes et les conséquences de la résistance aux changements

La résistance au changement est naturelle et tous les êtres normaux résistent au changement. Cette vision laisse voir qu'il n'y a pas de changement sans douleur. Adhérer à cette vision fait en sorte qu'on ne juge pas la nature du changement mais plutôt les individus qui doivent souffrir. De plus, elle ne tient pas compte du fait qu'un employé peut désirer un changement depuis longtemps et simplement ne pas y résister. Des auteurs y ripostent en affirmant que l'absence de résistance est même plus inquiétante que sa présence. D'autres ajoutent que la résistance peut aussi être inconsciente.

2.1. Les facteurs

D. Permartin, classe les facteurs conduisant à la résistance au changement en trois catégories :

- **Les facteurs individuels** : ils relèvent de la personnalité de l'acteur, de l'anxiété qu'il ressent, de la méfiance qu'il développe, des questions inévitables qu'il se pose, de la perte de ses repères et des transactions qu'il réalise dans un contexte de changement.
- **Les facteurs structurels et conjoncturels** : à savoir les conditions de travail, le fonctionnement organisationnel (par exemple le degré de bureaucratisation), le climat de l'entreprise et la manière d'introduire le changement.
- **Les facteurs collectifs** de culture tels que (normes, règles, système de valeurs), ou en rapport avec les stratégies syndicales ou autres groupes statutaires, catégoriels, corporatistes.¹

¹Daniel Permartin « Réussir le changement-mutation des entreprises et problèmes humains connaissances du problème application- pratique », éd, E S F 1996, p 40

2.2. Les causes de la résistance au changement

Nous allons aborder les divers facteurs stimulateurs de la résistance au changement, ainsi que les principales conséquences de celle-ci. On peut regrouper les causes de la résistance au changement en quatre groupes :

- **Les causes politiques**

Un individu peut résister au changement à cause de pressions politiques, de personnes Influentes auxquelles il a confiance ou pour soutenir une cause, comme par exemple le cas des forces syndicales qui militent contre l'idée d'un changement. Les employés et les cadres peuvent résister à cause de coalitions dominantes et influentes qui leur soumettent leurs idées.

La perte de pouvoir et d'influence fait souvent en sorte de créer la résistance chez un individu qui a le plus à perdre. Ces pertes de pouvoir, d'autorité et de ressources

Humaines, financières et de responsabilités peuvent entraîner chez certains gestionnaires, de luttes impitoyables pour conserver le statu quo.¹

- **Les causes liées à la méthode de mise en œuvre du changement**

Comme l'indique Rondeau, l'orientation, la sensibilisation et l'habilitation sont des conditions à créer au sein de l'organisation pour réussir le changement.²

Les auteurs (*COLLERETTE Pierre, DELISELE Gilles, PERRON Richard*), ont mis en avant le manque d'informations qui engendre la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité. Ainsi, les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté.³

- **Les causes liées au système organisationnel**

Dès qu'un individu perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter au changement, il résiste.

Selon *Hafsi et Demers*, ces déterminants regroupent : le contexte, la structure, la culture, le potentiel humain et le leadership. Par exemple, l'individu réagit à la perte

¹BAREIL Céline. Op.cit., P 08.

²RONDEAU Alain, « *Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre* » collection Racines du Savoir, Montréal, HEC, 2002, P 110.

³COLLERETTE Pierre, DELISELE Gilles, PERRON Richard .Op .cit. . p173.

des valeurs organisationnelles auxquelles il croyait, comme les rites, rituels, normes, langage qui est des manifestations de l'intégration interne et lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils risquent de perturber l'équilibre établi et de provoquer de la résistance.¹

- **Les causes liées au changement lui-même**

Face à des changements des façons de travailler, les individus se trouvent face à une situation nouvelle, ils sont déstabilisés par un lendemain hypothétique. Entre ce qui existe et ce qui est à venir, il y a une perte de repères, une vision de peur de l'avenir. L'individu résiste parce que le changement annoncé est complexe, peu légitimé par l'organisation et en opposition avec les valeurs du milieu. Le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part des individus qui remettent en cause le changement.²

2. 3. Les conséquences de la résistance au changement

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation.

-Les résistances peuvent faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire;

-La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement ;

-La résistance peut faire en sorte que le changement soit mi-succès ou un échec;

-La résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité;

Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se durcisse ;

-Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle «gagnant/perdant»;

-Pour sa part, le destinataire «résistant» éprouve du stress;

-IL est moins satisfait et offre un rendement inférieur;

-L'absentéisme des acteurs s'accroît ainsi que les accidents de travail;

¹HAFSI Taib, DEMERS Christiane, « *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations* », Montréal, Éditions Transcontinental, 1997, P 322.

²BAREIL Céline. Op.cit. P 09.

-Le niveau d'engagement affectif au travail diminue, cela peut mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, pour les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de résistance au changement.¹

3. Les difficultés du changement

Les difficultés sont bien connues et répertoriées par les spécialistes. Elles sont liées à :

- l'ignorance de la réalité et ce qui se passe sur le terrain (défaut technocratique classique) à l'insuffisance de leadership aux manques de communication sur les motifs et les buts ;
- à la résistance au changement des individus ;
- à l'excès de charge du travail ;
- à la difficulté pratique de réalisation ;
- à l'absence de management du projet de changement;
- au manque de moyens et aux obstacles juridiques.²

4. Les obstacles habituels

Les principaux obstacles aux changements sont :

- La pression pour obtenir des résultats à court terme.
- La résistance du middle-management.
- Le manque de temps.
- Une approche non structurée du changement.
- Le manque de prise de conscience du besoin de changer.
- Le manque de leadership du management.
- Des compétences inadéquates.
- La rigidité du système informatique.
- Le manque de vision.
- Le manque d'argent pour les investissements nécessaires.

¹HAFSI Taib, DEMERS Christiane. Op.cit. P 322.

²BRILMAN Jean, « *Les meilleures pratiques de management* », 3ème édition, éd d'organisation, paris, 2001, p366.

Le problème majeur est en fait celui du temps car la pression pour obtenir des résultats à court terme et le manque coïncident font apparaître clairement qu'il est périlleux de vouloir mener de front plusieurs changements.¹

5. Les moyens de lutter contre la résistance au changement

Le phénomène de résistance au changement est très complexe à combattre, de par la diversité de ses origines et la multiplicité de ses manifestations.

Selon *D. Permartin*, il existe différents moyens permanents de lutte contre la résistance au changement : la formation, la promotion, l'information et l'institutionnalisation du changement.

a) La formation : selon Permartin, le manque de connaissances accentue le sentiment d'inconnu, d'impuissance face à certaines situations. Par ailleurs, l'exercice d'une activité trop limitative s'accompagne souvent d'une perte de compétences. Ce phénomène semble être une conséquence inévitable et qui devrait être combattue énergiquement. A contrario, l'apport de connaissances nouvelles s'accompagne souvent de la volonté de les appliquer par la suite. Ainsi, il est particulièrement fréquent de constater que les salariés reviennent de stages de formation continue avec le désir d'utiliser les apports qui leur ont été faits. La formation apparaît donc, indispensable, car si l'entreprise ne permet pas aux individus d'actualiser leurs connaissances, alors elle accepte l'idée de son déclin futur, imputable à un niveau moyen insuffisant de culture industrielle des salariés. Si non des changements mêmes minimes, seraient perçus comme non envisageables par la majorité des salariés. La formation continue apparaît, encore, comme une stratégie essentielle dans la recherche du changement. Elle peut être au service du salarié pour lui permettre de suivre l'évolution technologique dans sa spécialité. Enfin, elle ne doit pas se contenter de suivre le changement. Elle se doit de provoquer chez les individus des évolutions qui puissent être à l'origine de changements dans le cadre du travail.²

¹Ibid., p366-367

²Daniel Permartin, op.cit .p55

b) La promotion : c'est aussi un moyen efficace pour lutter contre la résistance au changement, dans la mesure où il devrait avoir pour effet d'améliorer le degré d'engagement de l'employé (participation, créativité, implication, etc.). En effet, les personnels demandent d'obtenir des bénéfices en échange de leur participation, de leur implication, de leur créativité. Il est évident que les salariés seront d'autant plus novateurs qu'ils en retireront des avantages.

c) L'information : celle-ci ne doit pas être ponctuelle et limitée au moment du changement. Elle devrait faire partie des actions continues qu'une organisation responsable se doit de développer. A la limite d'ailleurs, quand cet objectif constant n'est pas poursuivi, une information que l'on développe à un moment donné, pour une raison particulière, pourrait aller à l'encontre du but recherché. Cette information pourrait réveiller la méfiance des employés en se demandant pourquoi la direction change d'attitude. Elle pourrait augmenter les remarques acerbes du genre : « Ils ne nous informent que lorsqu'ils ont besoin de nous... »

d) L'institutionnalisation du changement : institutionnaliser le changement correspond à saisir le changement comme un état mais non un moment. C'est dire que le changement devrait faire partie de la vie de tous les jours. En effet, un problème n'est jamais totalement résolu, il l'est momentanément et partiellement ce qui impliquera des réaménagements futurs.

De plus, c'est par cette « institutionnalisation » du changement que l'on évitera d'être confronté à des évolutions trop brutales qui ne pourraient que susciter l'opposition.¹

Enfin, si le changement procède, par plusieurs étapes qui concernent la prise de connaissance du problème, le diagnostic, l'élaboration des solutions et d'un plan d'action, l'exécution de ce plan et l'évaluation des actions réalisées, tout en essayant de faire face à la résistance des employés, alors il devrait en principe, correspondre au programme de mise à niveau, considéré comme changement délibéré engagé par les entreprises en vue d'améliorer leur niveau de compétitivité et qui se réalise selon un schéma d'action identifiable à celui de la littérature.

¹Daniel Permartin, op. cit, p64

Les organisations doivent disposer de méthodes et des techniques efficaces pour s'adapter à l'évolution des marchés, des réserves de main d'œuvre, des aspirations de la société, des exigences légales, des idées etc. Les organisations créent généralement des départements ou des équipes de spécialistes qui se livrent à des enquêtes et des prévisions afin de leur permettre de s'adapter d'une manière permanente.

Section 2 : Généralité sur l'adaptation au changement

L'adaptation de la démarche est toujours nécessaire quelles que soient la qualité et la précision de la méthode de référence.

1. Définition

La capacité d'adaptation au changement peut être définie comme l'aptitude à comprendre et évaluer des points de vue différents, voire opposés, et à mettre en œuvre une approche différenciée en fonction des urgences et des événements, ainsi que de leur degré d'impact.

La personne qui fait preuve d'une telle aptitude perçoit le changement et y réagit favorablement en modifiant ses attitudes et comportements.

Face aux différents changements, économiques, technologiques, sociaux démographiques ou politico juridiques, etc., les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre.

Cependant, celui-ci reste virtuel et il ne peut jamais être atteint, car c'est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.

Morin distingue et oppose deux types d'ajustement, à savoir l'adaptation à une situation et se tirer d'affaire, c'est-à-dire le coping. L'adaptation à une situation « suppose que l'événement ou le stimulus échappe au contrôle de l'individu, ces comportements doivent s'ajuster aux circonstances..., alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu ».¹

Selon Luminet, les stratégies de coping sont les « réponses mises en place par un individu en vue de faire face à un événement stressant et aux émotions qui lui sont associées »².

L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités.³

¹ Morin Estelle M. « *Psychologies au travail* ». Gaëtan Morin, Boucherville, Québec, 1996. P. 231

² Luminet, Olivier. « *Psychologie des émotions* ». De Boeck Université, 2002. P. 254

³ Lazarus, Richard S. « *Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion* », *American Psychologist*, vol. 46, no 8, 1991. P. 819-834.

Morin distingue «deux types de réponses de l'organisme devant une demande d'adaptation : les émotions, qui sont des réponses spécifiques à un stimulus, et le stress, qui est une réponse non spécifique à toute demande d'adaptation».¹

1. Les émotions au travail

«Une constellation de réponses de forte intensité qui comportent des manifestations expressives, physiologiques et subjectives typiques».

