

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DANS LES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES POUR ATTENUER LES RESISTANCES

Lounis OUAOUDIA

Université de Constantine 2

ملخص:

يشهد مجتمع المعلومات خلال القرن 21 تحولات سريعة ، التنفيذ الناجح للتكنولوجيا جديدة أو أي مشروع يعتمد أساسا على القبول من قبل المستخدمين في المستقبل (المكتبات). السلوكيات ممكنة من المستخدمين بشكل مستمر بين قطبين : القطب الذي يتمثل في القبول وهو قوة دافعة من جهة والقطب يتمثل في المقاومة من جهة أخرى. والتغيير هو المتغير الذي يعتبر جزء من حياة المنظمة (المكتبة). غير أن الحديث عن التغيير يعني رد الفعل إزاء هذا التغيير. يقدم هذا المقال تصنيفا لأنواع مقاومات التغيير التي يمكن ملاحظتها لدى عدد من الأفراد بالمكتبات الجامعية. ويتم تحليل الأسباب والنتائج الناجمة عنها بشكل خاص ' و كذا كيفية التعامل معها و مواجهتها.

الكلمات المفتاحية:

التسيير، التغيير، مقاومة التغيير، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، المكتبات الجامعية

Résumé

Aujourd'hui, à l'aube du 21^{ème} siècle, la société de l'information est en pleine mouvance. Le succès de l'implantation d'une nouvelle technologie ou de tout projet dépend essentiellement de l'acceptation de la part des futurs utilisateurs (bibliothécaires). Les comportements possibles des utilisateurs se situent continuellement entre deux pôles : celui de l'acceptation qui est la force motrice et celui de la résistance. Le changement est une variable qui fait partie de la vie de l'organisation (Bibliothèque). Toutefois, qui dit changement, dit réaction au changement. Cet article dresse une typologie des résistances au changement qui peuvent être observées chez un certain nombre d'individus dans les bibliothèques universitaires. Une analyse des causes et des conséquences est particulièrement effectuée ainsi que les moyens d'y faire face.

Mots clés :

Management, Changement, Résistance au changement, Tic, Bibliothèques universitaires.

Introduction :

L'usage des Tic modifie les rôles, paradigmes et culture organisationnelle des bibliothèques et des bibliothécaires tandis que notre monde se transforme en une communauté globale interconnectée. Il ne peut bien sûr être question ici de réaliser une synthèse de l'état de la situation des bibliothèques, du point de vue notamment de leur usage des Tic, mais plutôt d'aborder la problématique du management du changement.

Dans ce contexte, si les bibliothèques souffrent et que leur principale fonction de médiation et d'intermédiation est désormais remise en cause ; le problème qui se pose est fondamentalement celui de la non compréhension par les gestionnaires de la nécessité du changement, de la non maîtrise par eux des concepts et outils qui aideraient à accompagner, voir anticiper les mutations.

Les bibliothèques se sont toutes trouvées dans la nécessité impérieuse de devoir changer, se transformer, repenser entièrement leurs fonctions et la gamme de leurs services offerts aux usagers. Pour mener à bien ce changement, par une mobilisation judicieuse de l'ensemble des énergies et compétences des forces en présence, le recours aux principes du management public est plus que nécessaire car nos bibliothèques, se situant en retrait par rapport aux pratiques managériales appliquées ailleurs dans divers secteurs, travaillent toujours d'une manière artisanale.

A partir de cette réalité, et pour pouvoir résister dans un environnement économique et informationnel incertains, les bibliothèques ne peuvent plus feindre ignorer la nécessaire ouverture aux autres sciences (économie, gestion, psychologie, sociologie) qui sont les précurseurs à poser les bases de management. C'est dans ce cadre que se situe notre papier : celui de comprendre et d'aborder la réaction au changement à travers les différentes approches émises par un certain nombre de chercheurs sur le sujet.

En effet, au moment de la mise en place d'un nouveau projet, la bibliothèque rencontre des difficultés, surtout de la part de sa

composante humaine. Le succès de l'implantation d'une nouvelle technologie ou de tout projet dépend essentiellement de l'acceptation de la part des futurs utilisateurs (bibliothécaires). Les comportements possibles des utilisateurs se situent continuellement entre deux pôles : celui de l'acceptation qui est la force motrice et celui de la résistance.

Ainsi, toute intervention porteuse de changement dans la bibliothèque peut susciter une réticence, une suspicion, voire même une résistance. Malgré toute la rhétorique sur « la résistance au changement » qui a marqué les années soixante-dix et quatre-vingt, ce concept reste d'actualité pour tous les réformateurs. La résistance est un phénomène souvent exprimé lors des changements organisationnels. Elle est à l'origine de l'échec de nombreux projets de changements comme l'ont expliqué plusieurs auteurs. A présent, on peut se demander quelles sont les principales raisons qui amènent les individus à résister au changement ?

Nombreuses sont les causes qui ont été étudiées au sujet de la résistance au changement. Nous aborderons en détail ses manifestations dans les bibliothèques, ses causes et ses conséquences. Ainsi, l'aboutissement aux objectifs assignés au changement induit par les Tic ou tout autre projet est conditionné par le degré d'acceptation, de coopération et d'implication des employés dans le projet de changement.

Pour assurer cette implication, celui-ci doit être pensé en termes de méthodologie de conduite, d'où la nécessité pour les responsables des bibliothèques de s'imprégner de ce qui se fait dans les autres secteurs en matière de management et donc de s'ouvrir sur l'extérieur et d'éviter le replis sur soi-même en vivant dans un vase clos. En rédigeant un texte aussi simple que possible, nous aimerions offrir à nos collègues bibliothécaires de BU un modeste outil à vocation préventive, que nous espérons utile dans le cadre de leur travail. La première partie de cette contribution vise à élucider le phénomène de la résistance au changement, à savoir ses formes, ses manifestations, ses déterminants. Nous nous intéresserons aux moyens visant à atténuer cette résistance dans la seconde partie.

Le phénomène de résistance au changement

« Qui dit changement, dit résistance au changement » comme le rapportent Bareil et Boffo¹ (2003, p.543). La terminologie « résistance au changement » remonte aux auteurs Coch et French, qui en 1947, publiaient un article dans la revue *Human Relations*, devenu un classique en la matière. Il s'intitulait « *Overcoming resistance to change* ». Deux questions étaient abordées : pourquoi les gens résistent-ils si fortement au changement et qu'est-ce qui peut être fait pour surmonter cette résistance ?

