



**Gouvernance numérique des territoires : surmonter les  
résistances au changement**  
**Digital governance of territories: overcoming resistance to  
change**

**Yasmina Benabderrahmane**  
Université Constantine 3; Algérie  
[yasmina.benabderrahmane@univ-constantine3.dz](mailto:yasmina.benabderrahmane@univ-constantine3.dz)

Date de réception : 23/12/2019

Date d'acceptation : 26/01/2020

Date de publication : 31/03/2020

**Résumé :**

L'ère du numérique oriente les collectivités territoriales vers l'adoption de nouveaux modes de gouvernance qui intègrent les technologies de l'information et de la communication. Mais comme tout changement, le changement technologique se heurte souvent à des résistances qu'il convient de surmonter. Cet article présente une revue de littérature succincte sur les résistances au changement lors de la mise en place des territoires numériques. Nous présentons dans un premier point la notion de résistances aux changements. Dans un deuxième point, nous insistons sur la nécessité de surmonter ces résistances et sur les différentes manières d'y arriver. Enfin, dans un troisième point, nous nous attardons sur la nécessité de lutter contre les résistances qui peuvent se présenter dans la mise en place des territoires numériques.

**Mots-clés :**

Collectivités territoriales, TIC, changement technologique, résistance, gouvernance.

**Abstract:**

The digital era is directing local authorities towards the adoption of new modes of governance which integrate information and communication technologies. But like any change, technological change often comes up against resistance that needs to be overcome. This article presents a brief literature review on resistance to change during the establishment of digital territories. We first present the notion of resistance to change. In a second



point, we stress the need to overcome these resistances and the different ways to get there. Finally, in a third point, we dwell on the need to combat the resistances that may arise in the establishment of digital territories.

**.Keywords:**

Local authorities, ICT, technological change, resistance, governance.

## 1. Introduction

Les Technologies de l'Information et de la Communication sont souvent perçues comme une véritable occasion de transformer positivement la gouvernance et les politiques territoriales. La politique de modernisation publique passe par la mise en place de l'administration électronique, c'est-à-dire l'utilisation des TIC par les administrations publiques pour rendre les services publics plus accessibles à leurs usagers et en améliorer le fonctionnement interne. Les collectivités territoriales, en tant qu'acteurs de proximité, doivent faire en sorte de relayer cette politique afin qu'elle profite à tous, que ce soit dans le cadre de l'usage comme de celui du développement économique et social.

Il est important pour les collectivités locales de mettre leurs compétences au service de la dynamique territoriale, en considérant le territoire comme un espace de projet. C'est cette intelligence collective du territoire qu'il faut développer. Face à la rigidité fonctionnelle des organisations traditionnelles qui a caractérisé les territoires depuis des dizaines d'années, apparaît le numérique connu pour sa fluidité et sa convivialité. Le changement vers le numérique est craint comme il est espéré, mais il constitue surtout une opportunité de reposer la question des rapports entre le politique, le citoyen et le territoire, la question de la gouvernance numérique des territoires.



Aujourd'hui, la question n'est plus de savoir s'il faut accepter ou rejeter la technologie. En effet, cette dernière est devenue « un fait sociétal et civilisationnel » et remplit un rôle structurant et prégnant dans notre vie quotidienne, dans les organisations et les territoires. De plus, le numérique aspire à davantage d'ouverture et de liberté. Malgré cette réalité, il se heurte à des résistances provenant de conservatismes rigides, à des résistances au changement toujours présentes. Il s'agit de savoir **comment surmonter les résistances des collectivités vers l'adoption de nouveaux modes de gouvernance qui intègrent les Technologies de l'Information et de la Communication**. Pour répondre à cette problématique, nous présentons dans un premier point la notion de résistances aux changements. Il apparaît que ces résistances constituent un frein au changement, ce dernier étant nécessaire pour les organisations. Cela nous amène au deuxième point dans lequel nous insistons sur la nécessité de surmonter ces résistances et sur les différentes manières d'y arriver. Enfin, dans un troisième point, nous nous attardons plus particulièrement sur la nécessité de lutter contre les résistances qui peuvent se présenter dans la mise en place des territoires numériques.