2. Le stress

Le stress est un terme utilisé d'abord par des ingénieurs anglo-saxons au début du siècle pour évaluer la résistance des matériaux. Ainsi, au sens strict du terme, il signifie effort, tension et contrainte.²

2. Les types d'adaptation au changement

2.1 Adaptation sociale

Le concept d'adaptation sociale va de pair avec celui d'intégration sociale. L'adaptation décrit les mécanismes par lesquels un individu se rend apte à appartenir à un groupe. L'intégration, ceux par lesquels le groupe admet un nouveau membre, l'adaptation insistent sur les changements chez l'individu, qui sont la condition de l'intégration. De nombreuses études de psychologie sociale ont porté sur ce phénomène de l'adaptation, il semble s'en dégager la théorie suivante : pour être accepté, l'individu doit partager jusqu'à un certain point les valeurs, opinions, attitudes du groupe. Quant à la probabilité que l'individu accepte ces valeurs, elle dépend de plusieurs conditions, il faut d'abord que l'opinion et attitudes du groupe ne viennent pas contredire des opinions et attitudes auxquelles l'individu tient parce qu'elles lui permettent de confirmer son appartenance à d'autres groupes. En second lieu, il est nécessaire que les opinions et attitudes du groupe ne viennent pas contredire les attitudes profondes de l'individu, remettant ainsi en cause un système de valeurs lié à la personnalité ou au personnage de l'individu.³

¹ Morin Estelle M. op cit. P. 23

² Rimé,-B. Émotion, dans H. Bloch, R. Chemama, A. Gallo, et autres « (*sous la Dir. de*), *Grand dictionnaire de la psychologie*», Paris, Larousse, 1991. P. 262. 264

³ RYMOND Boudon, adaptation. Encyclopédie universel (en ligne), URL:

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/adaptation-adaptation-sociale/> consulté le 12-mai 2019, à 19:43.

2.2 Adaptation psychologique

Les échanges, le mouvement, la création, les différences et les apports de chacun engendrent le sentiment d'existence. Exister, c'est bouger, « exister, c'est peser ».

Parfois la vie pèse trop lourd, d'autre fois elle ne pèse plus et ne vaut rien. La sensation du poids de la vie est un signal de régulation ou d'alarme. La sensation de distance affective (être proche ou lointain), celle de l'écoulement du temps (trop rapide, trop lent, ou juste bien) en est d'autres critères nous rappellent la nécessité de réaménager constamment certain aspect de notre vie.¹

2.3 Adaptation biologique

En biologie comme en technologie, le concept d'adaptation sert généralement à comprendre la relation qui existe entre les structures et les fonctions qu'elle remplit. Dire d'un organe ou d'un outil qu'il est bien adapté signifie qu'il est efficace, autrement dit que les caractères de l'objet sont bien appropriés au rôle qu'il peut jouer.

Selon une deuxième acceptation, l'adaptation représente les transformations physiologiquement bénéfiques que subit un organisme individuel soumis aux nouvelles conditions de vie est qui lui permettent de répondre de façon plus efficace à ces conditions nouvelles.²

¹JAKUBOWICZ Albert « *ADAPTATION Adaptation psychologique* », URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/adaptation-adaptation-psychologique/> , consulter le 12-mai 2019, a 19:55.

²RICQLÈS Armand, « *adaptation-adaptation biologique* » URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/adaptation-adaptation-biologique/> consulter le 12-mai 2019, a 20:01

3. Les outils efficaces pour s'adapter au changement

Il s'agit en premier lieu d'analyser profondément les causes de l'inadaptation et celles de la résistance. En effet, la résolution d'un problème commence souvent par le comprendre, surmonter ses causes, analyser ses effets pour pouvoir énumérer les solutions possibles et éviter ultérieurement son déclenchement. Mais une fois que la réaction des destinataires implique une résistance, le dirigeant sera appelé à suivre une certaine approche pour arriver à l'adaptation au changement, cette approche consistant essentiellement à :

- **Apprendre et faire apprendre** : il s'agit d'un réapprentissage des membres de nouveaux outils et de nouvelles méthodes.
- **Éduquer et communiquer** : la communication avec les individus et les groupes peut les aider à regarder et s'apercevoir de la logique du changement.
- **Patienter** : tout au long du processus du changement et même lors de son implantation, les agents du changement doivent s'armer de patience face à la résistance.
- **Faire participer** : c'est difficile de résister à une décision du changement alors qu'on y participe.
- **Facilitation et support** : quand les employés sont anxieux et éprouvent de la peur, les conseils et thérapies ainsi que les nouvelles habiletés et les récompenses peuvent faciliter l'ajustement.
- **Négociation** : c'est une autre voix que les agents du changement utilisent pour arriver à l'adaptation, il peut rencontrer une personne ayant le pouvoir et qui adopte le chantage.
- **Manipulation et coopération** : la manipulation et la coopération ont l'avantage d'être non coûteuses et des approches faciles pour obtenir le support des adversaires mais on peut être voué à l'échec si la cible sera informé pour son utilisation, la crédibilité de l'agent du changement diminuera jusqu'à la limite zéro.
- **Coercition** : la coercition est la méthode rapide pour toute décision de changement afin de surmonter les crises des individus.

- **Récompense** : pour se faire accepter, on a recours au système de récompenses une fois que le changement s'est initié, le confort est rigueur. Plusieurs stratégies envisagées consistent à expliquer les raisons du changement et à faire participer les employés à la mise en œuvre du changement. Dans le fond, elles réitèrent les idées des textes de Coch et French et de Lawrence.

En effet, Coch et French proposaient à la suite de leur étude, que la façon la plus efficace de modifier ou de retirer complètement la résistance de groupe consistait à réunir le groupe, leur communiquer efficacement le besoin de changer et de stimuler leur participation dans la planification du changement.

D'autres stratégies sont proposées par Hultman, qui a écrit un livre au sujet des résistances. Elles consistent à déterminer l'intensité et la source de la résistance, à implanter les stratégies appropriées et à évaluer les résultats, les façons les plus courantes pour arriver à l'adaptation au changement se regroupent sous différentes méthodes.

Selon Kotter et Schlesinger, la communication et la manipulation, dépendamment de trois facteurs : le rythme d'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne et le nombre d'individus impliqués dans le changement.¹

4. Les phases pour s'adapter au changement

Selon *Sandrine Caillé*, reprend la notion de résistance, conduire le changement, ce n'est pas seulement expliquer ce qui va changer, il faut s'adapter et utiliser l'intelligence collective à l'opposé du management autoritaire, qui ne marche pas forcément.

Sandrine Caillé, observe différentes phases pour accéder au changement :

- **Faire le deuil du passé**

Le changement demande l'abandon de certaines pratiques, et il est important de pouvoir en échanger.

¹BENHAMOU Salma et Florence, « Quel est l'impact des TIC sur les conditions de travail dans la fonction publique », in la note d'analyses, N° 318, Paris, 2013, P35.

- **Trouver un intérêt concret pour chacun**

Ce qui passe par le sens donné au changement, il s'agit pour le manager de donner la direction, de préciser le but à atteindre et les moyens pour y parvenir

- **Accepter l'imprévu**

Qui peut prendre la forme des résistances, des aléas, et accepter «l'illusion du contrôle».

- **Permettre l'expression de la parole, des remarques**

Voire des critiques de la part des salariés, et leur laisser le temps de la réflexion.

Sandrine Caillé, évoque l'effet d'entraînement, qui apparaît avec la projection d'un nombre suffisant de personnes dans le changement à adapter, puis apparaît l'appropriation du projet qui signe la réussite du changement et son maintien dans la durée.¹

5. Les processus du changement

5.1. Le processus du changement selon le model de *K. Lewin*

Un processus de changement comme un ensemble des interactions qui vont avoir lieu à l'occasionne la conception et de la mise en place du changement envisagé.

Selon *K. Lewin*, le changement provient de l'adaptation, de la réduction des résistances et des conflits. Il appartient au contexte d'un système en évolution qu'il s'agit de préserver et d'améliorer, par l'organisation et la planification du changement. Pour développé une conception du changement caractérisée par un souci de fonder une théorie scientifique des rapports entre personnes et société (groupe). Nous avons montré ci-dessous les deux champs cités par *Kurt Lewin*.²

¹Sandrine Caillé, «*De changement en changement : changé sans s'épuiser, faire changer sans s'énerver*». Éditions d'organisation, 21-Avril-2011, P19

² LEWIN Kurt, « *la décision de groupe et changement social* », Édition Québec, 1947, P 20.

1. Le champ dynamique de la personne

Kurt Lewin pose tout d'abord le champ dynamique de la personne : l'action est primordiale et implique la capacité de l'individu à se projeter dans l'avenir. L'action est donc le fruit de l'intentionnalité d'un sujet qui cherche à intervenir sur son environnement. Mais l'intention et l'imagination ne suffisent pas, il faut une décision pour déterminer l'action.

La décision prend racine dans l'expérience antérieure du sujet, dans sa relation avec autrui ainsi que dans les normes, valeurs et idéologie partagées.

2. Le champ dynamique du groupe

Le champ dynamique personnel est un élément du champ dynamique du groupe ; les autres éléments qui le constituent sont les différents rôles, les canaux de communication, la manière dont le groupe est commandé, les normes, les valeurs, les buts du groupe et ses actions. Mais il s'agit également des différents facteurs économiques, sociaux, culturels et idéologiques qui déterminent les relations du groupe à son environnement. C'est un modèle classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel, il s'attarde surtout au Changement des attitudes le processus de changement est divisé en trois étapes - *Le dégel ou la dé cristallisation*, - *Transition* - *Te regel ou la recristallisation*.

Le dégel ou la dé cristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non.

La transition correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements, durant cette phase, les individus investissent de leurs énergies.

Le regel ou la recristallisation est la phase du changement qui serait intégrée Spontanément dans les nouvelles façons de faire.

Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristallise¹

¹ Ibid. P20

5.2. Le processus du changement selon le modèle de *collerette*

Le modèle de *collerette* explique les interactions entre les groupes lors d'une situation de changement, comme il propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ce modèle est constitué de quatre phases :

L'éveil : c'est pendant la période d'éveil que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration : consiste à déterminer quel sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. Pendant la période de désintégration, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement.

La reconstruction : Durant la période de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présente, il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.

L'intégration : cette phase correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant la période d'intégration, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles et font de plus en plus partie de nature.¹

¹COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON Richard. *Op.cit.*P 26-36

Partie pratique

Chapitre IV

*Présentation de terrain et
caractéristiques de l'échantillon*

Dans ce chapitre, nous allons procéder à présenter notre terrain d'étude ainsi les caractéristiques de notre échantillon.

1. Présentation de terrain (Cevital)

Nous avons effectué notre étude dans une entreprise productive « *CEVITAL* », On s'est basé sur l'application du projet TPM dans l'unité de conditionnement de sucre, et cela a fin de mesurer l'adaptation des maintenanciers au changement organisationnel. On va présenter l'organisme d'accueil ainsi le projet TPM.

1.1. Présentation l'organisme d'accueil

CEVITAL est une société par Actions (SPA) au capital privé de 68.760 milliards DA, Créée en mai 1998. Elle est implantée à l'extrême Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie, son expansion et son développement durant de plusieurs unités de production équipées de la dernière technique et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL agro-alimentaire est passée de 500 salariés en 1999 à 18000salariés en 2015. Donc pour plus d'informations sur l'historique des différentes unités de production vous pouvez aller à l'adresse sous indiquée. CEVSV 1004 :(S)\DRH\ était commun.

1.2. Localisation géographique

CEVITAL est située à l'arrière-port de Bejaia à 200 mètres linéaires (MLLE) du quai: ce terrain, à l'origine marécageuse et inconstructible, a été récupéré en partie d'une décharge publique viabilisée avec la dernière technique de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337Km de colonnes ballastées de 18MLLE chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie a gagné sur la mer.

1.3. Description des différentes unités

A l'arrière port à 200 ML du quai : ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337KM de colonnes ballastées de 18ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer. On trouve à El kseur, à Tizi-Ouzou et à Bejaia.

À Bejaia

Elle entreprend la construction des installations suivantes :

- Margarinerie
- Raffinerie de sucre
- Silos portuaire
- Raffinerie de d'huile

1.4. Organisation générale des directions

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La direction générale du CEVITAL, est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

- La direction des projets
- La direction logistique
- La direction Trade marketing
- La direction des ventes & commerciale
- La direction système d'informations
- La direction des Finances et Comptabilité
- La direction Industrielle
- La direction des Ressources Humaines
- La direction des commodités
- La direction des silos
- La direction des boissons
- La direction corps gras

- La direction Pôle Sucre
- La direction qualité, hygiène, santé et environnement (QHSG)
- La direction énergie et utilités
- La direction maintenance et travaux neufs

2.1. Présentation de projet TPM

2.2. Définition et objectif

La TPM est une démarche globale d'amélioration de ressources de production. Elle vise la performance économique des entreprises. La TPM est apparue dans les années 70 au Japon pour répondre aux besoins du juste à temps. En effet, pour réduire les stocks sans pénaliser le taux de service rendu au client, l'entreprise doit disposer de grandes capacités de production. Le meilleur moyen est de disposer de machines fiables et faciles à réparer en cas de panne.

TPM un objectif essentielle c'est d'améliorer durablement la fiabilité et la productivité des machines (c'est à dire l'efficacité du système de production) : l'amélioration du rendement des installations et aussi la mise en place d'une maintenance préventive, et la gestion autonome des équipements, d'améliorer des compétences et l'intégration dans les standards de conception des solutions reconnues efficaces.