Depuis, nombre d'auteurs ont traité de ces questions. Collerette et al (1977, p.94) définissent la résistance au changement comme « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement*² ». Pour Bareil et Savoie (2000, p.151), ils la définissent comme « *une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changements*³ ».

Enfin, pour François Gagné (1973, p.681) "*Le phénomène de résistance au changement constitue un problème central auquel sont confrontées toutes les expériences de changement planifié. S'il n'y avait pas de résistance à dissiper, point ne serait besoin de planifier avec autant de soins des stratégies de changement: il suffirait aux agents de changement de préciser leurs attentes*⁴ ».

¹ - BAREIL Céline et SAVOIE A. (2003).- Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance.- In : G. Karnas, C. Vadenbergh et N. Delobbe (Dir.).- Bien-être au travail et transformation des organisations : actes du 12^{ème} congrès de psychologie du travail et des organisations, tome 3.- Louvain : P.U.F.- P.543.

² - COLLERETTE, P., DELISLE, G. et PERRON, R. (1997).- Le changement organisationnel : théorie et pratique.- Québec : P.U.F., p. 94.

³ - BAREIL C. et SAVOIE A. (2000).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.- In : Revue Internationale de Gestion.- Sept.- Déc., p. 151.

⁴ - GAGNE François (1973).- Vicissitudes d'une expérience de changement planifié basé sur l'évaluation des enseignants par leurs étudiants.- In : Tessier R. et Tellier

Les résistances peuvent ainsi se manifester de plusieurs manières. Elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou explicites quand elles se traduisent en hostilité ou en refus. Ces réactions peuvent être parfois ennuyeuses en ce qui concerne la réussite d'un changement et elles peuvent même le ralentir. Si l'on conçoit la bibliothèque comme un système social qui, comme tout système, aurait une tendance naturelle à rechercher un état d'homéostasie, on peut alors analyser ce phénomène de résistance au changement comme étant une réaction -des plus naturelles- de tout système social pour se protéger et se défendre des "intrants" nouveaux qui le menaceraient et l'ébranleraient: la résistance au changement serait naturelle, c'est une réaction d'un système qui tente de se défendre et de maintenir son état antérieur. On pourrait alors envisager la résistance au changement comme une sorte de signal d'alarme qui fonctionnerait par rapport au système social de l'organisation, *"un peu comme la fièvre qui informe la personne humaine qu'un agent infectieux est en train d'affecter l'équilibre relatif de son organisme"*⁵ » (J. Jabès, 1999, p.598).

La place de l'individu dans la mise en œuvre du changement

Le phénomène de résistance, qui est à l'origine de l'échec de multiples projets de changement, vient nous rappeler que quelque soit le type de changement, celui-ci doit se faire par et avec les hommes et que tout changement doit placer les individus « les acteurs » au cœur du processus de sa mise en œuvre. Car, quelque soit l'origine de la décision, le changement ne peut se réaliser si le personnel n'y participe pas.

Contrairement à la philosophie taylorienne de l'école classique pour laquelle le seul acteur est le gérant, « l'homme est loup pour

Y.- Changement planifié et développement des organisations.- Montréal : IGF, p.681.

⁵ - JABES, Jack (1999).- Changement et développement organisationnel.- In : AUBERT, Nicole [et all].- Management : aspects humains et organisationnels.- Paris : PUF, p.598.

l'homme », et que la fonction du souverain est d'assurer le contrôle social sur le sujet, la coordination est pensée du sommet et l'autorité statutaire appartient au chef. L'observation et les différentes enquêtes⁶ menées en Europe comme aux Etats-Unis et au Canada ont montré que la réussite d'un projet de changement organisationnel est conditionnée par l'implication de l'ensemble des exécutants.

Bien que le rôle des dirigeants soit important dans la conduite du changement, il est faut de croire qu'ils peuvent, à seuls, mettre en œuvre le changement.

R. Teerlin, Président d'Harley-Davidson, a dit à ce sujet : « *quiconque pense qu'un dirigeant peut conduire ce type de changement se trompe*⁷ ». Charles Szulak, ancien Président de Visteon Automotive System disait quant à lui : « *Il n'est pas possible à une poignée de personnes de faire accomplir d'en haut un changement profond à un groupe de 82000 personnes*⁸ ».

Cette réalité a incité plusieurs auteurs à admettre qu'un changement profond, qui a une résonance sur ce que pensent les individus, sur leurs croyances, leurs perceptions, ne peut être obtenu par le suivisme. Ils insistent ainsi sur le rôle indéniable du personnel opérationnel dans l'élaboration des choix stratégiques. Ceci les a conduit à prôner l'importance de faire participer les salariés des différents niveaux hiérarchiques dans le processus de changement et que les changements qui viennent du sommet de la hiérarchie ont peu de chance d'être concrétisés si la base n'adhère pas et non pas du tout mobilisée.

⁶ - Deux études indépendantes réalisées au début des années 90 et publiées par D. Little et McKinsey ont révélé que sur les centaines de programmes de gestion de la qualité totale étudiée ; deux tiers ont été arrêtés pour leur incapacité à produire les résultats escomptés. Une autre étude menée par John Kotter de Harvard a montré que 50 % des projets de changement pilotés par la direction générale n'ont pas dépassé le stade initial.

⁷ - Propos rapportés par P. Senge [et al] dans : La danse du changement, p.19.

⁸ - Idem p.19.

G. Koenig⁹ écrit à ce propos : « *On s'accorde aujourd'hui à penser qu'il est moins important de canaliser les exécutants que de mobiliser les acteurs* ». M.A. Lyles¹⁰ montre que si les résolutions de problèmes sont essentiellement le fait des dirigeants, en revanche, le concours des employés sera souvent précieux en ce qui concerne notamment l'identification et la formulation du problème. De son côté, H. Mintzberg souligne la non implication du personnel opérationnel dans une stratégie à laquelle il n'a pas pris part. Il note à ce propos : « *Tant que la planification décentralisée exige de la part des cadres de niveaux inférieurs qu'ils mettent en œuvre des procédures selon un calendrier sur la base d'hypothèses établies par d'autres personnes situées plus haut qu'eux dans la hiérarchie ; personne ne peut s'attendre à ce que l'implication soit forte*¹¹ ».