## 2. Les résistances au changement

Au sein d'une organisation, les réactions à l'annonce d'un changement sont diverses, elles peuvent être classées en quatre grands types<sup>1</sup> :

- **Réactions d'adhésion** : le changement annoncé est consécutif à une attente ou à une demande d'un ensemble d'acteurs voire de l'organisation entière, il est donc voulu et rencontre l'adhésion de la majorité des acteurs. Toutefois, il peut aussi y avoir des réactions d'acceptation conditionnelle c'est-à-



dire que les acteurs ou groupes revendicatifs négocieront en vue de leur adhésion future.

- **Réactions de déni** : ce type de réaction apparaît lorsque l'acteur considère que le changement annoncé ne le concerne pas, qu'il est en dehors de son univers de pertinence. Selon lui, le changement peut intéresser d'autres parties de l'organisation mais pas la sienne. A la limite, cet acteur pourra admettre que le changement est intéressant pour certaines parties de l'organisation, mais pas pour la sienne. Généralement, on rencontre ce type de réaction dans les services ayant une bonne estime d'eux-mêmes, dans lesquels les individus ne voient pas pourquoi ils devraient apporter des changements puisque le service fonctionne bien. Les acteurs concernés par ce type de réaction peuvent être des opposants virulents si on veut leur imposer un changement qu'ils considèrent comme injustifié.
- **Réactions d'attente** : face à l'annonce du changement, l'acteur concerné hésite à prendre la position d'adhérer ou de s'opposer à ce changement. Alors, il attend et regarde venir, mais il devra finir par prendre position. Cette attente est considérée comme une réaction d'hostilité passive, devenant active si les acteurs sont contraints dans leur choix. On rencontre souvent ce type de réaction dans les organisations où divers changements se sont succédés, et où le dernier changement annoncé est considéré comme une mode passagère qu'il convient de laisser passer en attendant la mode suivante.
- **Réactions d'hostilité** : les acteurs sont réticents et résistants à toute idée de changement. Ceci ne présage en rien de l'échec ou de la réussite de l'introduction du changement en question. Les degrés d'hostilité sont en effet très divers. Ce type de réaction se rencontre souvent lorsqu'à l'annonce d'un changement, l'acteur refuse d'être jugé négativement. Les



réactions d'hostilité sont susceptibles d'entraîner un mécontentement ou une frustration de la part des acteurs qui, selon Hirschman<sup>2</sup>, peuvent adopter trois attitudes différentes : la défection (exit) qui consiste à désertir son camp, la contestation (voice) qui consiste à se révolter, la loyauté (loyalty) qui consiste à se soumettre malgré les désaccords.

L'attitude adoptée dépend de la personnalité des acteurs, de l'interprétation de la réalité qu'ils se font et de leurs possibilités d'actions. Aussi, le changement annoncé n'est pas vécu de la même manière pour tous, et dépend des contextes d'action. Selon Nizet et Pichault<sup>3</sup> (2000), les comportements face aux changements pourront paradoxalement être différents dans des contextes identiques ou identiques dans des contextes différents. Cela dépendra de plusieurs éléments tels que le degré de dépendance des différents acteurs concernés, de leurs possibilités d'action face au changement annoncé, des résistances qu'ils mettent en œuvre pour bloquer ou freiner ce processus de changement...

Les conflits provenant de ces résistances sont liés à l'attitude que les individus adoptent pour l'utilisation d'une nouvelle technologie. Ainsi, la recherche empirique a mis en évidence certaines caractéristiques personnelles associées, telles que la volonté de changer (Walczuch et al., 2007)<sup>4</sup>, les compétences personnelles et l'engagement organisationnel (Kwahk et Lee, 2008)<sup>5</sup>.

Dans tous les cas, le changement technologique a une grande influence sur l'organisation. Sa mise en place nécessite une concertation importante afin d'éviter toute source de désaccord dans sa mise en œuvre. Selon Coch et French (1948), la résistance au changement est une combinaison à la fois de réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration, et



collectives, issues de forces induites par le groupe. Ils soutiennent l'idée que les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à la conception de celui-ci<sup>6</sup>.