2.3. Enjeux

Une démarche *TPM* est longue a mettre en œuvre (3a5ans) de par la forte implication humaine quelle impose .ils s'est avéré, au fur et a mesure de l'expérience, que la mise en place d'une *TPM* un impact très important sur la réduction des couts et l'augmentation de la qualité. Mettre en place une démarche *TPM* ne se justifie que par les effets positifs attendre ils concernent **06**demaines sont suivants :

- **Production + qualité +délai**

Le principe de base de l'amélioration du TRS (taux de rendement synthétique : autre manière de décrire une disponibilité) d'un équipement repose sur l'identification, la mesure puis la prise de décisions réduisant les *6*grosses

pertes. ces pertes se rapportent aux arrêts (qui ils soient sur pannes, fonctionnels ou induits), a la non qualité et aux cadences (temps de cycle). L'optimisation des plans d'action, que sont l'auto- maintenance et la maintenance préventive systématique, permet d'obtenir la maîtrise des équipements, donc des gains en rendement, qualité et réduction de délais.

- **Coût globaux**

Réduire durablement les coûts sur la durée de vie équipements ,c'est réduire les pertes donc les coûts indirects les prix de revient et maîtriser la durée de chaque étape pour gagner au plus tôt, ces assurer les maîtrise des dépense dans le respect des délais, est mettre en place des indicateurs de performances économiques et opérationnelles pour estimer les gains attendus et réalisées a travers les plans d'action. D'une manière générale, on constate que la ou une démarche *TPM* a été bien conduite, le gain de productivité justifie la démarche *TPM*.

- **Sécurité + motivation**

L'outil de prédilection est l'implication de toute hiérarchie et de tous le acteurs dans le développement d'une *TPM*, puis dans son application quotidienne la hiérarchie doit s'impliquer dans le positionnement de la *TPM* dans objectif de qualité totale de l'entreprise , puis dans le diagnostic initial, l'animation du dispositif de hiérarchie doit se fixer de nouveaux objectifs de performance et répercuter sur d'autres secteurs la réussite menée et capitalisée les acteurs doivent être implique en équipes .

Dans l'organisation et la prise en responsabilité de leur «*chantier*», l'identification des causes de non performance, l'auto- maintenance avec une phase préalable *5S* du «*chantier*».

2.4. TPM et maintenance préventive

« *Mieux vaut prévenir que guérir* », pourtant, beaucoup d'entreprises s'occupent de la maintenance de leurs équipements seulement lors qu'il y défaillance ou panne. La maintenance corrective devient très coûteuse à cause des coûts d'indisponibilité quelle engendre. Avec la diminution des stocks. En effet, la défaillance d'une machine peut entraîner l'arrêt complet du système de production .Il

faut donc gérer la maintenance pour ne pas la subir, il vaut beaucoup mieux garantir le bon fonctionnement des machines, et un coût raisonnable.

La maintenance préventive permet de programmer des entretiens réguliers et de gérer les pièces de rechange afin d'améliorer la performance de l'équipement et de diminuer les risques de défaillance. Pour assurer de ne pas paralyser le système complet lors d'une défaillance, certaines entreprises conservent un seuil déterminé de produits « *en cours* », entre les postes de travail. Mais cela ne fait que camoufler les problèmes de maintenance et augmenter les coûts de stockage.

2.5. Les conditions du succès

CDS c'est débiter un petit groupe d'équipements et non l'ensemble de l'usine, connaître l'environnement de la machine sur plancher de production, impliquer les employés dans le programme de maintenance préventive de leur machine, mettre en place un bon système de planification et suivi des travaux, maintenir un historique des informations maintenance, obtenir la collaboration des différents fournisseurs d'équipements.

2.6. Mise en place de la TPM au niveau de la maintenance

- **Nettoyer à fond les équipements**

Avant toute chose, il est important de bien nettoyer tous les équipements. En passant les machines au peigne fin, on peut déceler des problèmes qui n'apparaissent pas sous la saleté.

- **Mettre en valeur les équipements**

A l'occasion de ce nettoyage, il est conseillé d'installer des éléments visuels on peut mettre en valeur les indicateurs de température ou de pression ainsi que précautions à prendre en utilisant certains appareils.

- **Évaluer la criticité des équipements**

Toutes les machines devraient normalement avoir un plan de maintenance minimal à réaliser à intervalles fixes. Chaque machine n'a cependant pas la même

importance critique sur le plan de la maintenance. Pour estimer ce niveau d'importance, il est pratique d'utiliser la méthode *PEMSEQ* (pour production, équipement, Maintenances, Sécurité, Environnemental Qualité) basée sur la grille de criticité présentée page suivante :

- **Définir un plan de maintenance**

Une fois identifiés les équipements les plus critiques, on définit le plan de maintenance préventive. En consultant la documentation technique et historique de la machine, on peut déterminer quels éléments seraient les plus susceptibles d'être à l'origine d'une panne ou d'une anomalie. À l'aide de ces données, on détermine le programme de maintenance et fréquence des entretiens préventifs. Certains logiciels permettent de gérer les tâches de maintenance de parcs d'équipements complexes. Mais un formulaire de suivi et un calendrier visuel de planification peuvent souvent faire l'affaire.

- **Gérer les pièces de rechange**

La gestion des pièces de rechange fait aussi partie de la maintenance préventive. Il faut d'abord s'assurer d'entreposer les pièces dans un lieu adéquat. Il faut également établir le bon niveau de stock à conserver, d'après le taux d'utilisation des pièces de rechange et les délais d'approvisionnement auprès des fournisseurs.

- **Améliorer le niveau de maintenance**

Tout système de maintenance passe principalement par l'utilisateur de l'équipement, qui est le mieux placé pour détecter les défaillances. Mais l'amélioration de l'entretien passe aussi par le fabricant. La collaboration entre l'utilisateur et le fabricant favorise la recherche d'amélioration possible pour les équipements existants et d'idées de conception pour les équipements futurs.

2.7. TPM simplifiée : Auto maintenance

L'auto-maintenance implique que les opérateurs de conduite d'un équipement, constitués en équipes autonomes et polyvalentes, prennent progressivement à leur compte les 5C liés à l'environnement de l'équipement (nettoyage, rangement, etc.), la base de l'auto-maintenance. La détection des

anomalies et observation des symptômes. L'alerte (appel à la maintenance avec participation au diagnostic) ou prise d'initiative de la correction des anomalies dans le cas de micro-arrêts .la maintenance de 1^{er} niveau (micro défaillances, petites dépannages, réglage simples, surveillance active, inspections, lubrification, resserrages, etc.)

2.8. Les sources de pertes

Une machine est faite pour produire des pièces bonnes, à sa cadence nominale, pendant le temps requis .Les pertes de performances, se mesurent ou se ramènent souvent à temps perdus, qui génèrent donc des coûts eux aussi perdus.

Les 6 pertes ont été classées en 3 familles dans une logique *TPM*, c'est -à dire sans se soucier des fonctions (production maintenance, qualité), responsables ou victimes de ces pertes.

1. Arrêts propres sur pannes ce sont des pannes de durées supérieures à 10 minutes (par oppositions au micro-arrêté de types 3) .elles concernent le plus souvent l'équipement, mais aussi l'outillage. Les avaries graves, donc exceptionnelles, entraînent des dommages corporels et /ou matériels et des durées de réparation longues, doivent être traitées puisque statistiquement non significatives (car anormales).
2. changements et arrêts induits ces arrêtes machines sont extrinsèques à l'équipement puisque généralement liés des arrêts aux quels il faut ajouter le temps de réglages et d'adaptation nécessaires. La stratégie SMED est la réponse adaptée associée à une stratégie cohérente de production .les arrêts induits concernent les saturations « aval »ou les désamorçages en « amont », les manquée pièces, de ressource externes ou de main d'œuvre.
3. les micros -arrêts une grande quantité de causes arrêtent la production pour des durées très courtes mais est donc de saisir objectivement ces courtes durées et à qualifiez chacune des causes à des fins d'amélioration. L'aide des opérateurs est ici incontournable.
4. les ralentissements et « marches à vide » il est difficile d'évaluer les pertes de production dues aux ralentissements variables, ou au choix cadence

inférieure au nominal (marche dégradée), ou aux marches a vide. Dans cette situation, un compteur horaire n'est des utilités.

5. Défauts de qualité c'est la pire perte. Mieux vaut un équipement en panne qu'un équipement qui consomme de l'énergie, des matières, de la main ouvre pour fabriquer des pièces non vendables et dont il faut payer en plus la destruction ou la réfection.
 6. pertes au démarrage le démarrage ou le redémarrage après arrêt entraîne sur nombreux processus une période transitoire (à mesurer) de fabrication de produits hors qualité.
- Comment agir sur les pertes

Chacun des 6 pertes est à évaluer en criticité relative de façon a déterminer des priorités pour les améliorations a apporter. Mettre en place des équipes autonomes d'opérateurs polyvalents chargées de la conduite, de l'auto qualité et de l'auto-maintenance afin de minimiser les pertes en temps réel. Supprimer les pertes par un travail de réflexion (en temps différé) des cercles de qualité ou groupes de travaux

Mettre en œuvre les 5mesures anti-pannes préconisées dans le *NAK86*.

- Satisfaire les conditions de base (nettoyage, lubrification, etc. ...)
- Respecter les conditions d'utilisation
- Remettre en état toutes les dégradations
- Améliorer les déficiences de conception
- Prévenir les déficiences humaines

2.9. Méthodologie d'implantation de la TPM

- **Remarque préalable**

Avant tout, il faut bien se préparer : introduire la *TPM* dans un atelier demande beaucoup de préparation .il est conseillé de prévoir une semaine des 5jours une journée d'introduction a la *TPM* suivie d'un volet pratique de 4 jours au cours desquels de petits groupes réalisent des activités d'amélioration sur un équipement ou une ligne pilote .il est important de planifier le programme *TPM* concert avec les différents partenaires de l'entreprise , en fonction de la stratégie d'affaires et de

la culture de l'entreprise , évaluer le rendement des équipements selon les paramètres de mesure mondialement reconnus , mesurer les résultats et le rendement de l'investissement , résoudre les problèmes en équipe selon des techniques éprouvées, assurer le suivi du processus d'amélioration et soutenir la motivation du personnel.

- **Mesurer le rendement des équipements**

Le taux de rendement global (*TRG*) vise à définir la performance globale des équipements en fonction de leur disponibilité, de leur efficacité et de la qualité de la production .on la mesure a l'aide de la formule suivante :

Les 5 piliers de la TPM

- Élimination des causes de pertes
- Maintenance autonome
- Maintenance planifiée
- Formation et entraînement
- Maintenance a la conception¹

¹ Document interne à l'entreprise CEVITAL « projet TPM »

3. Caractéristiques personnelles de l'échantillon

Lors de notre enquête sur le thème « la conduite de changement et son impact sur l'adaptation des maintenanciers » on a effectué des entretiens avec 10 maintenanciers dont on présente leurs caractéristiques personnels dans le tableau ci-dessus.

Tableau n°01 : Caractéristiques personnels de l'échantillon

Enquêté	Age	Sexe	Niveau d'instruction	Ancienneté	Poste occupé
Enquête n°1	38ans	Masculin	Universitaire	10ans	Méthodiste
Enquête n°2	34ans	Masculin	Universitaire	6ans	Automaticien
Enquête n°3	33ans	Masculin	Universitaire	8ans	Mécanicien
Enquête n°4	47ans	Masculin	3 ^{ème} AS	20ans	Aide maintenanciers
Enquête n°5	33ans	Masculin	Universitaire	6ans	Automaticien
Enquête n°6	37Ans	Masculin	3 ^{ème} AS	17ans	Aide maintenanciers
Enquête n°7	34ans	Masculin	3 ^{ème} AS	9ans	Mécanicien
Enquête n°8	36ans	Masculin	Universitaire	7ans	Mécanicien
Enquête n°9	46	Masculin	Universitaire	14ans	Chef de quart
Enquête n°10	37ans	Masculin	Universitaire	10ans	Chef de quart

Source : données récoltés lors de notre enquête sur le terrain au CEVITAL

Le tableau ci-dessus présente les caractéristiques de notre échantillon qui contient 10 enquêtés de sexe masculin, dans la catégorie d'âge [33ans-46ans] qui se réparti comme suite :

- Un enquêté 46ans, un autre 47ans, un troisième 38ans, deux enquêté 37ans, un enquêté 36ans, deux enquêté 34ans, deux enquêté 33ans.

La majorité de nos enquêtes ont un niveau universitaire 07 enquêtés par rapport à 03 qui ont un niveau secondaire (3ème AS).

Notre échantillon contient 03 mécaniciens, 02 aides maintenanciers, 02 chefs de quarts, 02 automaticiens et un 01 méthodiste qui ont une expérience d'activité entre [6ans-20ans] qui se représente selon l'ordre ci-dessous :

- Un enquêté 20ans d'ancienneté ;
- Un enquêté 17ans d'ancienneté, un autre 14ans d'ancienneté ;
- Deux enquêtés 10ans d'ancienneté ;
- Deux autres enquêté qui ont 8ans d'ancienneté,
- Un enquêté 7ans d'ancienneté ;
- Deux qui ont 6ans d'ancienneté.