C. Bernard¹², quant à lui, il évoque la capacité de refus des acteurs à se plier à l'ordre : « *Ce sont les personnes qui reçoivent l'ordre qui décident si cet ordre fait autorité ou non, et non pas les personnes en position d'autorité* ». Parallèlement à cela, il a ajouté « *Aucun changement ne peut avoir lieu si les acteurs qui le mettent en œuvre ne lui donnent un sens* ».

Dans le même esprit d'idées, Philippe Bernoux considère que quelque soit l'origine du changement, les acteurs concernés ont toujours le pouvoir de dire « *non* » ou « *oui* » : « *Si le déclencher est le plus souvent extérieur, comme la concurrence ou les technologies, le changement lui-même n'existera que dans la mesure où les acteurs concernés l'accepteront* ». Il ajoute que « *toute société connaît des rapports de domination qui se traduisent à travers les relations de pouvoir. Mais la domination n'est jamais mécanique.*

⁹ - KOENIG G. (1981).- Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage.- Paris : Nathan

¹⁰ - LYLES M.A. (1998). - Formulation strategy problem: empirical analysis and model development. - In: Strategy Management Journal, vol. 2.

¹¹ - MINTZBERG H. (1994).- Grandeur et décadence de la planification stratégique.- Paris : Dunod.

¹² - BERNARD C. (1938).- The theory of authority.- In : The functions of the executive.- Cambridge : Harvard University Press, 1938

Elle est la chance, pour des ordres spécifiques, de trouver obéissance¹³ ».

Toujours pour Bernoux, l'exécution du changement ne peut avoir lieu que si les exécutants l'approuvent et pour cela, elle dépend du sens qu'ils lui donnent : « *Les exécutants sont aussi de véritables acteurs soumis à des décisions qu'ils peuvent infléchir pour les transformer en partie* ». Dans cette vision, Bernoux rejette la vision behaviouriste du comportement humain. Il s'appuie sur le paradigme de l'individualisme méthodologique, pour qui, tout phénomène social est toujours le résultat d'actions, d'attitudes, de croyances et de comportements individuels et que l'explication d'un phénomène social doit retrouver le sens des comportements individuels qui en sont la source.

Dans le même ordre d'idées, Michel Crozier et Erhard Friedberg vont plus loin en évoquant la capacité du personnel, non seulement à résister, mais aussi à développer des stratégies pour contrôler les espaces discrétionnaires : « *Même dans les situations les plus extrêmes, l'homme garde toujours un minimum de liberté et qu'il ne peut s'empêcher de l'utiliser pour battre le système¹⁴ ».*

Ainsi, pour ces auteurs, le cœur de la résistance d'un acteur au changement, réside dans l'affectation de sa situation de pouvoir. En effet, l'accès à certaines ressources est-il soudain compromis ? Son autonomie de décision et sa capacité d'agir subissent-elles des restrictions ?

La question centrale est effectivement de savoir comment les acteurs sociaux tirent, de leur place dans la structure, les moyens de jouer un jeu qui leur soit personnel.

Par ailleurs, la vision précédente est partagée également par R. Sainsaulieu qui estime que tout ce qui peut réduire la capacité d'un acteur à agir sur son environnement, le fera assurément réagir. Il est

¹³ - BERNOUX Philippe (2004).- Sociologie du changement dans l'entreprise et dans les organisations.- Paris : Seuil.

¹⁴ - CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard (1977).- L'acteur et le système.- Paris : Seuil.

difficile selon lui, de supporter une aliénation et une perte d'identité. Plusieurs auteurs partent de cette vision et estiment que tout ce qui peut dévaloriser le statut d'un acteur, amènera inévitablement des résistances. Ainsi, quelle que soit la situation, les individus ne se soumettent pas passivement. Ils arrivent à utiliser leur marge de liberté et à développer leurs propres stratégies.

Comme tout phénomène social, le changement résulte de comportements individuels. Le sens que chacun des acteurs donnera à son action, ses valeurs et sa représentation conditionnera son comportement face à ce phénomène. C'est à l'individu de décider de s'inscrire ou non dans le changement et la confirmation nous viendra de H.J. Leavitt : *« Quel que soit le pouvoir que possède le « changeur », quel que soit son rang dans la hiérarchie, le « changé » reste maître de la décision finale. C'est l'employé le plus mal payé, qui en dernier ressort, décide s'il ira ou non travailler. C'est l'enfant qui décide, en dernier ressort, s'il obéira ou non. C'est le « changé » qui change. « A » peut exercer plus ou moins d'influence sur la situation. « A » peut faire des entrechats devant « B » pour le séduire ; il peut cajoler, menacer ou punir, mais c'est « B » qui [et cela peut être « B » déraisonnable et capricieux] prendra la décision finale d'accepter ou non de changer. Bien plus, c'est « A » qui éprouve une tension, c'est « A », dont les besoins sont insatisfaits ... qui dépend de « B ». « B » après tout, est un être libre ; les efforts de « A » pour amener un changement chez « B » ne sont qu'un jeu de forces dans la multitude des forces qui s'exercent sur le comportement de « B ».*

En effet, « B » est installé derrière le rempart solide de sa propre histoire et de sa propre personnalité, intégrant les efforts de « A » dans l'ensemble des forces qui agissent sur lui, et d'où peut sortir un genre de comportement nouveau, qui est, peut-être, ce que « A » désirerait obtenir, mais qui peut aussi bien ne pas l'être¹⁵ ». Il convient donc, de comprendre le changement non pas uniquement au niveau des décideurs (Directeurs de BU) qui le pilotent, mais

¹⁵ - LEAVITT H. J. (1973).- Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise.- Paris : Hommes et techniques, p.267.

également au niveau des animateurs (autres corps : attachés, assistants de recherche, etc.) des systèmes d'actions concrètes qui sont, par leur capacité, à accepter, adopter ou, au contraire à résister de transformer les intentions et à construire le changement. Ce sont ces animateurs qui vont donner naissance ou non, une vie, un sens et une efficacité aux changements envisagés.

1- Les facteurs de résistance au changement

L'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait qu'il doit quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles zones, souvent empreintes d'incertitudes. Il doit s'adapter au nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes faisant partie de son quotidien.