Il s'agit donc de permettre une participation importante des ressources humaines dans la mise en œuvre de ces changements, afin de faire correspondre changement technologique, organisationnel et social au sein de l'organisation. La direction des ressources humaines (DRH) est la mieux placée pour observer l'interaction entre la technologie et l'organisation du travail. Elle est donc la plus à même de prévoir les répercussions organisationnelles et humaines résultant de l'introduction d'une nouvelle technologie et par conséquent elle peut prévoir les aménagements organisationnels nécessaires à mettre en place afin de permettre une utilisation efficace des TIC. Elle peut aussi envisager les programmes de formation appropriés et mettre en place des programmes d'apprentissage et de formation continue. Chaque organisation étant unique et soumise à un contexte particulier, il n'y a pas de formule générale, l'essentiel étant de s'adapter au contexte spécifique de l'organisation et de la fonction. Ainsi, Jacob R. et Ducharme J. soulignent à ce sujet que « *chaque organisation doit découvrir sa propre démarche pour établir ce fragile équilibre entre la technologie et l'humain, entre la technique et le social* »<sup>7</sup>.

Avant d'être une réalité, le changement est une idée, une perspective qui se dessine à son annonce et qui est une intrusion dans des univers mentaux qui préfèrent les continuités aux changements, la stabilité aux bouleversements... Après l'annonce du changement, chaque individu ou groupe d'individus s'en fait une représentation mentale. On parle d'interprétation individuelle ou collective à partir de l'univers de



pertinence des acteurs, ces derniers devant assimiler une idée pouvant perturber leurs univers mentaux de manière positive comme de manière négative. Dans le processus de construction de sens, chaque acteur va comparer la perspective du changement avec ce qu'il sait déjà et va beaucoup communiquer avec les autres acteurs. Ainsi, certains acteurs assimileront rapidement le changement dans leur univers mental, tandis que d'autres ne pourront passer au temps suivant qu'après avoir « déconstruit » leur univers mental.

En conséquence, le changement entraîne une remise en cause des réalités existantes pour les acteurs organisationnels, cette remise en cause étant plus ou moins importante selon les acteurs. A ce sujet, P. Morin (1989) déclare que les résistances au changement sont légitimes, qu'elles ont des raisons profondes et qu'elles ne peuvent être réduites à de simples réactions psychologiques de mauvaise humeur ou de misonéisme, ou hostilité au changement<sup>8</sup>.

Les études empiriques montrent que les résistances sont plus importantes au niveau d'un groupe qu'au niveau individuel<sup>9</sup>. Autrement dit, le groupe de personnes (en fonction de leur catégorie professionnelle, des compétences professionnelles, de l'âge, etc.) représente l'unité la plus susceptible de développer une résistance élevée à son égard. En effet, au niveau du groupe, la résistance des utilisateurs est souvent socio-politique, alors que sur le plan individuel, elle est plus psychologique<sup>10</sup>. Kurt Lewin<sup>11</sup> (1951), qui s'est intéressé à la dynamique des groupes, a mis en évidence le fait que la résistance au changement provenait de l'attachement des individus aux normes de groupe. Il arrive à la conclusion qu'il faut agir sur ces normes pour obtenir des changements collectifs. A travers sa théorie des « champs de forces », il considère que la



résistance au changement est un contre-poids direct aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement. Il y a donc d'un côté des forces motrices au changement et des forces résistantes au changement. Lewin considère qu'il est important d'analyser les forces qui établissent un certain niveau d'équilibre au sein d'un groupe. Selon lui, ce niveau d'équilibre peut être modifié soit par l'ajout de forces favorables au changement, soit par la diminution de forces opposées au changement. Cette théorie permet donc d'expliquer le changement et l'inertie par un jeu de forces favorables et opposées au changement.

La résistance constitue un frein au changement qui est devenu nécessaire pour les organisations. La plupart du temps, la résistance au changement se situe aux échelons inférieurs de l'organisation, et non chez les concepteurs du changement (Kanter et co, 1992)<sup>12</sup>. Pour cette raison, la plupart des auteurs étudiant la résistance au changement et les moyens de la surmonter considèrent qu'il est important d'impliquer et de faire participer tous les individus au changement.