Chapitre V

Analyse des données de la première hypothèse

Nous avons rédigé le chapitre V à fin de vérifier la première hypothèse que nous avons cité dans la partie méthodologique intitulé : «*Le manque des leviers de conduite du changement a provoqué l'inadaptation des maintenanciers face au nouveau projet TPM* ».Après la lecture des 10 entretiens que nous avons effectués avec les maintenanciers de CDS, nous avons élaboré trois grilles sur trois grands thèmes: L'organisation au changement, L'installation de projet TPM, les leviers de changement. Chaque grille possède un certain nombre de rubriques significatives. Nous présenterons au préalable des résultats (pour des raisons de clarté) la grille que nous avons utilisée et qui constitue la synthèse de ces résultats. Les dires des maintenanciers étant remplacés par des croix.

1. L'organisation au changement

Nous avons dégagé de la première grille sur le thème « l'organisation au changement » deux sous grilles qui se réparti en deux thèmes : La signification au changement organisationnel et l'objectif de changement organisationnel, selon les réponses que nous avons obtenue sur la question : *Que signifie pour vous le changement organisationnel? (Il répond à quels besoins?)*

Tableau n°4 : La signification donnée au changement organisationnel

Le n° de l'entretien	La rubrique significative	Une nouvelle politique d'entreprise	Une nouvelle façon de faire les choses	Changement de poste
Entretien n°1		X	X	
Entretien n°2		X		
Entretien n°3			X	
Entretien n°4				X
Entretien n°5			X	
Entretien n°6			X	
Entretien n°7			X	X
Entretien n°8				X
Entretien n°9		X		
Entretien n°10			X	
Total		3	6	3

*Il y a des enquêtés qui ont présenté plusieurs réponses dans ce cas nous avons essayé de les classé dans plusieurs rubriques significatives tel entretien n°1 et n°7.

La signification donnée au changement organisationnel par les maintenanciers dévoile le degré de leur capacité à s'adapter au projet TPM, à cet effet, nous avons lue profondément les entretiens que nous avons passés avec les dix (10) enquêtés ce qui nous a mené à dégager d'après leurs discours trois définitions au « changement organisationnel » que nous allons présenter ci-dessous :

- Une nouvelle politique d'entreprise

Parmi les dix (10) enquêtés nous avons retiré trois (3) qui ont défini le changement organisationnel comme « une nouvelle politique d'entreprise » :

Enquêté n°01 : « pour moi le changement organisationnel est une nouvelle politique d'entreprise, une orientation, elle peut se faire d'une nouvelle décision d'un responsable hiérarchique pour atteindre leurs besoins que ce soit du volet machine par exemple qui doit être soulagé, accompagné, lui donner de la cadence et de respecter son préventif,... Le volet humain, qui va être très à l'aise dans leur poste,... Et le volet produit, d'avoir un produit fini, préventif et de qualité,...» (*Ingénieur méthodiste, 38ans, 10ans d'ancienneté*).

Enquêté n°02 : « Nouvelle politique, une amélioration d'entreprise, c'est la capacité de répondre à leurs besoins, et tout dépend de contexte» (*Ingénieur automaticien, 34 ans avec 6ans d'ancienneté*).

Enquêté n°09 : « un changement est une amélioration de l'entreprise, elle est reliée avec la politique de l'entreprise de CEVITAL » (*Un chef de quart, 46ans, avec 14ans d'ancienneté*).

- Une nouvelle façon de faire les choses

Parmi dix (10) enquêtés nous avons retiré six (6) qui ont défini le changement organisationnel comme « Une nouvelle façon de faire les choses » :

Enquêté n°01 : « pour moi le changement organisationnel peut être une nouvelle décision d'un responsable hiérarchique pour atteindre leurs besoins » (*Ingénieur méthodiste, 38ans, 10ans d'ancienneté*).

Enquête n°03 : « c'est une nouvelle façon de faire les choses, quant on veut atteindre un résultat, et lorsque on veut un changement » (*Ingénieur mécanicien, 33ans avec 8ans d'ancienneté*).

Enquête n°05 : a mon avis « un changement organisationnelle peut ce définir selon son contexte,...une nouvelle instruction,...» (*Ingénieur automaticien, 33ans avec 6ans d'ancienneté*).

Enquête n°06 : « un changement est une modification, transformation,...» (*Aide maintenanciers, 37ans avec 17ans d'ancienneté*).

Enquête n°07 : pour moi je pense que « c'est une modification,...»(*Ingénieur mécanicien, 34 ans avec 9ans d'ancienneté*).

Enquête n°10: « pour moi un changement organisationnel est un développement,...» (*Un chef de quart, 37ans, avec 10ans d'ancienneté*).

- Changement de poste

Parmi les dix (10) enquêtés nous avons retiré trois (3) qui ont défini le changement organisationnel comme un « Changement de poste » :

Enquête n°04 : « pour moi le changement organisationnel est quant quelqu'un travaille dans tels manière dans une organisation et il va changer à une autre» (*Agent technique de maintenance, 47ans, avec 20ans d'ancienneté*).

Enquête n°07 : « c'est pour occupé par exemple un autre poste de travail,...» (*Ingénieur mécanicien, âgée de 34 ans avec 9ans d'ancienneté*).

Enquête n°08 : « le changement pour moi c'est juste un changement de poste » (*Ingénieur mécanicien, 36ans, avec 7ans d'ancienneté*).

1.2. Tableau N° : L'objectif de changement organisationnel

La rubrique significative Le n° de l'entretien	une amélioration d'entreprise	d'objectif d'acheter ou vendre des actifs	Motiver pour devenir efficace	une amélioration de produit en quantité et en qualité
Entretien n°1	X	X		X
Entretien n°2	X			
Entretien n°3			X	
Entretien n°4	X			
Entretien n°5				X
Entretien n°6	X			
Entretien n°7	X			
Entretien n°8			X	
Entretien n°9	X			
Entretien n°10	X			
Total	7	1	2	2

*Il y a des enquêtés qui ont présenté plusieurs réponses dans ce cas nous avons essayé de les classer dans plusieurs rubriques significatives tel entretien n°1.

Nous avons lut profondément les entretiens que nous avons passé avec les dix (10) enquêtés ce qui nous a mené à dégager d'après leurs discours quatre (4) objectifs de changement organisationnel.

A travers le discours des maintenanciers sur l'objectif de changement organisationnel, nous avons pu comprendre clairement leur niveau de connaissance et de compétence à mener un changement ce qui détermine leur position vis-à-vis le projet TPM, à cet effet, nous allons présenter ces objectifs dans les discours apporté ci-dessous.

- Une amélioration d'entreprise

Parmi les dix (10) enquêtés nous avons retiré sept (7) qui ont précisé l'objectif de changement organisationnel comme « une amélioration d'entreprise » :

Enquêté n°01 : « atteindre les besoins de l'entreprise ... avoir un produit fini, préventif et de qualité,... » (*Ingénieur methodiste, 38ans, 10ans d'ancienneté*).

Enquêté n°02 : « une nouvelle politique, une amélioration d'entreprise, c'est la capacité de répondre a leurs besoins,...objectif, de modifier la structure du capital

ou de transformer l'organisation interne de l'entreprise et améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité ou la compétitivité. »(Ingénieur automaticien, 34ans avec 6ans d'ancienneté).

Enquête n°04 : «C'est une amélioration pour l'entreprise par rapport à de nouvelles méthodes de travail, et de niveau de connaissances,...» (Agent technique de maintenance, 47ans, avec 20 ans d'ancienneté).

Enquête n°06 : « une amélioration d'une organisation, pour répondre a leur besoins : matériels et humains » (Aide maintenanciers, 37ans avec 17ans d'ancienneté).

Enquête n°07 : « c'est une amélioration, modification de l'entreprise» (Ingénieur mécanicien, 34 ans avec 9ans d'ancienneté).

Enquête n°09 : « un changement est une amélioration de l'entreprise, elle est relui avec la politique de l'entreprise le cas de CEVITAL par exemple» (Un chef de quart, 46ans, avec 14ans d'ancienneté).

Enquête n°10: «c'est un développement, une amélioration, c'est pour apporter et mettre en place des objectifs individuels » (Un chef de quart, 37ans, avec 10ans d'ancienneté).

- objectif d'acheter ou vendre des actifs

Parmi les dix (10) enquêtés nous avons retiré un (1) qui a précisé l'objectif de changement organisationnel comme étant « d'acheter ou vendre des actifs » :

Enquête n°02 : «... il s'agit, d'objectif d'acheter ou vente des actifs» (Ingénieur automaticien, 34ans avec 6ans d'ancienneté).

- Motiver pour devenir efficace

Parmi les dix (10) enquêtés nous avons retiré deux (2) qui ont précisé l'objectif de changement organisationnel pour « Motiver pour devenir efficace » :

Enquête n°03 : « Je ne suis pas satisfait de ce qui se déroule et ce qui se passe dans l'organisation, par exemple dans le côté de motivation, je ne peux pas rapporter de plus, je ne peux pas être efficace, donc j'aurais besoin d'un changement pour être plus utile dans l'entreprise. »(Ingénieur mécanicien, 33ans avec 8ans d'ancienneté).

Enquête n°08 : « pour objectif d'apporté de plus informations.» (*Ingénieur mécanicien, 36ans, avec 7ans d'ancienneté*).

- **une amélioration de produit en quantité et en qualité**

Parmi les dix (10) enquêtés nous avons retiré deux (2) qui ont précisé l'objectif de changement organisationnel comme « une amélioration de produit en quantité et en qualité » :

Enquête n°01 : « est une nouvelle politique d'entreprise, une orientation pour améliorer la production» (*Ingénieur méthodiste, 38ans, 10ans d'ancienneté*).

Enquête n°05 : «A mon avis tout dépend de changement, ... par exemple pour objectif d'amélioration de la production, soit sa quantité ou sa qualité. » (*Ingénieur automaticien, 33ans avec 6ans d'ancienneté*).

2. L'installation de projet TPM

En appliquant le projet TPM, le rôle des maintenanciers devient de mettre en œuvre une maintenance qui permet aux équipements de fonctionner sans tomber en panne, et sans générer des défauts. Pour cela, il est indispensable que tout le monde y participe, tant le personnel des départements de production que celui chargé du développement des machines et des produits. Les activités habituelles d'entretiens exercés principalement par le service de maintenance ne permettent plus de répondre à ces exigences. Tous ceux qui s'occupent du fonctionnement des machines doivent penser à les protéger eux mêmes, pour éviter les pannes et les défauts.

D'après les réponses des enquêtés que nous avons obtenu lorsque nous avons posé la question : *En quoi consiste le changement ? Quel est ta vision vers ce changement ?* La majorité des maintenanciers ont affirmés que l'organisation CDS a eu une mauvaise application de projet TPM, de ce fait le changement est mal vécu.

2.1. La détermination de contexte de projet TPM

Le n° de l'entretien \ La rubrique significative	Fixer tout les éléments par ligne	Responsabiliser les maintenanciers et les spécifier dans la ligne
Entretien n°1	X	
Entretien n°2	X	
En°3		X
En°4	/	/
En°5	X	
En°6	X	
En°7	X	
En°8	/	/
En°9		X
En°10		X
Total	5	3

* D'après la lecture des entretiens que nous avons passé avec l'ensemble des enquêtés, Il y a parmi eux ceux qui n'ont pas présenté aucune réponses significative dans ce cas nous avons préféré de ne pas les classés dans les rubriques significatives tel entretien n°4 et n°8.

- Fixer tout les éléments par ligne

Parmi les dix (10) enquêtés nous avons retiré cinq (5) qui ont déterminé le contexte de projet TPM de « Fixer tout les éléments par ligne » :

Enquêté n°01 : « c'est de fixer tout les éléments par ligne » (*Ingénieur methodiste, 38ans avec 10ans d'ancienneté*).

Enquêté n°02 : « pour moi c'est un essaie de changer le système de travail, ... c'est de fixé tout les maintenanciers par ligne» (*Ingénieur automaticien, 34ans avec 6ans d'ancienneté*).

Enquêté n°05 : dit que « chacun prend sa ligne dans l'objectif de projet TPM.» (*Ingénieur automaticien, 33ans avec 6ans d'ancienneté*).

Enquêté n°06 : « Le directeur nous à informé qu'on aura en cette date ... l'application d'un nouveau projet et que nous allons travailler dans cette ligne, et un autres dans une autre ligne, c'est que tout le monde vas travaillez sur tout les domaines» (*Aide maintenance, 37ans avec 17ans d'ancienneté*).

Enquêté n°07 : « c'est une idée venu d'un responsable hiérarchique, il a fixé chaque maintenanciers sur une ligne de production» (*Ingénieur mécanicien 34ans, avec 9ans d'ancienneté*).