Nombreuses sont les causes qui ont été étudiées au sujet de la résistance au changement. Boneu [*et al.*] (1992¹⁶) en identifient deux types: les facteurs psychosociologiques et les facteurs stratégiques. Toutefois, nous tenons à préciser qu'il y a bien des différences individuelles dans la perception des risques liés au changement car ce qui est interprété comme risque pour une personne peut être perçu par une autre comme un avantage. Collerette [*et al.*] (1997¹⁷) regroupent les résistances en trois catégories : les résistances liées à l'individu, celles liées au système social et les résistances liées au mode d'introduction du changement. Néanmoins, il y a lieu de préciser que les deux premières catégories ne sont pas différentes des facteurs psychologiques. De la même façon, les facteurs stratégiques de résistance sont complémentaires à la troisième catégorie de Collerette [*et al.*]

Dans ce qui suit, nous aborderons les facteurs pouvant expliquer des comportements ou des attitudes reliées à la résistance. L'influence des

¹⁶ - BONEU François, FETTU Françoise et MARMONIER Luc (1992).- Piloter le changement managérial.- Editions liaisons, 175 p.

¹⁷ - COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRO Richard (1997).- Le changement organisationnel : Théorie et pratique.- Québec : Presse de l'Université.- 173 p.

caractéristiques des modes d'introduction du changement ainsi que des processus psychologiques seront examinés.

1- 2- Les causes liées au mode de l'introduction du changement

Ces résistances liées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. Collerette [et al.] (1997) et Maillet (1993¹⁸) identifient certaines manifestations que peut prendre la résistance concernant le mode d'introduction ou la nature du changement en soi :

« *Les résistances au changement peuvent se manifester d'une multitude de façons et pour les saisir, on doit être attentif aux différents indices qui se présentent. Contrairement à une idée largement répandue, les résistances ne s'expriment pas toujours de façon explicite par l'hostilité ou le refus. Souvent la résistance se manifeste par des voies indirectes*¹⁹ » (Collerette, Delisle et Perron, 1997).

Ces trois derniers auteurs retiennent également les dimensions suivantes : le respect des personnes et des compétences, le temps et les moyens fournis pour s'adapter au changement et la crédibilité de l'agent. On dit souvent également : « *les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté* ». Les causes liées à une mise en œuvre du changement déficiente constituent très souvent la cause majeure des échecs, dus aux résistances. L'absence de conditions favorables au sein de la bibliothèque, pour réussir la démarche de transformation, peut mener le salarié (destinataire) à résister au changement. S'il n'accepte pas le changement, il résistera. Malheureusement, les bibliothèques ne suivent pas toutes ces modalités et c'est souvent ce qui engendre de la résistance au changement.

¹⁸ - MAILLET L. (1993).- Psychologie et organisations : l'individu dans son milieu de travail.- Montréal : Agence d'Arc.

¹⁹ - COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRO Richard (1997).- Le changement organisationnel : Théorie et pratique.- op. cit.

Pour A. Rondeau (2002, p. 110), « *le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des acteurs concernés, il faut aussi développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation. L'habilitation permet d'équiper les acteurs pour réaliser le changement*²⁰ ». Si les employés ne sont pas formés adéquatement et au bon moment, n'ont pas l'encadrement requis, ni les ressources et le pouvoir nécessaires, et qu'en plus, leur rendement n'est pas mesuré, ils risquent bien de se conforter dans leurs anciennes habitudes, ce qui sera évalué comme étant de la résistance au changement.

Les gens peuvent aussi résister pour élever leur voix contre l'absence de consultation et d'implication. Les individus résisteront parce que le changement leur est imposé. Plusieurs études en Tic sont fortement teintées de ces variables concernant la participation et la consultation. Ainsi donc, les individus peuvent résister tout simplement parce qu'ils manquent d'information ou qu'ils n'ont pas été consultés, impliqués ou associés.

1- 3- Les raisons psychologiques

Nous essayerons de regrouper dans cette partie les principales appréhensions de l'employé par l'annonce du projet de changement et jusqu'à son implantation. Le processus psychologique étant complexe et en quelque sorte propre à chaque individu selon ses valeurs, ses expériences antérieures et son vécu. Nous présenterons les principaux constats qui ressortent des écrits sur le sujet.

Pour Lueddeke (2001²¹), l'aspect psychologique est à considérer dans l'identification des sources de résistance ; sachant que toute approche de solution du problème en sciences sociales et humaines nécessite l'examen des aspects psychologiques qui vise à

²⁰ - RONDEAU Alain (2002).- Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre.- In : R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc.- transformer l'organisation.- Montréal : HEC. p. 110

²¹- LUEDDEKE G. (1997). - Telecommunication in education and training and implications for the communications and information technologies. - In: Education and training, vol. 39, issue 7.

comprendre les intérêts sous-jacents. Ainsi, les intérêts non avoués, les habitudes, les peurs et les préjugés potentiels en sont quelques exemples. Par conséquent, peu importe la stratégie d'implantation du changement, elle devra s'attarder aux appréhensions individuelles implicites au processus psychologique notamment le sentiment de peur et de perte que peut engendrer l'implantation d'un changement technologique.

1-3-1- La peur de l'inconnu

Le changement est le passage de l'état actuel à un état à définir. Le mot changement par lui-même suppose que les choses ne seront plus les mêmes et que des deuils seront à faire, ce qui engendre des peurs et des craintes face à l'introduction d'un changement. La peur de l'inconnu est sans aucun doute un sentiment que l'ensemble des intervenants visés par le changement ressent. L'annonce d'un changement ne correspond pas nécessairement à la réalisation de certaines attentes des employés face à l'organisation, le changement ne représente qu'une organisation en devenir dans lequel résident plusieurs interrogations et incertitudes.

Plusieurs auteurs identifient la peur de l'inconnu comme une cause de la résistance au changement. Pour Javorek (2000²²), « *la peur de l'inconnu amène les individus à douter de leur capacité de s'adapter au changement* ». Certaines personnes craignent l'innovation technologique et cette crainte génère un comportement de résistance. Igbaria et Chakrabati (1990²³) relatent que ces individus sont facilement repérables dans un groupe, car ces personnes, qu'ils qualifient d'anxieuses face à la technologie ont des comportements négatifs. J.C. Marquie (1994²⁴) qualifie les employés qui craignent les

²²- JAVOREC J. (2000). - Time may chance me. - In: Incentive, vol. 174, n° 12, New-York, Dec., pp.: 24-27.

²³ - IGBARIA M. et CHAKRABATI A. (1990).- Computer anxiety and attitudes towards microcomputer use.- In: Behaviour and information technology, vol. 9, pp.: 229-241.