### **3. Surmonter les résistances au changement**

Lors du processus de changement, les décisions prises ainsi que leurs conséquences appartiennent à un construit social souhaitant ignorer le pouvoir au sein de l'organisation. Selon Brabet<sup>13</sup> (1993), la gestion du changement devient un acte d'arbitrage chargé de trouver et de négocier des compromis acceptables par les différentes parties. On est alors face à un nouveau contexte organisationnel qui va permettre aux acteurs d'élaborer des stratégies afin de conforter leur position ou encore d'acquérir plus d'influence. Ces nouvelles stratégies, consécutives au processus de changement, ne proviennent plus seulement de la direction, mais surtout des interactions entre les membres de l'organisation. En fait, comme le soulignent





Collerette, Delisle et Perron, la résistance « constitue souvent le compagnon paradoxal de l'agent de changement, et celui-ci doit s'attendre à devoir fréquenter ce compagnon aussi longtemps qu'il sera porteur de changement »<sup>14</sup>.

Mais la résistance a de multiples conséquences qui peuvent être nuisibles aux organisations. Par exemple, comme le soutiennent Hafsi et Demers (1997), la résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire<sup>15</sup>. De même, la résistance peut provoquer le retour en arrière et stopper le processus de changement. La résistance peut aussi faire en sorte que le changement soit un échec ou un succès limité. La résistance peut aussi engendrer des conflits dans l'organisation, à savoir un climat de travail négatif, des relations de travail qui se détériorent, une productivité qui diminue, des employés stressés...

Au regard de ces conséquences négatives de la résistance au changement, il convient de prendre les dispositions nécessaires afin de traiter ce phénomène. De nombreux chercheurs spécialisés dans la gestion de la résistance se sont penchés sur la manière de surmonter ou limiter cette dernière. Coch et French (1948) stipulent que la résistance du groupe peut être modifiée ou même retirée en réunissant le groupe, en lui communiquant efficacement le besoin de changer et en encourageant leur participation dans la planification du changement<sup>16</sup>.

Pour sa part, Lawrence<sup>17</sup> (1969) considère que la participation n'est pas la seule réponse aux résistances car selon lui on ne résiste pas seulement à l'aspect technique mais plutôt à l'aspect social du changement, à la façon dont il est introduit et au respect des employés. Il conclut que l'aspect humain détermine plus la présence ou l'absence de résistance que



l'aspect technique du changement. Toujours selon cet auteur, la présence de résistances au changement montre que quelque chose ne va pas. Il propose aux gestionnaires de comprendre les origines des résistances, plutôt que d'essayer de les surmonter. Selon lui, l'empathie et les communications sont des outils d'intervention privilégiés. Pour sa part, Alain<sup>18</sup> (1996; p. 174) propose quatre axes de la gestion des résistances au changement : la communication, la compréhension, la facilitation et la responsabilisation.

Kotter et Schlesinger<sup>19</sup> (1979) proposent quant à eux différentes méthodes pour surmonter la résistance au changement : la formation, la communication, la participation et l'implication, la facilitation et le support, la négociation et la manipulation. Ils prennent en considération trois facteurs : le rythme d'implantation, la position de l'acteur vis-à-vis de la personne résistante et le nombre d'individus impliqués dans le changement. D'autres auteurs considèrent que la capacité des dirigeants à surmonter les résistances joue dans le succès d'une intervention de changement (Kets de Vries et Miller, 1984)<sup>20</sup>.

Face à la résistance au changement, plusieurs comportements peuvent être envisagés, allant du respect total des résistances, auquel cas le projet de changement est annulé, à l'ignorance des résistances, auquel cas le changement est imposé. Entre ces deux cas extrêmes, il y a les stratégies de diminution ou d'élimination des résistances<sup>21</sup>. Il n'y a donc pas une façon unique de gérer le changement, il n'y a pas de « one best way » qui permet de surmonter les résistances.

Il apparaît clair que les acteurs de l'organisation doivent être impliqués dans tout processus de changement, puisqu'il est légitime pour tout acteur d'affirmer sa position dans la structure et de poursuivre des stratégies individuelles et/ou collectives qui



lui permettent à la fois de rechercher ses propres intérêts et en même temps d'atteindre les objectifs de l'organisation.