- Responsabiliser les maintenanciers et les spécifier dans la ligne

Parmi les dix (10) enquêtés nous avons retiré trois (3) qui ont déterminé le contexte de projet TPM de «Responsabiliser les maintenanciers et les spécifier dans la ligne»:

Enquête n°03 : « un nouveau directeur nous à dit dans tel date ... vous allez se responsabiliser, se spécifier dans la ligne, et d'assurer toutes les tâches : mécanique, électrique, automatisme et technique» (*Ingénieur mécanicien 33ans, avec 8ans d'ancienneté*).

Enquête n°09 « ils nous ont responsabilisé pour travailler sur toute la ligne en ce qui concerne toute les tâches électrique et mécanique...ça ce n'est pas logique!!!!» (*Un chef de quart, 46ans, avec 14ans d'ancienneté*).

Enquête n°10 : « le changement consiste un nouveau projet qui s'appelle TPM, c'est pour responsabiliser les maintenanciers sur une ligne de production.» (*Un chef de quart, 37ans, avec 10ans d'ancienneté*).

D'autre part, sur les 10 enquêtés interrogé nous avons rencontré deux (2) Entretiens N°4, 8 qui n'ont pas pu se positionné dans leurs réponse, cela nous avons préféré de laisser leurs case vide.

2.1. La vision des maintenanciers sur l’installation du projet TPM

La rubrique significative Le n° de l’entretien	mauvaise application de projet	Choquer par le projet	une politique qui veut faire un essai
En°1	X	X	
En°2	X		X
En°3	X		
En°4	/	/	/
En°5	X		
En°6	/	/	/
En°7	X		
En°8	/	/	/
En°9	X		
En°10	/	/	/
Total	6	1	1

* D’après la lecture des entretiens que nous avons passé avec l’ensemble des enquêtés, Il y a parmi eux ceux qui n’ont pas présenté aucune réponses significative dans ce cas nous avons préféré de ne pas les classés dans les rubriques significatives tel entretien n°4 et n°6, n°8, n°10.

- Une mauvaise application de projet

Parmi les dix (10) enquêtés nous avons retiré six (6) qui ont une vision vers ce nouveau projet comme étant « une mauvaise application de projet »:

Enquête n°01 : « c’est un nouveau projet : TPM (totale productivité maintenance), fixé tout les éléments par ligne!!! Il va jamais réussir puisque y a pas des compétences requise pour réellement impliqué un maintenancier, un opérateur et le chef de ligne lui-même sur sa ligne et travaillez toute les tâches» (*Ingénieur methodiste, 38ans avec 10ans d’ancienneté*).

Enquête n°02 : « c’était juste une nouvelle politique d’entreprise que finalement ça n’a pas marché et ça n’a pas abouti a de bons résultats.» (*Ingénieur automaticien, 34ans avec 6ans d’ancienneté*).

Enquête n°03 : « l'organisation à mal vécu le changement, qui est opéré en septembre 2018, » (*Ingénieur mécanicien, 33ans, avec 8ans d'ancienneté*).

Enquête n°05 : « un changement qui était installé d'une manière indirecte, nous avons mal compris son fonctionnement c'est ce qui a abouti à son échec» (*Ingénieur automaticien, 33ans avec 6ans d'ancienneté*).

Enquête n°07 : « c'est une idée venu d'un responsable hiérarchique, qui la imposé sur nous, il à fixé chaque maintenanciers sur une ligne de production, ça était impossible quel réussi, parce que un mécanicien par exemple peux pas régler des pannes électriques » (*Ingénieur mécanicien 34ans, avec 9ans d'ancienneté*).

Enquête n°09 : « ... ils ont placé des employés qui ont un niveau de bac pour travailler sur toute les tâches électrique et mécanique, et ça ce n'est pas logique.» (*Un chef de quart, 46ans, avec 14ans d'ancienneté*).

- ***Être Choquer par le projet***

Parmi les dix (10) enquêtés nous avons retiré un (1) qui a étai « Choquer par le projet » :

Enquête n°01 : « un nouveau projet TPM !!! il nous à choqué parce que y a pas des compétences requise pour réellement impliqué un maintenanciers, un opérateur et le chef de ligne lui-même sur sa ligne et sur tout les tâches.» (*Ingénieur méthodiste 38ans avec 10ans d'ancienneté*).

- **Une politique qui veut faire un essai d'application d'un nouveau projet**

Parmi les dix (10) enquêtés nous avons retiré un (1) qui voit ce nouveau projet comme étant «Une politique qui veut faire un essai d'application d'un nouveau projet»:

Enquête n°02 : « le projet TPM une nouvelle instruction pour changé le système, ça été juste un essai d'une nouvelle politique» (*Ingénieur automaticien, 34ans avec 6ans d'ancienneté*).

D'autre part, sur les 10 enquêtés interrogé nous avons rencontré quatre (4) Entretiens N°4, 6, 8, 10 qui n'ont pas pu se positionné dans leurs réponse pour cela nous avons préféré de laisser leurs case vide.

3. La conduite au changement

La conduite de changement est une véritable aventure humaine. Véritable médiateur, le manager de changement doit faire établir des moyens incontournables pour assurer les efforts d'adaptation des équipes et assurer la pérennité des nouveaux projet mis en place. pour que chacun s'approprie à son rythme les nouvelles habitudes et avance dans la même direction.

3.1. Le manque des leviers de la conduite au changement

La rubrique significative n° de l'entretien	communication	Formation	accompagnement
En°1		X	
En°2		X	X
En°3	X		
En°4	X		
En°5	X		
En°6		X	
En°7	X	X	X
En°8	X	X	
En°9		X	X
En°10		X	X
Total	5	7	4

*Il y a des enquêtés qui ont présenté plusieurs réponses dans ce cas nous avons essayé de les classé dans plusieurs rubriques significatives tel entretien n°2, n°7, n°8, n°9, n°10.

Comme nous l'avons déjà noté, tout changement nécessite un nouvel *apprentissage*: nouvelles manières de faire, nouveaux rôles, nouvelles règles, nouvelles compétences. La conduite au changement nécessite l'introduction des mécanismes leviers. (Voir tout les leviers dans le chapitre III).

Lorsque nous avons interrogé l'ensemble des enquêtés sur la question : *pouvez-vous nous parler des mécanismes (leviers) utilisés pour conduire ce changement ?* La totalité des enquêtés ont répondu négativement vis-à-vis l'application des leviers de conduite de changement ils disent que le responsable de projet TPM n'a rien ramener de nouveau en ce qui concerne les facteurs de réussite de projet TPM, c'était juste l'application d'un nouveau projet qui a duré 06 mois d'essai et qui a abouti à l'échec ».

Les réponses des maintenanciers sur les leviers de conduite au changement se positionne entre trois rubriques significatives : la communication, la formation et l'accompagnement, que nous allons présenter ci-dessous.

- La communication

Parmi les dix (10) enquêtés nous avons retiré cinq (5) qui ont répondu comme suit :

Enquêté n°03 : « y a rien de la part de l'entreprise, la communication se fait juste entre nous. » (*Ingénieur mécanicien, 33ans avec 8ans d'ancienneté*).

Enquêté n°04 : « il n y a pas de communication, rien du tout, c'est juste entre nous les collègues, l'un informe l'autre. » (*Aide maintenanciers, 47ans, 20ans d'ancienneté*).

Enquêté n°05 : « on était abandonné carrément par les responsables, il n y a pas de communication avec les responsables, personne ne prend en compte nos opinions, ils n'organisent même pas des réunions » (*Un ingénieur automaticien 33ans, 6ans d'ancienneté*).

Enquêté n°07 : « nous avons un manque de communication avec les responsables hiérarchiques » (*ingénieur mécanicien 34ans, 9ans d'ancienneté*)

Enquêté n°08 : « au final ya aucun moyen appliqué par l'entreprise, pas de réunion d'équipes, pas assez de cohésion d'intervenir sur ce nouveau projet » (*ingénieur mécanicien 36ans, 7ans d'ancienneté*).

- La formation

Le développement de la formation est un levier utile pour l'adaptation des employés et restaurer un climat de confiance nécessaire à la conduite du changement. C'est également un outil pour s'assurer que le personnel identifie les modifications dans l'organisation du travail et qu'il les comprend. C'est aussi un élément indispensable à la mise en œuvre de nouveaux outils, notamment ceux qui touchent au système d'information (intranet et logiciels de soin). La formation permettra de faire adhérer les utilisateurs et assurer ainsi la réussite de la finalité de la fusion.

D'après les réponses que nous avons obtenues sur la question : *est-ce que vous avez bénéficié d'une action de formation en ce qui concerne le projet TPM ? Quel(s) dispositif(s) avez-vous eu recours?*, Nous avons constaté que l'ensemble de nos enquêtés n'ont pas suivi une formation lors de l'installation de nouveau projet TPM ce qui a freiné leur adaptation à ce changement, la seule et unique façon d'apprentissage c'était une simple réunion pour avoir le détail d'application.

Enquête n°01 : « ben !!! ... pour appliquer un changement, il faut tout d'abord accepter le changement et avoir l'aide en appliquant les moyens nécessaires pour apporter de plus tel que formation. La formation n'a pas été validée par le responsable de projet » (Ingénieur méthodiste, 38ans, 10ans d'ancienneté).

Enquête n°02 : « Y a aucune formation, ... nous avons réalisé notre apprentissage par soi-même, en utilisant nos propres moyens, des recherches sur le net pour avoir des informations sur la tâche à effectuer » (Ingénieur automaticien, 34ans, 6ans d'ancienneté).

Enquête n°06 : « ya rien !!! Zéro !!!, ils nous ont juste promis qu'après les 6 mois d'essai qu'ils vont nous faire des formations, mais en réalité ya rien » (aide-maintenancier, 37ans avec 17ans d'ancienneté)

Enquête n°07 : « ya un manque des formations, pas d'un vrai accompagnement. (Ingénieur mécanicien, 34 ans avec 9ans d'ancienneté).

Enquête n°08 : « Quant il y a un changement il faut former les employés à fin de les motiver, mais nous ce n'était pas le cas, ils nous ont juste fait des promesses » (ingénieur mécanicien 36ans, avec 7ans d'ancienneté)

Enquête n°09 : « il y avait des initiations pas vraiment des formations (chef de quart, 46ans avec 14ans d'ancienneté)

Enquête n°10 : «logiquement, il faut appliquer des formations dès le début de projet pour mettre en œuvre un changement, mais ce n'était pas le cas, au démarrage de projet ils ont directement fixé chaque maintenanciers dans une ligne de production, ... les maintenanciers ils n'ont même pas de niveau d'instruction pour travailler toute les tâches, ils n'ont pas mit un plan de formations pour augmenté leurs niveau » (un chef de quart, 37ans, avec 10ans d'ancienneté)

- L'accompagnement

Dans les réponses qu'on à obtenue sur la question : *Comment avez-vous accompagné ce changement ? Quels étaient vos moyens? Etaient-ils suffisants ?*

Parmi les dix (10) enquêtés nous avons retiré quatre (4) qui ont répondu :

Enquête n°02 : « y a pas un accompagnement tout cours, ils m'ont dit seulement d'intervenir les pannes mécaniques » (Ingénieur automaticien, 34ans, 6ans d'ancienneté).

Enquête n°07 : « y avait pas un vrai accompagnement » (Ingénieur mécanicien, 34 ans avec 9ans d'ancienneté).

Enquête n°09 : «l'accompagnement dans les 6mois d'essai était réalisé entre nous les collègues, nous n'avons pas le choix, c'était insuffisant ... c'est pour ça il n'a pas réussie» (Un chef de quart, 46ans, avec 14ans d'ancienneté)

Enquête n°10 : « il ne y avait pas vraiment d'accompagnement.» (Un chef de quart, 37ans, avec 10ans d'ancienneté).

Chapitre VI

Analyse des données de la deuxième hypothèse

Nous avons rédigé ce chapitre IV à fin de continuer l'analyse et l'interprétation des données, celle de la deuxième hypothèse : «*Le manque des moyens pour lutter contre la résistance face au nouveau projet TPM a provoqué l'inadaptation des maintenanciers au changement* », cela pour arriver à sa confirmation ou l'infirmité. Nous allons suivre la même façon d'analyse comme la première hypothèse, de ce fait nous avons élaboré trois grilles sur trois grands thèmes: la résistance au changement, les difficultés rencontrées lors de changement, lutter contre la résistance au changement, chaque grille possède un certain nombre de rubriques significatives. Nous présenterons au préalable des résultats (pour des raisons de clarté) la grille que nous avons utilisée et qui constitue la synthèse de ces résultats, les dires étant remplacés par des croix.

1. La résistance au changement

Nous avons coupé la première grille sur le thème « la résistance au changement » en deux sous grilles sur deux thème : la réaction des maintenanciers face au changement organisationnel et les causes de la réaction des enquêtés sur le projet TPM.