²⁴ - MARQUIE J. C., THON B. et BARACAT B. (1994).- Age influence on attitudes of office workers faced with computerized technologies.- In: Applied ergonomics, vol. 24, n° 3, pp.: 130-142.

nouvelles technologies comme étant des technophobes. A titre d'exemple, l'introduction des ordinateurs personnels dans les bureaux, liée au développement de la bureautique, a suscité des phénomènes de résistance chez certaines personnes appelées à manipuler ce nouvel équipement et craignant d'être incapables de le faire. Cette résistance a pu donner lieu, dans certains cas, au développement d'attitudes négatives envers l'outil informatique et des comportements dysfonctionnels dans le cas où les employés concernés étaient malgré tout obligés d'utiliser ces nouveaux équipements.

La peur de l'inconnu peut être intimement reliée à l'intolérance au changement. Ainsi, plusieurs individus redoutent le changement à cause des expériences passées négatives ou d'une tolérance moins grande à la nouveauté. Or, la crainte de l'échec dans un environnement d'insécurité et d'incertitude est présente. L'incertitude crée un milieu où les comportements et les attitudes à adopter pour répondre aux attentes du changement sont également inconnus. Les employés peuvent donc avoir une peur de l'échec.

La peur d'être ridiculisé dans le changement ou de perdre la face sont d'autres causes qui peuvent expliquer des comportements de résistance (Marjanovic, 2000²⁵). Dans le même ordre d'idées, Gutknecht (1990²⁶) résume bien les raisons pour lesquelles les employés pourraient craindre le changement en identifiant le fait d'avoir peur de perdre la face ou d'admettre que la manière de faire les choses dans le passé était erronée.

Pour être en mesure de répondre adéquatement aux attentes de l'organisation suite au changement, Macadam (1996²⁷) illustre bien les inquiétudes que peuvent avoir les individus en regard à l'aspect de formation. Ils doivent quitter leur zone de confort pour acquérir de nouvelles connaissances : « *Many people are resistant to change*

²⁵ - MARJANOVIC O. (2000). - Supporting the « soft » side of business process reengineering. - In: Business process management journal, vol. 6, n° 1.

²⁶ - GUTKNECHT M. (1990). - The organizational and human resources sourcebook. - 2^{ème} éd. - New York: University Press of America. - 405 p.

²⁷ - MACADAM C. (1996). - Addressing the barriers of managing change. - In: Management development Review, vol. 9, n° 3.

because they might have been in their job for years and do not want the challenge of learning new skills, or they may feel stressed when required to move out of established comfort zones. »

1-3-2- La crainte de perdre ce qu'on possède

Intimement relié au sentiment de peur, le sentiment de perte se manifeste par la crainte de perdre des acquis. Les pertes sont principalement reliées à la relation d'emploi et à certaines conditions de travail (statut, salaire, identité professionnelle...). De plus, les rôles et les responsabilités respectifs de chacun peuvent devenir incertains, et la zone d'intervention (ou le territoire) peut subir le même sort comme le soulignent Scott et Jaffe (1992) : « *De façon plus générale, les individus ont des craintes, car les résultats du projet de changement sont inconnus*²⁸ ».

Les conséquences inconnues peuvent engendrer des inconvénients, des pressions pour une meilleure performance, etc. (Lamb, 1999²⁹). Plus précisément, les individus craignent de subir des préjudices, de perdre les acquis et les privilèges qu'ils détenaient avant l'introduction du changement (Scharmehorn [et al.] 1994³⁰) ; (Collerette [et al.], 1997³¹ et Lamb, 1999³²).

Le changement peut bouleverser les acquis et l'état actuel de l'organisation, il peut engendrer une redistribution des valeurs et des

²⁸ - SCOTT C. D. et JAFFE D. T. (1992).- Maîtriser les changements dans l'entreprise.- Laval : Agence d'Arc. 71 p.

²⁹ - LAMB M. C. (1999). - Implementing change in the National Health Service. - In: Journal of management Medecine, vol. 13, n° 5.

³⁰ - SCHARMEHORN [et al] (1994).- Comportement et organisation.- Québec : Ed. du renouveau pédagogique.- 571 p.

³¹- COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRO Richard (1997).- Le changement organisationnel : Théorie et pratique.- op. cit.

³²- LAMB M. C. (1999). - Implementing change in the National Health Service. - Op. cit.

pouvoirs à travers l'organisation. La perte de pouvoir (Agocs, 1997³³ ; Scheinder et Goldwasser, 1998³⁴) est intimement liée au statut occupé dans l'organisation. Si l'individu craint de perdre du pouvoir, il est également préoccupé par la crainte de perdre son statut actuel, son confort et de se sentir incapable de faire le travail qu'on lui demande. (Lamb, 1999³⁵ ; Perren, 1996³⁶ ; Dent et Goldberg, 1999³⁷).

1-3-3- La préférence de la stabilité

Le confort inclut généralement la notion d'habitude ; les individus étant à l'aise dans leur routine. Le changement vient bouleverser le quotidien et déplace ou restreint la zone de confort. Le chercheur Ader (2001³⁸) explique les bonnes vieilles habitudes dans un contexte de changement technologique. Il existe deux sources fondamentales de résistance à l'innovation technologique, le risque perçu et les habitudes. La perception du risque est l'évaluation faite du projet de changement et l'impact qu'il aura si on adhère. Les habitudes pour leur part, font référence à ce que l'on fait de façon routinière dans le quotidien.

Généralement et le plus souvent, les habitudes développées par les individus au travail constituent une source importante de résistance au changement. Faire les mêmes choses de la même manière quotidiennement constituent une forme de stabilité qui engendre de la sécurité. Dès lors, changer les relations auxquelles un employé est habitué et les tâches qu'il a appris à accomplir constituent sans doute

³³ - AGOCS C. (1997). - Institutionalized resistance to organizational change: denial, inaction and repression. - In: Journal of Business Ethics, Jun, vol. 16, n° 9.

³⁴ - SCHNEIDER D. M. et GOLDWASSER C. (1998). - Be a model leader of change. - In: Management Review, New York, March, vol. 87, n° 3.

³⁵ LAMB M. C. (1999). - Implementing change in the National Health Service. - Op. cit.

³⁶ - PERREN L. (1996). - Resistance to change as a positive force: its dynamics and issues for management development. - In: Career Development international, vol. 1, Issue 4.