L'acteur est à la recherche d'intérêts économiques mais également de pouvoir et d'autonomie afin de se construire une identité propre et une spécificité. Il verra ainsi le changement en cours comme source de méfiance ou au contraire d'opportunité selon ce qu'il pense pouvoir perdre ou gagner. L'implication des acteurs dans le changement joue aussi un rôle important : plus ils se sentiront impliqués, moins ils auront tendance à s'y opposer. Cette implication est avant tout celle du responsable principal de l'organisation qui doit convaincre son entourage immédiat et faire en sorte qu'il s'implique aussi. De plus, tous les personnels concernés, ainsi que les partenaires et clients de l'organisation doivent être impliqués dans le projet de changement. Il ne suffit en effet pas d'un document ou d'un ordre pour conduire ce dernier.

Tout changement entraîne donc des bouleversements à l'intérieur de l'organisation, mais aussi dans les relations entre l'organisation et son environnement. Il est clair qu'il faut reconnaître l'importance des évolutions technologiques sur les modes de structuration des organisations, mais comme le souligne Davenport<sup>22</sup> (1994), la manière dont ces technologies vont être absorbées, transformées et assimilées par l'organisation, est principalement liée à la représentation que les acteurs s'en font et des usages qu'ils lui attribuent.

La mise en place d'un changement dans l'organisation doit tenir compte des variables environnementales et sera conditionné par le comportement des acteurs face à ce changement. En effet, tout processus de changement est soumis à une forte contextualisation. En définitive, les conséquences positives ou négatives du changement sont liées à la fois au



contexte organisationnel et à la force des acteurs en présence. Ces conséquences dépendront aussi beaucoup de la société dans laquelle se trouve l'organisation. Selon Brabet<sup>23</sup> (1993) les champs sociétal et organisationnel sont interdépendants. Ainsi, tout changement ne peut s'analyser et se comprendre sans une mise en perspective des contextes socioéconomiques, politiques et réglementaires qui leur donnent sens et établissent leur légitimité.

#### **4. Surmonter les résistances à la mise en place des territoires numériques**

L'implication des collectivités locales dans la mise en place des territoires numériques est très importante. En effet, sa réussite dépend de la bonne gouvernance, du modèle et de l'implication des collectivités locales, des comportements et des mentalités. Si les collectivités locales s'impliquent, la société civile, le secteur privé et la diaspora apportent leur contribution. Il s'agit de faire en sorte de lutter contre les résistances qui peuvent se présenter dans la mise en œuvre de cette stratégie en menant des mesures d'incitation, de sensibilisation et de formation aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Il s'agit donc, par exemple, d'insister sur le fait que ces technologies sont importantes pour le développement. Il faut aussi faire participer le plus de citoyens à ce projet et montrer ainsi les avantages que tout le monde peut en tirer. Il est aussi nécessaire de montrer que le coût de sa mise en œuvre est inférieur à celui de son absence.

Les TIC jouent donc un rôle important dans la bonne gouvernance, et ce à plusieurs niveaux :

- les TIC permettent de faciliter les tâches et la prise de décision grâce à la mise en place de systèmes d'information,



de bases de données, de systèmes de communication sécurisés...

- elles permettent d'automatiser des tâches répétitives, d'améliorer la qualité de traitement de l'information tout en facilitant le traitement de la quantité ;
- elles permettent d'effectuer de nouvelles tâches et ainsi d'optimiser la gestion des connaissances ;
- elles apparaissent comme un moyen de relever les défis posés par la gouvernance, notamment dans la gestion des collectivités locales : elles permettent de centraliser les données, décentraliser leurs traitements et délivrer des documents administratifs à distance.
- Les TIC peuvent aider l'Etat à se réformer, optimiser ses ressources, réorganiser ses administrations pour gagner en efficacité et simplicité ;
- Elles permettent une plus grande interactivité entre les pouvoirs publics et le citoyen, ce qui entraîne un meilleur fonctionnement du secteur public et une meilleure efficacité des services publics.