1.1 La réaction des maintenanciers face au changement organisationnel

Face aux réactions des enquêtés vis-à-vis le changement organisationnel effectuer par le CEVITAL en appliquant le nouveau projet TPM, nous avons observés sur le visage des maintenanciers des mimiques (gestes, manière, mouvement ...) pleines de significations surtout quand nous avons posé la question n°12 : « Quelle était ta réaction face au changement (nouveau projet TPM) ? ».

Nous présentons la grille (tableau n°6) avec laquelle nous avons effectué notre analyse, elle montre deux rubriques significatives par rapport à la réaction des maintenanciers face au nouveau projet TPM :

- Les réactions positives;
- Les réactions les plus rétives et indécises (négative).

Tableau n°6 : La réaction des maintenanciers face au nouveau projet TPM

Le n° de l'entretien \ La rubrique significative	Les réactions (positif)	Les réactions les plus rétives et indéçises (Négatif)
En°1	X	
En°2		X
En°3		X
En°4	X	
En°5		X
En°6		X
En°7		X
En°8		X
En°9		X
En°10	X	
Total	3	7

- **Les réactions positives**

Enquête °01 : « Le TPM était un bon projet, ... j'aimerais bien si nous avons réellement avancé et continuer jusqu'à la fin» (*ingénieur méthodiste ,38ans avec 10ans d'ancienneté*).

Enquête n°04 : « J'étais très content par ce nouveau projet surtout quant ils m'ont demandé de changer mon poste de travail» (*aide maintenanciers ,47ans, avec 20ans d'ancienneté*).

Enquête n°10 : « Je l'ai vue comme un projet qui va nous amené vers un changement positif» (*Chef de quart, âgée ans avec ans d'ancienneté*).

- **Les réactions les plus rétives et indéçises (Négatif)**

Enquête n°02 : « j'étais mécontent, je l'ai pas vraiment aimé, en tout les cas personne n'est satisfait de ce nouveaux projet c'est pour ça il y a un échec dès le début » (*Ingénieur automatique ,34ans avec 6ans d'ancienneté*).

Enquête n°03 : « C'est claire !!!! C'est normale je ne vais pas aimer » (*mécanicien ,33ans avec 8ans d'ancienneté*).

Enquête n°05 : « Je suis mécontent de ce projet et de changement qu'ils veulent faire» (*un ingénieur automatique âgée de 33ans avec 6ans d'ancienneté*).

Enquête n°06 : « Je n'ai pas aimé le projet dès le début, je n'étais pas d'accord sur la division des tâches ... » (aide maintenançiers âgée de 37ans avec 17ans d'ancienneté).

Enquête n°07 : « j'étais mécontent dès le départ de projet » (Ingénieur mécanicien, 34 ans avec 9ans d'ancienneté).

Enquête n°08 : « au départ oui mais après tout est changé, j'ai détesté tout le projet, je n'étais pas du tout satisfait » (Ingénieur mécanicien, 36 ans avec 7ans d'ancienneté)

Enquête n°09 : « ma réaction était négative pour ce changement » (Chef de quart, 46ans avec 14ans d'ancienneté).

1.2 Les causes de la réaction au changement organisationnel

Nous présentons la grille (tableau n°7) avec laquelle nous avons effectué notre analyse, elle montre les différentes rubriques significatives par rapport aux causes de la réaction des enquêtés sur le projet TPM, dans la question n°13 « Pourquoi vous avez eu cette réaction ? »

- Changement imposé
- Changement de rythme du travail
- l'incapacité d'accomplir tout les tâches

Tableau n° 7 : Les causes de la réaction des enquêtés sur le projet TPM

La rubrique significative Le n° de l'entretien	Changement imposé	Changement de rythme du travail	l'incapacité d'accomplir tout les tâches
En°1	X		X
En°2	X		X
En°3	X	X	
En°4	X		
En°5	/	/	/
En°6	X		
En°7	X		X
En°8	X		
En°9			X
En°10	/	/	/
Total	7	1	4

*Il y a des enquêtés qui ont présenté plusieurs réponses dans ce cas nous avons essayé de les classer dans plusieurs rubriques significatives tel entretien n°1, n°2, n°3, n°7. Il y a parmi d'autres ceux qui n'ont pas présenté aucune réponse significative dans ce cas nous avons préféré de ne pas les classer dans les rubriques significatives tel entretien n°5 et n°10.

- **Changement imposé**

Enquête n°01 : « nouveau directeur venu de Tunisie nous a imposé un changement,...» (Ingénieur méthodiste âgée 38 ans avec 10 ans d'ancienneté).

Enquête n°02 : « c'est facile de s'asseoir derrière un bureau et de donné directement des instructions, sans voir réellement ce qui ce passe sur le terrain... c'est pour ça le projet a échoué dès le début» (Ingénieur automaticien, 34ans avec 6ans d'ancienneté).

Enquête n°03 : «.....un nouveau directeur qui nous à dit que dans tel date vous allez responsabiliser, spécifier dans la ligne, et d'assurer tout les tâches : mécanique, électrique, automatisme et technique ...» (Ingénieur mécanicien 33ans, avec 8ans d'ancienneté).

Enquête n°04 : « ils mon juste dit qu'il y a un changement, vous allez faire ça et ça,....» (Un aide maintenance âgée de 47ans, avec 20ans d'ancienneté).

Enquête n°06 : « un nouveau responsable nous a dit : vous allez travailler dans cette ligne et un autre dans cette ligne, c'est que tout le monde va travailler sur tout les domaines, ni plus ni moins....» (Aide maintenance âgée de 37ans avec 17ans d'ancienneté).

Enquête n°07 : « c'est une idée venu d'un responsable hiérarchique, il a imposé sur nous, il à fixé chaque maintenanciers sur une ligne de production, ...» (Ingénieur mécanicien 34ans, avec 9ans d'ancienneté).

Enquête n°08 : « y a un nouveau responsable hiérarchique qui est arrivé, il a affiché tel ou tel maintenanciers va travailler tel et tel tâche, sans même pas de prendre nous avis » (ingénieur mécanicien 36ans, avec 7ans d'ancienneté).

- **Changement de rythme du travail**

Enquête n°03 : « d'un seul coup ils m'ont changé le poste de travail, je ne suis pas prêt pour changer mon rythme et style de travail» (Ingénieur mécanicien ,33ans avec 8ans d'ancienneté).

- **l'incapacité d'accomplir toute les tâches**

Enquête n°01 : « ..., fixer tout les éléments par ligne !!! ... Un opérateur est le chef de ligne, lui-même sur sa ligne et sur toute les tâches, c'est très compliqué» (Ingénieur méthodiste âgée 38ans avec 10ans d'ancienneté).

Enquête n°02 : «..., pour fixé tout les maintenanciers par ligne c'est que chacun doit travailler sur toute les tâches : l'électricité, la mécanique, l'automatisme, ... ça ce n'est pas logique» (*Ingénieur automaticien âgée 34ans avec 6ans d'ancienneté*).

Enquête n°07 : « Il à fixé chaque maintenanciers sur une ligne de production, c'était impossible que ce projet réussi, parce que un mécanicien par exemple ne peux pas régler des pannes électrique » (*ingénieur mécanicien 34ans, avec 9ans d'ancienneté*).

Enquête n°09 : « ... ils nous ont demandé de travailler sur toutes les tâches électrique et mécanique ..., et ça ce n'est pas logique.» (*Un chef de quart, 46ans, avec 14ans d'ancienneté*).

2. Les difficultés rencontrées lors de changement

Nous présentons la grille (tableau N°8) avec laquelle nous avons effectué notre analyse, elle montre les différentes rubriques significatives par rapport aux difficultés que les maintenanciers ont rencontrés lors de l'application de nouveau projet TPM que nous avons posé dans la question n°(14) *Quelles sont les obstacles rencontrés face au changement (nouveau projet) ?*

D'après les discours des enquêtés interrogés nous avons retiré trois (03) difficultés principales :

- La différence entre les niveaux d'instructions ;
- Le manque de motivation pour le changement ;
- La mauvaise façon d'annoncer le changement

Tableau n° 8 : Les difficultés rencontrées lors de l'application de nouveau projet TPM

La rubrique significative Le n° de l'entretien	La différence entre les niveaux d'instructions	Le manque de motivation pour le changement	la mauvaise façon d'annoncer le changement
En°1	X	X	
En°2	X	X	
En°3		X	
En°4		X	X
En°5			X
En°6	/	/	/
En°7	X		
En°8		X	X
En°9	X		
En°10	X		
Total	5	5	3

*Il y a des enquêtés qui ont présenté plusieurs réponses dans ce cas nous avons essayé de les classer dans plusieurs rubriques significatives tel entretien n°1, n°2, n°4, n°8. Il y a parmi d'autres ceux qui n'ont pas présenté aucune réponses significative dans ce cas nous avons préféré de ne pas les classer dans les rubriques significatives tel entretien n°6.

- La différence entre les niveaux d'instructions

La différence de niveau d'instruction entre les maintenanciers est marquée parmi les difficultés rencontrées pour l'adaptation au projet TPM. Pour l'adéquation à l'accès immédiat au nouveau poste de travail, les enquêtées signalent d'après leurs réponses obtenue lors de l'entretien, que l'importance du diplôme, le niveau de connaissances, la nécessité de la maîtrise de l'outil informatique sont indispensables lors de la réalisation de nouvelles tâches qui leur seront confiées. Les maintenanciers ne dispensent pas d'un savoir et des connaissances sur toutes les tâches ce qui a mené leur inadéquation au nouveau projet :

Enquête n°01 : « fixer tout les éléments par ligne, ... il n y a pas des

compétences requise pour réellement impliqué un maintenanciers, un opérateur et le chef de ligne lui-même sur sa ligne et sur tout les tâches. » (*Ingénieur methodiste âgée 38ans avec 10ans d'ancienneté*).

Enquête n°02 : « Adapter toute les catégories de maintenance au changement, un mécanicien qui intervient aux pannes électriques et au même temps aux pannes automatique et au même temps aux ... il n y a aucun rapport de spécialité donc aucun rapport de niveau !!! Il faut exécuter des formations de minimum 06 mois et d'assurer un bon encadrement » (*ingénieur automaticien âgée de 34ans avec 6ans d'ancienneté*)

Enquête n°07 : «....., un mécanicien par exemple ne peux pas régler des pannes électriques ... » (*ingénieur mécanicien 34ans, avec 9ans d'ancienneté*).

Enquête n°09 : « ils ont placé des gens qui ont un niveau de bac ..., et ils nous ont responsabilisé de travailler sur toute les tâches : électrique et mécanique, et ça ce n'est pas logique.» (*Un chef de quart, âgée de 46ans, avec 14ans d'ancienneté*).

Enquête n°10 : « ... Ils ont directement fixé chaque maintenanciers dans une ligne de production, ... les maintenanciers ils n'ont même pas de niveau d'instruction pour travaillez toute les tâches » (*un chef de quart, 37ans, avec 10ans d'ancienneté*)

- Le manque de motivation pour le changement

Enquête n°01 : « être très alaise dans son poste » (*Ingénieur methodiste, 38ans, 10ans d'ancienneté*).

Enquête n°02 : « ils doivent nous motiver car elle est un moyen obligatoire pour la réussite de tout changement» (*ingénieur automaticien, 34ans avec 6ans d'ancienneté*).

Enquête n°03 : « il faut faire des formations, ... comme ça nous nous serons motivés » (*mécanicien, 33ans avec 8ans d'ancienneté*).

Enquête n°04 : « ..., faire des plans de formation c'est la base de toute réussite de tout changement,... » (*Aide maintenanciers âgée de 47ans, avec 20ans d'ancienneté*)

Enquête n°08 : «....., il faut avoir d'expérience et faire des formations. » (*Ingénieur mécanicien 36ans, avec 7ans d'ancienneté*).

- la mauvaise façon d'annoncer le changement

Enquête n°04 : « ils mon juste dit qu'il y a un changement, ... Ils mon envoyé un E-mail pour me dire que je dois changer mon ancien poste» (*Un aide maintenance âgée*

de 47ans, avec 20ans d'ancienneté).

Enquête n°05 : « un changement a été fait d'une manière indirecte, on était informé mais un peu en retard, ce qui fait que nous ne pouvons pas voir clairement ce qui se passe, j'ai vu un affichage le premier septembre 2018,...» (Ingénieur automaticien âgée de 33ans avec 6ans d'ancienneté,)

Enquête n°08 : « Un nouveau responsable hiérarchique, ... il à afficher tel ou tel employés va travailler tel ou tel tâche » (ingénieur mécanicien 36ans, avec 7ans d'ancienneté).

3. Lutter contre la résistance au changement

Une mise en œuvre du changement déficiente constitue très souvent la cause majeure des échecs, dus aux résistances. Et que le type de changement ou de transformation, souvent radical, évoque des réactions souvent extrêmes de la part des maintenanciers qui remettent en cause le changement.