³⁷ - DENT E. B. et GOLLOWAY GOLDBERG S. (1999). - Challenging "resistance to change". - In: the journal of Applied Behavioural Science, March, Vol. 35, n° 1.

³⁸ - ADER M. (1984).- Le Choc informatique.- Paris : Ed. Denoël. - 227 p.

une source d'anxiété. Ceux qui ont des affinités avec leurs responsables, leurs tâches et leurs collègues au sein de l'organisation (BU), et qui y trouvent de la sécurité dont ils ont besoin, se montreront forcément « *résistants* » face à toute tentative de changement. De même, les changements remettant en cause les relations sociales d'un service à un autre se heurtent souvent à des résistances car le changement qui viole les normes du groupe provoquera des résistances du simple fait que ce sont justement ces normes qui déterminent les modèles de comportement acceptables au sein du groupe. Finalement, la principale crainte est certainement celle due à la modification de la relation d'emploi et du contenu de la tâche.

1-3-4- La remise en cause des compétences

Une autre raison de résister tient à la remise en cause des aptitudes et des compétences qui peuvent être le résultat de certains processus de changement. Les employés peuvent être fatigués d'avoir à apprendre et acquérir de nouvelles compétences dues à l'implantation d'un changement. Les changements mis en œuvre dans l'organisation peuvent conduire un certain nombre d'employés à se sentir incompetents ou carrément disqualifiés pour accomplir les nouvelles tâches qui leur seront demandées, alors qu'ils s'étaient sentis jusque-là tout à fait compétents dans l'accomplissement de leur travail, nous verrons là également apparaître et se développer le phénomène de résistance au changement.

Les employés peuvent être fatigués d'avoir à apprendre et acquérir de nouvelles compétences dues à l'implantation d'un changement. L'intérêt pour l'acquisition de nouvelles compétences dans un contexte de changement ne laisse que peu d'options aux employés, ils doivent se conformer et subir une formation.

2- Les formes de résistance au changement

Les acteurs disposent de plusieurs possibilités de s'opposer au changement. Cette résistance peut prendre plusieurs formes qui vont de la simple méfiance à l'égard du changement à une résistance

farouche, active et qui se caractérise par l'inertie, l'argumentation, la révolte, le sabotage. D'après Gérard Dominique (1997³⁹), ces formes d'expression ne se présentent pas de façon linéaire et les personnes qui résistent peuvent passer d'une forme à l'autre selon l'évolution de la situation. Cette évolution dans l'attitude se fait sous l'influence de la personnalité de l'acteur, sa culture, sa perception du changement proposé et son environnement.

2-1- La résistance passive

Dans les formes de résistances dites passives (inertie, argumentation), l'acteur ne rentre pas dans une confrontation ouverte. Bien souvent, il n'a pas d'avis clair sur le changement. Dans le cas de l'inertie, l'acteur ne trouve pas d'intérêt dans le projet de changement. Il est dans une situation d'attente pour comprendre les raisons de ces changements, ce qui lui permet de gagner du temps et de trouver des raisons pour ne pas l'accepter. Méfiant, il doute des objectifs avancés. Mais par calcul, il s'abstient de réagir.

Dans le cas de l'argumentation, l'acteur fait savoir ses doutes et ses réserves. Il rentre dans une logique de négociation afin de faire reconnaître les inconvénients liés au changement et tente de faire modifier le résultat en fonction de sa réalité. L'argumentation est un jeu dialectique qui peut prendre des proportions considérables si le pilote du changement entre dans ce jeu. Les stratagèmes alors utilisés sont soit l'homonymie qui vise à utiliser systématiquement un mot dans un sens différent de celui donné par le pilote, soit l'attaque de la personne qui vise à faire perdre le calme à notre interlocuteur, soit par la généralisation qui vise à démontrer qu'une hypothèse n'est pas toujours vraie ou la spécification qui vise à montrer l'exception de l'hypothèse.

Cette résistance passive se manifeste souvent par l'absentéisme, la mauvaise volonté et le manque de motivation au travail, la baisse de

³⁹ - DOMINIQUE Gérard (1997).- Eloges du changement, leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel.- Paris : Ed. Village mondial.

productivité, l'application négligée ou erronée des principes du changement. Dans certains cas, les acteurs s'emploient silencieusement mais activement à vider le projet du changement de sa substance en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces derniers et en mettant en évidence les problèmes et les difficultés que pose le changement.

2-2- La résistance active

Certains acteurs rentrent plutôt dans une résistance ouverte sous forme de révolte ou de sabotage. La révolte s'installe quand il y a absence d'argumentation ou celle-ci ne permet pas à l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé et que le pilote n'a pas su lui rendre ce changement acceptable par rapport à sa réalité. L'acteur agit soit contre le changement lui-même soit contre celui ou ceux qui en sont les auteurs, soit contre la manière dont il est mené, soit contre l'ensemble à la fois. La densité de la révolte dépend du système de croyance de l'acteur, de ses valeurs, de sa perception et de sa personnalité. Plus ces éléments sont forts et structurés, plus sa révolte est forte et violente à l'égard du changement.

La révolte peut prendre deux formes : la première est la menace tactique. Elle relève du bluff et induit une relation de pouvoir et une escalade des rapports de force. La seconde est la menace stratégique. L'acteur tentera de faire échouer le changement par la démonstration des conséquences socio-économiques. Cette révolte s'exprime souvent dans le milieu professionnel par : la démission, l'action syndicale, la grève, la demande de mutation ou le recours à la hiérarchie, le départ volontaire ou la retraite anticipée. Le sabotage consiste à œuvrer ouvertement à faire échouer le changement en essayant de démontrer l'inutilité et la stupidité du changement engagé. Ceci peut aller jusqu'à commettre des fautes professionnelles.

Ces formes de résistances se manifestent quand il y a absence d'événements forts qui peuvent remettre en cause la situation actuelle et justifier ainsi un changement. Cela peut traduire aussi le manque d'efforts des initiateurs du changement pour justifier, argumenter et surtout légitimer le changement envisagé. Si cet effort n'a pas été fait,

il est difficile de faire accepter aux acteurs le changement comme le souligne clairement Ph. Bernoux (2004) « *pour quelles raisons les salariés acceptent-ils des changements contraignants, qui les obligent parfois à changer de métiers, qui peuvent les réduire au chômage*⁴⁰ ».