Ainsi, les TIC peuvent être un facteur de bonne gouvernance dans la mesure où le développement de ces technologies peut permettre aux administrations d'évoluer positivement en favorisant leur efficacité. Les avantages de ces outils sont compris dans trois axes principaux :

- la modernisation interne de l'appareil de l'Etat par l'interconnexion de ses structures et la mise en service de réseaux de traitement de l'information ;
- l'amélioration des relations entre administrations et usagers ;
- l'accès du citoyen à l'information publique.



La modernisation du mode de gouvernance locale est censée améliorer les conditions de vie des citoyens, par les méthodes et procédures sur la base : impératifs de continuité de l'action du service public ; exigences de performance et de qualité des prestations fournies aux citoyens ; mode d'administration local recentré sur la gestion de proximité. Pourtant, l'introduction du numérique dans les modes de gouvernance locale soulève de nombreuses résistances qu'il s'agit de traiter. En effet, beaucoup dénoncent la perte de convivialité et la dégradation des relations humaines consécutives à l'introduction des outils technologiques dans la gouvernance. C'est de la gestion des résistances que dépendra la réussite ou l'échec des projets d'introduction du numérique dans les territoires.

Pour gérer le changement, il s'agit avant tout d'impliquer les décideurs au plus haut niveau, que ce soit sur le plan administratif ou sur le plan politique. Cela est important pour la gestion des changements perturbateurs, pour faire face en cas de problèmes, pour inciter à continuer quand les avantages attendus mettent du temps à apparaître... Les responsables politiques et administratifs doivent valoriser les objectifs et les résultats attendus afin de surmonter les obstacles et les attaques provenant des plus résistants au changement.

Par ailleurs, l'essor de l'utilisation des TIC au niveau des collectivités locales doit se faire sur la base d'un développement global et harmonieux. Les TIC apparaissent donc comme un moyen de favoriser le développement économique. Toutefois, elles comportent aussi le risque de creuser encore les écarts entre les citoyens. Pour contrer cela, il paraît important pour les collectivités locales de mener des actions d'équipement d'infrastructures de télécommunications et de traitements de



l'information, et d'engager des politiques de services interactifs orientées vers le développement économique et l'amélioration de la vie locale. Les collectivités locales doivent comprendre les opportunités économiques des TIC. Elles doivent donc s'appuyer sur les infrastructures et services pour créer les conditions favorables à l'accueil et à la création d'emplois.

Outre l'implication des collectivités locales, l'introduction et la généralisation de l'utilisation des TIC requiert de nouvelles compétences. Aussi, l'éducation et la formation doivent devenir un enjeu de projet social et de développement territorial. Les collectivités doivent s'impliquer dans l'équipement des établissements scolaires et de formation, en particulier pour l'accès à distance à la connaissance (télé-documentation, télé-enseignement). Le rôle de la formation doit être modifié en fonction des nouvelles exigences de l'introduction des TIC dans l'environnement social quotidien.

## **5. Conclusion**

Les technologies de l'information et de la communication peuvent être une formidable opportunité pour redynamiser l'économie locale et favoriser les changements sociétaux qui s'imposent. Intégrer les technologies de l'information et de la communication aux politiques publiques peut permettre d'améliorer l'efficacité de l'action publique. Les TIC ne constituent pas une solution à elles seules mais peuvent stimuler l'action.

Les experts du développement local, les élus, ou encore les opérateurs de télécommunication s'accordent pour dire que le développement des territoires est dépendant des politiques menées en faveur des TIC. Cette affirmation est à nuancer si l'on veut réfuter tout déterminisme technologique. Il n'est en effet pas question de rechercher l'homogénéisation des territoires



mais plutôt de déterminer les relations que les TIC entretiennent avec les pratiques sociales. Il est pour cela nécessaire de confronter ces TIC aux différences économiques, sociales et culturelles de chaque territoire. Nous insistons donc sur le fait qu'il n'existe pas une seule « bonne façon de faire » mais bien diverses façons qui doivent tenir compte des spécificités.

Par ailleurs, les individus en général recherchent la stabilité. Aussi, l'annonce d'un changement est susceptible de perturber les acteurs de l'organisation puisque les réalités existantes pour eux pourront être remises en cause. Mais cela ne veut pas dire qu'ils auront forcément une réaction négative face à ce changement. En réalité, chaque acteur essaiera de tirer profit au maximum de la nouvelle situation. Comme nous l'avons évoqué plus haut, il est important d'impliquer fortement les acteurs de l'organisation dans le processus du changement.