Pour cela, dans les réponses que nous avons obtenues sur la question n°15 : *A ton avis quelles sont les moyens qui facilitent votre adaptation au changement? Comment vaincre les résistances au changement ?*), nous avons constaté que la majorité de nos enquêtés ont des attitudes négatifs face au changement (nouveau projet TPM). Nous présentons la grille (tableau N°9) avec laquelle nous avons effectué notre analyse, elle montre les différentes rubriques significatives par rapport à la lutte contre la résistance au changement, de ce fait nous avons retiré trois moyens :

- La formation ;
- La promotion (rendement) ;
- Le temps.

Tableau n° 9 : Les maintenanciers face aux moyens de changement

La rubrique significative Le n° de l'entretien	La formation	La promotion (rendement)	Le temps
En°1	X	X	
En°2	X		
En°3	X		
En°4	X		
En°5	X		X
En°6	X		
En°7	X		
En°8	X		
En°9	X		
En°10	X		
Total	10	1	1

*Il y a des enquêtés qui ont présenté plusieurs réponses dans ce cas nous avons essayé de les classer dans plusieurs rubriques significatives tel entretien n°1, n°5.

- La formation

Enquête n°01 : « Pour atteindre tels ou tels compétences final il faut faire des formations, beaucoup plus faire des formations interne ou externe en ce qui concerne les machine » (*Ingénieur méthodiste âgée de 38ans avec 10ans d'ancienneté*)

Enquête n°02 : « Pour nous les anciens il faut nous faire des formations de minimum 06 mois, avec un bon encadrement » (*ingénieur automatique, 34ans avec 6ans d'ancienneté*).

Enquête n°03 : « il faut faire des formations,... » (*mécanicien, 33ans avec 8ans d'ancienneté*).

Enquête n°04 : « appliquer un plan de formation c'est la base de toute réussite et le moyen le plus efficace pour s'adapter à tel ou tel changement » (*Aide maintenanciers âgée de 47ans, avec 20ans d'ancienneté*)

Enquête n°05 : «.... faire des formations,...» (*Ingénieur automatique âgée de 33ans avec*

6ans d'ancienneté).

Enquête n°07 : « Pour s'adapter à un changement ou bien à un nouveau projet, il est nécessaire de faire des formations » (*Ingénieur mécanicien 34ans, avec 9ans d'ancienneté*).

Enquête n°06 : « pour réellement s'adapter à un changement, il faut qu'ils nous envoient pour faire des formations interne ou externe,.. » (*Aide maintenanciers âgée de 37ans avec 17ans d'ancienneté*)

Enquête n°08 : « pour s'adapter à de nouveaux projets il faut avoir un efficace plan de formation » (*Ingénieur mécanicien 36ans, avec 7ans d'ancienneté*).

Enquête n°09 : « je trouve que les moyens qui facilite l'adaptation au changement c'est de faire des formations, de vrai formations puisque on ne peut pas appliquer un changement sans former les membres de projet » (*Un chef de quart, âgée de 46ans, avec 14ans d'ancienneté*).

Enquête n°10 : « pour s'adapter il faut avoir des moyens de base pour chaque maintenanciers, quelque soit sa fonction, pour avoir les mêmes informations en ce qui concerne l'exécution des tâches, il faut aussi l'implication des opérateurs sur des interventions » (*un chef de quart, 37ans, avec 10ans d'ancienneté.*)

- La promotion

Enquête n°02 : « pour s'adapter au changement il doit avoir une augmentation de salaire,.... » (*Ingénieur automaticien, 34ans avec 6ans d'ancienneté*).

Enquête n°03 : « la promotion est nécessaire dans tout changement » (*Mécanicien âgée de 33ans avec 8ans d'ancienneté*)

- Le temps

Enquête n°05 : « pour moi les moyens qui vont nous aidées à s'adapter au changement c'est d'avoir beaucoup plus du temps, plus d'attentions, s'ils ont pris du temps pour nous parler, discuter et même prendre nos avis je pense qu'il a pu réussir » (*Ingénieur automaticien 33ans avec 6ans d'ancienneté*).

Enquête n°09 : « pour moi je trouve que les moyens qui facilite l'adaptation au changement c'est d'avoir plus de temps ça c'est réellement nécessaire » (*Un chef de quart, 46ans, avec 14ans d'ancienneté*).

Discussions et interprétation des résultats

L'étude de terrain que nous avons effectuée auprès d'un échantillon de 10 maintenanciers en CDS « Conditionnement de sucre » à l'entreprise *CEVITAL*, nous a permis de recueillir des informations très importantes concernant notre recherche sur le thème : « *La conduite de changement et son impact sur l'adaptation des maintenanciers au projet TPM* », ce qui nous a mené à des résultats fiables en ce qui concerne la vérification de nos hypothèses citées dans la partie méthodologique, ainsi pour répondre à la problématique. Nous allons résumer l'ensemble des résultats de notre étude ci-dessous.

- **La première hypothèse** : « *le manque des leviers de conduite a provoqué l'inadaptation des maintenanciers face au nouveau projet TPM* ».

D'après les résultats obtenus lors de l'analyse de la première hypothèse, nous avons constaté que les enquêtés ***n'était pas bien informé*** au début de projet *TPM*, c'est ce qu'on a confirmé en analysant le tableau ***N°4*** sur *la signification donnée au changement organisationnel* dont nous avons retiré trois maintenanciers qu'il le considère juste comme une nouvelle politique d'entreprise, deux autres le considèrent comme une nouvelle façon de faire les choses, deux autres maintenanciers le voient comme un changement de poste. C'est ce qui les a conduits par la suite à l'inadaptation face à ce changement.

D'autre part les maintenanciers ont confirmé que l'organisation *CDS* a eu une ***mauvaise application*** de projet ce qui a abouti à l'échec. Nous avons retiré ***6/10*** d'entre eux qui ont déclaré la mauvaise application du projet dont nous retirerons quelques énoncés :

« *C'est un nouveau projet : TPM (totale productivité maintenance), fixé tout les éléments par ligne !!! Il va jamais réussir puisque y a pas des compétences requises pour réellement impliquer un maintenancier, un opérateur et le chef de ligne lui-même sur sa ligne et travailler toute les tâches* » Entretien n°01.

« *Un changement qui était installé d'une manière indirecte, nous avons mal compris son fonctionnement c'est ce qui a abouti à son échec* » Entretien n°05.

Nous avons montré dans la partie théorique que toute conduite au changement nécessite l'application des leviers principaux, l'absence ou le manque de ces leviers peut amener les employés à la résistance et par la suite à l'échec au changement. Les travaux de *GILLES*, souligne que, «*La conduite du changement est conçue de façon évolutive, elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible*». Ainsi que certain auteurs, telle que *AUTISIER* et *MOUTOT*, affirment que pour mettre en œuvre un changement dans les organisations, il faut avoir trois catégories de leviers sont identifiés : la communication, la formation et l'accompagnement, car sont la clé de toute réussite d'un changement.¹ De ce fait, tout changement nécessite une bonne conduite, qui va amener l'employé à s'adapter au nouveau projet, qui est la clé de développement efficace et pour mieux guider un projet de changement et réussir à minimiser les résistances, l'entreprise doit articuler son projet de changement sur les leviers de changement.

Dans cet ongle, sur la conduite au changement, les enquêtés déclarent que le responsable de projet *TPM* n'a rien ramener de nouveau pour faire réussir ce projet, c'était juste l'application d'un nouveau projet qui a duré **06** mois d'essai et qui a aboutie à l'échec. Les réponses obtenues confirment le manque d'application des leviers de conduite lors de l'installation de nouveau projet *TPM*, à cet effet nous avons trouvé **7 /10** des maintenanciers déclarent le manque de la formation, 5/10 déclarent le manque de la communication, 4/10 déclarent le manque de l'accompagnement dont nous allons retirer quelques énoncés cité lors de notre analyse :

« *Y a aucune formation, ... nous avons réalisé notre apprentissage par soi même en utilisant nos propre moyens, des recherche sur le net pour avoir des informations sur la tâche effectuer*» Enquête n°02.

« *Quant il y a un changement il faut former les employés à fin de les motivés, mais nous ce n'était pas le cas, ils nous ont juste fait des promesses*» Enquête n°08.

« *Il n y a pas de communication, rien du tout, c'est juste entre nous les collègues, l'un informe l'autre*» Enquête n°04.

« *On était abandonné carrément par les responsables, il n y a pas de*

¹ Voir chapitre II où nous avons cité l'élément sur la conduite au changement.

communication avec les responsables, personne ne prend en compte nos opinions, ils n'organisent même pas des réunions» Enquête n°05.

«L'accompagnement dans les 6mois d'essai était réalisé entre nous les collègues, nous n'avons pas le choix, c'était insuffisant ... c'est pour ça il n'a pas réussi» Enquête n°09.

« Il n y avait pas vraiment d'accompagnement.» Enquête n°10.

De ce fait, la première hypothèse intitulée : *« le manque des leviers de conduite a provoqué l'inadaptation des maintenanciers face au nouveau projet TPM »* est confirmée.

- **La deuxième hypothèse :** *« Le manque des moyens pour lutter contre la résistance face au nouveau projet TPM a provoqué l'inadaptation des maintenanciers au changement ».*

D'après les résultats obtenus lors de l'analyse de la deuxième hypothèse, les enquêtés ont présenté une résistance dès le début à l'application de projet TPM qui est apparu au premier lieu dans leur réactions négative vis-à-vis l'application de projet TPM. Le tableau N°06 présenté dans le chapitre V illustre clairement cette position dont nous avons retiré 7 maintenanciers sur l'ensemble de 10 qui ont présenté les réactions les plus rétives et indécises, ces 7 enquêtés ont utilisés les deux affirmations suivante :

« Je n'ai pas aimé le projet dès le début ... » Entretien n6

« Je suis mécontent dès le départ de projet» Entretien n7

La majorité des réactions négatives des enquêtés ont été due à l'application *imposer* de projet de TPM ce qui les a mené par la suite a l'inadaptation au nouveau changement dont nous avons retiré 7 maintenanciers sur 10 qui ont déclaré :

« C'est une idée venu d'un responsable hiérarchique, il a imposé sur nous, il à fixé chaque maintenanciers sur une ligne de production, ... » Enquête n°07

« Y a un nouveau responsable hiérarchique qui est arrivé, il a affiché tel ou tel maintenanciers va travailler tel et tel tâche, sans même pas de prendre nous avis » Entretien n°8

D'autres part l'étude que nous avons menée auprès des maintenanciers à montrer que la résistance au changement est dû de degré des difficultés rencontrés lors du projet, les enquêtés ont déclaré trois difficultés principales : *La différence entre les niveaux d'instructions ; Le manque de motivation pour le changement ; La mauvaise façon d'annoncer le changement.*

Lutter contre la résistance au changement est nécessaire pour tout changement organisationnel, d'après les réponses que nous avons obtenues lors des 10 entretiens effectués auprès des maintenanciers, nous avons constaté que la majorité de nos enquêtés n'ont pas eu les moyens nécessaires pour se maîtriser face à ce nouveau projet TPM, *la totalité d'entre eux 10/10* déclare le manque de la formation qui est d'après leurs propos un facteur indispensable pour atteindre tels ou tels compétences vu que le projet nécessite de travailler sur toutes les tâches :

« Appliquer un plan de formation c'est la base de toute réussite et le moyen le plus efficace pour s'adapter à tel ou tel changement » Enquête n°04

« Je trouve que les moyens qui facilitent l'adaptation au changement c'est de faire des formations, de vraies formations puisque on ne peut pas appliquer un changement sans former les membres de projet » Enquête n°09

D'autres part nous avons retiré deux enquêtés qui ont réagi face à la promotion et le besoin de temps :

« Pour s'adapter au changement il doit avoir une augmentation de salaire » Enquête n°02

« La promotion est nécessaire dans tout changement » Enquête n°03

A ce titre la résistance au changement est naturelle, et sans un plan de formation, d'information et de promotion, elle peut vite se transformer en blocage.

De ce fait, la deuxième hypothèse intitulée *le manque des moyens pour lutter contre la résistance face au nouveau projet TPM a provoqué l'inadaptation des maintenanciers au changement* est confirmée.

Conclusion

En guise de conclusion de notre travail de recherche effectué à l'organisation d'unité *CDS* de *CEVITAL* et après avoir confirmé les deux hypothèses émit, nous somme arrivés à la réponse à notre problématique citée dans la partie méthodologique ; les maintenanciers dans l'organisation de *CDS* n'arrivent pas à s'adapter au changement introduit par l'utilisation de projet de la *TPM* d'une part à cause de manque des leviers de conduite de changement et d'autre part à cause de manque des moyens pour lutter contre la résistance face au nouveau projet *TPM*.

L'organisation d'unité *CDS* à *CEVITAL* n'a pas mis tous les leviers et les moyens pour conduire le changement introduit par l'utilisation de projet de la *TPM* c'est ce qui a provoqué la résistance des maintenanciers car sans un plan de formation, d'information et de promotion le changement peut vite se transformer en blocage.