Il faut donc montrer l'intérêt de ce changement et surtout le justifier. Selon Gérard Dominique (1997⁴¹), cette attitude « de résistance » dépend justement d'une part, de cet effort de justification et d'explication et de la détermination avec laquelle le changement est conduit d'autre part. Tout changement marque une rupture entre une situation initiale qui existait avant le changement et une situation finale, celle à laquelle on souhaite aboutir au terme du projet. Une rupture qui provoquera des émotions, du stress chez les salariées de l'organisation. Vivre cette rupture ne prendra de sens à leurs yeux que si elle leur semble justifiée et réaliste. Elle ne sera possible que s'ils disposent de points de repères en terme de temps et de méthodes leur permettant de situer leur action et leur rôle. C'est dans cette optique que des méthodes de pilotage du changement organisationnel ont été développées selon les approches et les représentations de l'organisation.

3- Accompagner le changement : clé de la réussite pour vaincre la résistance

Cette partie rentre, plus concrètement, dans les actions à mettre en oeuvre pour assurer une gestion humaine du changement. Accompagner le changement sur le plan opérationnel signifie la mise en oeuvre d'une démarche de participation, de communication et de formation. L'objectif du pilotage opérationnel du changement est de permettre la compréhension et l'acceptation par les individus de nouvelles règles du jeu résultant du processus de changement. Pour bien mener ce pilotage, il est nécessaire de mettre en place une équipe de conduite du changement différente de l'équipe fonctionnelle qui

⁴⁰ - BERNOUX Philippe (2004).- Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations.- Op. Cit.

⁴¹ - DOMINIQUE Gérard (1997).- Eloge du changement, leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel.- Op. Cit.

sera chargée de gérer l'ensemble de cette démarche. La composante de cette équipe se fera à partir des acteurs jugés favorables au changement.

3-1- La communication pour obtenir l'adhésion

Les réactions sont largement conditionnées par la mise en œuvre des changements. On s'aperçoit donc de l'importance d'un accompagnement du changement dans le processus d'adhésion. Le manque d'information et l'absence de justification d'un changement vont générer chez les individus déjà naturellement stressés face au changement, un sentiment d'incertitude et d'insécurité qui favorisera les attitudes de résistance. Pour donner une chance au changement de réussir et de minimiser ces résistances, il faut assurer l'adhésion du maximum d'acteurs dans le processus du changement. Pour cela, les initiateurs du changement doivent introduire dans leur projet de conduite du changement, un plan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle de changement. Ils doivent aussi faire comprendre aux acteurs de la bibliothèque les enjeux, les étapes, les échéances du changement, les risques de l'immobilisme et l'intérêt à trouver dans changement. Le plan de communication doit accompagner le processus de changement, éclairer les zones sombres et présenter une vision futuriste claire.

En période de changement, la communication doit être intensifiée. Les responsables de la communication ne doivent pas faire l'économie de moyens. Tous les moyens doivent être actionnés pour éclairer, justifier et faire partager le projet. Ils ont à leur disposition, différents outils de communication (documentation, affiches, dépliants, sites web et forums, conférences et réunions, organisation d'événements et meeting, publications de textes, séances de projections, etc.). Leur utilisation se fera en fonction du caractère plus ou moins collectif de la cible et de l'interactivité souhaitée. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un « mix-com » c'est-à-dire, « le bon message, au bon moment avec le média le plus approprié ».

Le résultat de cet effort de communication dépend non seulement des moyens mis en œuvre, mais aussi de la continuité, du sens et de la force du discours communiqué. Il ne suffit pas simplement de communiquer (« je l'ai dit, donc c'est compris »). En période du changement managérial et organisationnel, les salariés sont souvent très attentifs au discours des dirigeants. Ils expriment souvent une forte demande d'informations et d'explications. Tout est écouté et analysé avec soin. La communication ne doit pas les décevoir. Elle doit tenir compte des éléments d'interprétation de chacun d'eux. Sa finalité doit être définie au préalable. Le contenu du message doit faire référence avec clarté à la stratégie, au changement que la bibliothèque connaîtra, aux conséquences de celui-ci sur leur travail et sur leurs vies professionnelles. Autrement dit, elle doit se porter sur les conséquences du changement, détectées sur leurs postes de travail, sur leurs carrières, les avantages qu'ils auront, etc. La communication doit refléter l'engagement des dirigeants de la bibliothèque pour mener à bien le projet. Elle doit montrer leur volonté et leur détermination.

Au début du projet, les messages diffusés doivent être simples et présenter clairement, les objectifs, le pourquoi, les enjeux du projet et ses grands traits afin qu'ils soient compris par tous. Au cœur du projet, la communication doit aborder le détail, il ne faut surtout pas induire de fausses idées, il faut gérer « à chaud » les situations de crise. La communication doit surveiller et faire évoluer l'image que les personnes ont du sujet. Elle doit changer les représentations dans le sens de favoriser le changement. Elle doit aussi aider à changer les attitudes négatives face au changement et promouvoir les attitudes positives. C'est donc dès la prise de décision initiale que la communication doit accompagner le changement, et non pas seulement en fin de cycle, lors de sa mise en application.

3-2- La formation pour favoriser la compréhension

Alors que la communication vise l'acceptation, la formation se donne comme objectif l'appropriation du nouveau dispositif par ses utilisateurs, qui devront s'en servir à bon escient, c'est-à-dire,

rapidement et correctement. Même lorsque les technologies, méthodes de travail sont acceptées, elles ne sont pas pour autant bien assimilées et utilisées. Il est donc important de s'assurer qu'une formation sur les fonctionnalités mais aussi sur les avantages d'un outil ou d'une organisation a bien été promulguée à l'ensemble des acteurs impactés.

La formation est l'un des leviers du système d'animation. Elle permet d'éviter une éventuelle résistance due à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de la nouvelle organisation et des Tic, de faciliter l'insertion des travailleurs dans le nouveau dispositif mis en place et de les adapter à l'usage des Tic. Le plan de formation va donc permettre aux employés de s'adapter aux différentes évolutions induites par le changement en termes de pratiques managériales, de communication, d'évolution du métier de bibliothécaire et de changement technologique. Il permet également de modifier des représentations et des approches collectives du changement. Lors de l'élaboration du plan de formation, l'entente entre les opérationnels et l'équipe du projet est importante et indispensable. Les formations ne doivent pas se concentrer uniquement sur l'outil, mais également sur les métiers, les modes de fonctionnement et les procédures. Tous ces facteurs doivent être pris en compte afin que la formation joue correctement son rôle de levier.