La conceptualisation, l'élaboration et l'exécution des programmes de gouvernance en ligne est lié au niveau de transparence, de responsabilité et de démocratie du pays. Il ne suffit pas pour les collectivités locales de concevoir des systèmes d'information et des sites Internet, il faut surtout veiller à ce qu'ils soient interactifs et cohérents, qu'ils soient mis à jour régulièrement et qu'ils favorisent le dialogue entre les collectivités locales et les citoyens. Pour cela, le secteur public doit faire en sorte que les procédures soient simplifiées et que les contenus soient accessibles à l'ensemble des citoyens, quels que soient leurs niveaux scolaire et linguistique.

Finalement, la réussite des projets de gouvernance numérique des territoires dépend fortement de la manière dont est conduit le changement et de la manière dont sont gérées ses éventuelles résistances.





---

## Références bibliographiques :

- <sup>1</sup> Gunia Nadège, La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002.
- <sup>2</sup> Cité dans l'article de Weinberg A., A quoi jouent les acteurs ? Les théories de l'action dans les sciences humaines, 1995.
- <sup>3</sup> Nizet J. et Pichault F., Les pratiques de gestion des ressources humaines, Paris, éditions du Seuil, 2000.
- <sup>4</sup> Walczuch R., Lemmink J., Streukens S., The effect of service employees' technology readiness on technology acceptance, *Information & Management* 44(2), 2007, pp. 206–215.
- <sup>5</sup> Kwahk K. and Lee J., The role of readiness for change in ERP implementation : theoretical bases and empirical validation. *Information & Management* 45(7), 2008, pp. 474–481.
- <sup>6</sup> Coch, L. & French, J.R.P., Overcoming resistance to change, *Human Relations*, 1948, 11 : 512-532.
- <sup>7</sup> Jacob R., Ducharme J. (dir.), *Changement technologique et GRH*, Montréal, Gaëtan Morin, 1995, p. 137.
- <sup>8</sup> Morin P., *Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, 1989.
- <sup>9</sup> Lapointe L., Rivard S., A multilevel model of resistance to information technology implementation, *MIS Quarterly* 29(3), 2005, pp. 461–491.
- <sup>10</sup> Markus M.L., Power, politics, and MIS implementation, *Communications of the ACM* 26(6), 1983, pp. 430–444.
- <sup>11</sup> Lewin K., *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row, 1951.
- <sup>12</sup> Kanter R.M., Stein B.A. & Jick T.D., *The Challenge of Organizational Change : How Companies Experience It and Leaders guide It*, New -York, The Free Press, 1992.
- <sup>13</sup> Brabet J., La gestion des ressources humaines en trois modèles, in Brabet J. et alii., *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, 1993, pp.69-140.
- <sup>14</sup> Collette P., G. Delisle et R. Perron, *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 104.
- <sup>15</sup> Hafsi T. et C. Demers, *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Montréal, Éditions Transcontinental, 1997, 322 p.
- <sup>16</sup> Coch L. et J. R. P. Jr. French, *Overcoming Resistance to Change*, *Human Relations*, 1, 1947-1948, p. 512-532.



---

<sup>17</sup> Lawrence P.R., How to deal with resistance to change, *Harvard Business Review*, 47, 1, 1969, p. 4-12.

<sup>18</sup> Alain M. Prendre en main le changement – Stratégies personnelles et organisationnelles. Montréal : Éditions Nouvelles, 1996.

<sup>19</sup> Kotter J.P. et Schlesinger L., A., Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57 : 106-114, 1979.

<sup>20</sup> Kets de Vries M. F. R. et Miller D., *The neurotic organization*, San Fransisco : Jossey Bass, 1984.

<sup>21</sup> Collerette P., G. Delisle et R. Perron. *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, 173 p, p. 103.

<sup>22</sup> Davenport T.H., Nohria N., Case management and the integration of labour, *Sloan Management Review*, Winter, 1994, pp. 11-23.

<sup>23</sup> Brabet J., La gestion des ressources humaines en trois modèles, in Brabet J. et alii., *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, 1993, pp. 69-140.