De ce fait, Pour que chaque changement « *nouveau projet* » puisse être intégré sereinement par l'ensemble des employés, il faut faire appel à une plateforme conduite du changement qui propose des solutions innovantes, cette plateforme conduite concerne tous les acteurs de l'organisation parce que le fait de lancer un changement il est nécessaire de le conduire pour cerner l'employé à un nouveau projet à laide des différents mécanismes leviers, d'autres part, il faut bien cerner les différents mécanismes leviers : *formation*, *accompagnement* et *communication*, au sein d'une entreprise ou une organisation, dans l'objectif d'aider l'équipe des employés en s'adaptant au rythme de chacun pour que tous puissent franchir les étapes qui les conduiront au sommet et afin de facilité le changement.

La liste bibliographique

La liste bibliographique

I. Les ouvrages

1. AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, **Pratiques de la conduite du Changement**, éd Dunod, paris, 2003.
2. AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi, MOUTOT Jean-Michel, **les stratégies de changement, l'hyper cube du changement gagnant**, éd DUNOD, Paris, 2012.
3. AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, **La boîte à outils de la conduite du changement**, éd Dunod, Paris, 2013.
4. André AKOUN et Pierre ANSART, **Dictionnaire de sociologie**. éd le ROBERT/SEUIL, 1999.
5. BRILMAN Jean, **Les meilleures pratiques de management**, 3^{ème} éd d'organisation, paris, 2001.
6. BAREIL, Céline. Et C. BOFFO, **Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance**, dans G. Karnas, C. Vandenberghe, et N. Delobbe (Dir.), **Bien-être au travail et transformation des organisations: Actes du 12e congrès de psychologie du travail et des organisations**, tome 3, Presses universitaires de Louvain, Belgique, 2003.
7. BAREIL Céline, **La résistance au changement**, édition CÉTO, HEC. Cahier n°04-10 Montréal Aout 2004.
8. BAREIL, Céline, **Gérer le volet humain du changement**, éd Transcontinental, Montréal, 2004.
9. COLLERETTE, P., G. DELISLE et R. PERRON, **Le changement organisationnel : théorie et pratique**. éd Paris, 1997.
10. CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, **L'Acteur et le système**, éd Seuil, collections points Essais, Paris, 1997.
11. DOLAN, S.L., G. LAMOUREUX, G. et É. GOSSELIN, **Psychologie du travail et des organisations**, éd Gaëtan Morin, Montréal, 1996.

12. Daniel Permartin, **Réussir le changement-mutation des entreprises et problèmes humains connaissances du problème application- pratique**, éd ESF, Paris, 1987.
13. Daniel Permartin, **Réussir le changement-mutation des entreprises et problèmes humains connaissances du problème application- pratique**, éd, ESF, Paris, 1996.
14. D. Hellriegel, J.W. Slocum, R.W. Woodman, **Management des Organisations**. éd De Boeck, Paris, 1992.
15. DALLAIRE Yvon, FIRSIROTU Michel- E, **l'entreprise stratégique : penser la stratégie**, éd Gaétan Morin, Montréal, 1993.
16. Jaap B. Dynamics, of Organizational **Change and Learning**, **Wiley Handbooks in Work & Organizational Psychology**, Edité par Jaap J. Boonstra, 2004
17. HAFSI Taib, DEMERS Christiane, **Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations**, éd, Transcontinental, Montréal, 1997.
18. GROUARD Benoit, MESTON Francis, **l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement** ,3^{eme} éd, Dunod, paris, 1998.
19. GILLES, Tenu, **La résistances au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives**, éd. harmattan, paris, 2005.
20. LEWIN Kurt, **la décision de groupe et changement social**, éd, Québec, 1947.
21. Lazarus, Richard S. **Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion**, American Psychologist, vol. 4,1991.
22. Luminet, Olivier. **Psychologie des émotions**. De Boeck Université, 2002.
23. M.G. Bédard & R. Miller, **La Gestion des Organisations**. éd, de la Chenelière IC 1995.
24. MEIGNANT, Alain, **la formation, atout stratégique pour l'entreprise**, éd organisation, paris, 1986.
25. .G. Bédard & R. Miller, **La Gestion des Organisations**, éd, de la Chancelière Inc. 1995.

26. Morin Estelle M. **Psychologies au travail**. Gaëtan Morin, Boucherville, Québec, 1996.
27. MEIER Olivier, **DICO du manager**, éd, DUNOD, Paris, 2009.
28. PERETTI Jean Marie, **Gestion ressource humain**, éd, paris, 1998.
29. Rimé,-B. Émotion, dans H. Bloch, R. Chemama, A. Gallo, et autres « (sous la Dir. de), **Grand dictionnaire de la psychologie**, Paris, Larousse, 1991.
30. RONDEAU, A, **Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre, dans Transformer l'organisation**, collection Racines du savoir, HEC, Montréal. 2002.
31. RONDEAU Alain, **Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre**, collection Racines du Savoir, Montréal, HEC, 2002.
32. Sandrine Caillé, **de changement en changement**, éd, Ayrolle, 2011.
33. Seiichi NAKAJIMA, **total productive maintenance**, éd : productivité presse 22février 1995, langue anglais, japonais
34. THIERRY Libaert, WESTPHALEN Marie- Hélène, **communication : toute la communication d'entreprise**, éd, Dunod, Paris.

II. Les livres méthodologiques

35. BOUDON Raymond, FILLIIEULE Renaud, **les méthodes en sociologie**, 13ème éd, PUF, Paris, 1970.
36. JAVEAU Claude, **l'enquête par questionnaire, manuel à l'usage du patricien**, 3ème éd, les éd d'organisation, Paris, 1972.
37. GRAWITZ Madeleine : **lexique des sciences sociale s**, éd, Dalloz, Lyon, 2000.
38. GRAWITZ Madeleine, **méthodes des sciences sociales**, 11ème édition, DALLOZ, Paris, 2001.
39. LOUBET Del Bayle, JEAN Louis, **initiation aux méthodes des sciences sociales**, éd l'harmattan, Paris, 2000.
40. MAURICE Angers, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, éd, Casbah université D'Alger, 1997.

41. Yves Alpe, **lexique de sociologie**, éd Dalloz, paris, 2010.

III. Revues

43. CLAVEAU Nathalie [et al], Formes et ingénierie du changement stratégique, in revue française de gestion N° 120 septembre –octobre 1998.

44. Johns J.A., **The Sociology of Organizational Change**, Edité par Johns Johnson H., et Kaplan R. 1987-1978, Relevance Lost: the Rise and Fall of Management accounting, Boston, MA: Harvard Business School Press

IV. Site internet

44. BENHAMOU Salma et Florence, Quel est l'impact des TIC sur les conditions de travail dans la fonction publique, in la note d'analyse éd N 318, Paris, 2013 : le 24/05/2019.

45. BOUKRIF Moussa : ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publique Algériennes – Thèse de Doctorat en sciences de gestion, université de Bejaia, 2008 : le 13/03/2019.

46. BOUKRIF Moussa, Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes, Nombre de F 245, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, université de Bejaia : le 23/06/2019.

47. Dubra Abaterusso, Alexandra, La formation et les formateurs face au changement : mobilisation originale de stratégies d'accompagnement. 106 F mémoire : psychologie et science de l'éducation section science de l'éducation : Université de GENEVE : Disponible: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:24847> consulté le 14/05/2019 a 15:18

48. DEMERS Christian, De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le Changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, In Gestion, vol 24, N°3, 1999.

- 49.** Jane, DUNCAN R. Derry, « the création of momentum for change through the processus of Stratégique issue diagnostics , strategic management journal, vol, 8 N0 3, 1987.
- 50.** JAKUBOWICZ Albert, ADAPTATION adaptation psychologique, URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/adaptation-adaptation-psychologique/> , consulter le 12-mai 2019, a 19:55.
- 51.** MARCH James, Exploration and exploitation in organisationnel Learning , Organization science, vol 2, N0 1, spécial issue: organisationnel Learning: papers in honore of (an dby) 1991.
- 52.** MARVAUD Jean François, conduite d'un changement, université Reines, Paris, in www.stratexconseil.com consulté le 12.04.2019.
- 53.** PAULINE Duval, La conduite du changement et la communication à la poste: 60F mémoire : Economie et management des organisations et des ressources humaines : Université de Nice Sophia Antipolis : 2006. Disponible : <https://fr.slideshare.net/PaulineDUVAL/memoire-master-2-pauline-Duval-conduite-du-changement-et-communication>. Consulté: 21/04/2019: 19:26.
- 54.** ROBERGE Michèle, A propos de métier d'accompagnateur et de l'accompagnement de différents métiers. In : l'accompagnement dans tous ses états, revus d'éducation permanant, université Paris-Dauphine, Paris, 2002. Le 11/03/2019
- 55.** RYMOND Boudon, adaptation. Encyclopédie universel (en ligne), URL <https://www.universalis.fr/encyclopedie/adaptation-adaptation-sociale/> consulté le 12-mai 2019, a 19:43.
- 56.** RICQLÈS Armand, adaptation-adaptation Biologique, URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/adaptation-adaptation-biologique/> consulter le 12-mai 2019, a 20:01
- 57.** TOUMSN Christophe, La formation en entreprise : enjeux et stratégies, Mémoire mangement International : université LIEGE, disponible : <http://www.ud.huc.ulg.ac.be/cours/seminaire-echange-pratique/fiches/2005-2.pdf>, consulté le 17/04/2019, 08 :45 :22.

58. ZID Rim, Comprendre le changement organisationnel, mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail et RH, l'université de Québec, Montréal. Le 12/04/2019.

Annexes

Annexe N° 1 : La durée des entretiens

Date	Entretien n°	Personne interrogée	Durée de l'entretien
02/05/2019	En n°1	Automaticien	00:21:51
02/05/2019	En n°2	Aide maintenanciers	00:10:15
12/05/2019	En n°3	Mécanicien	00:08:21
12/05/2019	En n°4	Aide maintenanciers	00:08:05
12/05/2019	En n°5	Mécanicien	00:30:01
15/05/2019	En n°6	Méthodiste	00:25:01
15/05/2019	En n°7	Automaticien	00:16:22
11/06/2019	En n°8	Mécanicien	00:17:38
11/06/2019	En n°9	Chef de quart	00:08:52
11/06/2019	En n°10	Chef de quart	00:11:54
Total	10	10	192

Annexe 02 : guide d'entretien

I. Questions sur des données personnelles

1. Sexe
2. Age
3. Niveau d'instruction
4. Poste occupé
5. Service d'affectation
6. Nombre d'année d'ancienneté

II. *Questions sur le changement organisationnel*

1. Que signifie pour vous le changement organisationnel? (Il répond à quels besoins?)
2. On quoi consistait le changement ? Et quel est ta vision vers ce changement?
3. Comment vous étiez informé part le mode de changement effectué sur le projet TPM? (Quelles sont les objectifs de ce projet ?)

III. Questions sur la conduite de changement

4. Pouvez-vous nous parler des mécanismes (leviers) utilisés pour conduire ce changement ?

A/ L'accompagnement

5. Que signifie pour vous l'accompagnement au changement ?
6. Comment avez-vous accompagné ce changement ? Quels étaient vos moyens ?
Étaient-ils suffisants ?
7. Pouvez-vous nous dire ce que vous pensiez de cet accompagnement au changement ?
8. Quelles compétences clés proposez-vous pour réussir l'accompagnement d'un

nouveau projet?

B/ La formation

9. Est-ce que vous avez bénéficié d'une action de formation en ce qui concerne le projet TPM ? Si oui, quel (s) dispositif (s) avez – vous eu recours ?
10. Est-ce que vous étiez écouté par les responsables du projet avant sa réalisation ?
11. Comment vous étiez informé sur ce mode de changement (nouveau projet TPM) ?

IV. Questions sur La résistance au changement

12. Quelle était ta réaction face au changement (nouveau projet TPM) ?
13. Pourquoi vous avez eu cette réaction ?
14. Quelles sont les obstacles rencontrés face au changement (nouveau projet) ?
15. A ton avis quelles sont les moyens qui facilitent votre adaptation au changement ?
(Comment vaincre les résistances au changement ?)

DIRECTION GÉNÉRALE

DIRECTION
RESSOURCES
HUMAINES

DIRECTION FINANCE &
COMPTABILITÉ

DIRECTION ACHAT

DIRECTION
INDUSTRIELLE

DIRECTION
SUPPLY CHAIN

DIRECTION
MARKETING

DIRECTION
COMMERCIALE

DIRECTION
RECHERCHE &
DEVELOPPEMENT

UNITE CORPS GRAS
• CONDITIONNEMENT HUILE
• MARGARINE
• HUILE

UNITE SUCRE
• SUCRE 3500T/S.ROUX
• SUCRE 3000T/S.LIQUIDE
• CONDITIONNEMENT
• SUCRE

DIRECTION POLE UTILITÉ

PERFORMANCE

DIRECTION
QUALITÉ & MANAGEMENT
SYSTÈME

HSE

Direction Usine
• El Kseur
• Plasturgie
• Four A Chaux
• LLK