Conclusion :

L'évolution rapide de l'environnement des bibliothèques, sa complexité et l'incertitude qui le caractérise, font que le changement ne peut plus être géré par un management classique de type taylorien, mais nécessite une approche globale qui tienne compte de l'ensemble

des aspects organisationnels et des actions spécifiques et temporaires. La notion de conduite du changement ouvre ainsi la gestion aux concepts socio-organisationnels et à l'importance à accorder aux acteurs, à leurs réactions. Ce sont là des sources potentielles de résistance dont il convient de tenir compte dans le pilotage du changement. Elles déterminent, en grande partie, les comportements des acteurs dans le changement et leurs résistances propres. L'aboutissement aux objectifs assignés au changement est conditionné par le degré d'acceptation, de coopération et d'implication des employés dans le projet du changement. Pour assurer cette implication, le changement doit être pensé en termes de méthodologie de conduite. Construire le changement sans l'enrichissement des idées des utilisateurs et des acteurs concernés constitue un vice majeur. Ceci étant, il est donc du devoir de chaque gestionnaire de gérer les relations hommes/contraintes pour obtenir la synergie nécessaire à la réussite du changement dans sa bibliothèque.

Bibliographie :

- 01- Ader, M. - Le Choque informatique.- Paris : Ed. Denoël, 1984.
 02- Agocs, C. - Institutionalized resistance to organizational chance: Denial, inaction and repression. - In: *Journal of Business Ethics*. - Juin, vol. 16, n° 09, 1997.

- 03- Avorek, J. - Time may change me. - In: *Review Incentive*. - Vol. 174, n° 12, pp: 24-27, 2000.
- 04- Bareil, C. et Savoie, A.- Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance.- In : G. Karnas, C. Vandenberghe et N. Delobbe (Dir.).- Bien-être au travail et transformation des organisations: actes du 12^{ème} congrès de psychologie du travail et des organisations, tome 3.- Louvain : P.U., 2003, pp : 541-551.
- 05- Bareil, C. et Savoie, A.- comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.- In : *Revue internationale de gestion*.- Septembre -Décembre 2000.- pp.145-162.
- 06- Boneu, F. [et al.]-Piloter le changement managérial.- Ed. Liaisons, 1992, 175 p.
- 07- Bernoux, Philippe.- Sociologie du changement dans l'entreprise et dans les organisations.- Paris : Seuil., 2004
- 08- Coch, L. et French, J.R. (1947).- Overcoming resistance to change.- In : *Revue Human Relations*.- Vol. 1, 1974, pp: 512-532.
- 09- Colletette, P., Delisle, G. et Perron, R. - Le changement organisationnel : théorie et pratique.- Québec : P.U.F., 1997,169 p.
- 10- Colletette, P., Delisle, G. et Perron, R. - Le changement organisationnel : théorie et pratique.- Québec : P.U.F., 1999, 169 p.
- 11- Crozier, Michel et Friedberg Erhard.- L'acteur et le système.- Paris : Ed Seuil, 1977, p. 383
- 12- Dominique, Gérard.- Eloges du changement, leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel.- Paris : Ed. Village mondial, 1997.
- 13- Gagné, François.- Vicissitudes d'une expérience de changement planifié basé sur l'évaluation des enseignants par leurs étudiants.- In : Tessier, R. et Tellier, Y.- Changement planifié et développement des organisations.- Montréal : IGF, 1973, 681p.
- 14- Gutknecht, M. - The organization and Human resources sourcebook. - University Press of America, 1990. - 405 p.
- 15- Igarria, M. et Chakrabati, A. (1990).- Computer anxiety and attitudes towards microcomputer use.- In: *Review Behaviour and Information Technology*.- Vol. 9, 1990, pp : 229-241.
- 16- Jabès, Jack.- Changement et développement organisationnel.- In : Aubert, Nicole [et al.]- Management : aspects humains et organisationnels.- Paris : PUF, 1999, p.598.

- 17- Lamb, M. C. (1999). - Implementation change in the National Health Service. - In: *Journal of management in Medicine*. - Vol. 13, n° 05, 1999, pp: 69-76.
- 18- Lueddeke, G. (1997). - Telecommunication in education and training and implications for the communications and information technologies. - In: *Review Education and training*. - Vol. 39, issue 7, 1997, pp: 59-66.
- 19- Macadam, C. (1996). - Addressing the barriers of managing change. - In: *Management Development Review*. - Vol. 9, n° 3, 1996, pp: 39-43.
- 20- Maillet, L. - Psychologie et organisation: l'individu dans son milieu de travail. - Montréal : Agence d'Arc, 1993, 350 p.
- 21- Marjanovic, O. (2000). - Supporting the soft side of business process reengineering. - In: *Business Process Managing Journal*. - Vol. 6, n° 01, 2000.
- 22- MARQUIE J. C., THON B. et BARACAT B.- Age influence on attitudes of office workers faced with computerized technologies.- In: *Applied ergonomics*, vol. 24, n° 3, 1994, pp.: 130-142.
- 23- Perren, L. - Resistance to change as a positive force: its dynamics and issues for management development. - In: *Revue Career Development International*. - Vol.1, Issue 4, 1996.
- 24- Rondeau, A. (2002). - Transformer l'organisation: vers un modèle de mise en œuvre.- In: R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc.- Transformer l'organisation.- Montréal : HEC, 2002, pp : 91-112.
- 25- Sainsaulieu, Renaud [et al].- L'Intervention du sociologue dans l'entreprise.- Paris : Dalloz, 1992.
- 26- Scharmehorn [et al].- Comportement et organisation.- Québec: Ed. Du renouveau, 1994.- 571 p.
- 27- Schneider, D.M. et Goldwasser C. (1998). - Be a model leader of change. - In: *Management Review*. - Vol. 87, n° 3, 1998, pp: 26-41.
- 28- Scott, C.D. et Jaffe, D.T. (1989).- Managing organizational change: a practical guide for Managers.- California: Crisp Pub., 1989, 71 p.
- 29- Senge, Peter, Klainer, Art, Roberts, Charlotte [et al].- La danse du changement : Maintenir l'élan des organisations apprenantes.- First Edition, p.19.