

Université de Montréal

**La mobilisation des employés lors de l'implantation d'un  
système d'information**  
**Études de cas dans le secteur public québécois**

par

Jamal OUADAHI

École de relations industrielles

Faculté des Arts et Sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Doctorat  
en Relations industrielles

Août, 2005

© Ouadahi, 2005



HD  
4815  
U54  
2006  
V.002

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

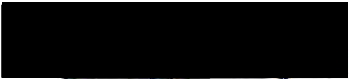
Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

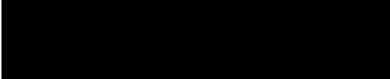
La mobilisation des employés lors de l'implantation d'un système d'information : études  
de cas dans le secteur public québécois

présentée par :  
Jamal OUADAH

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

 : Président-rapporteur  
Jean-guy Bergeron

 : Directrice de recherche  
Gilles Guérin

 : Membre du jury  
Stéphane Renaud

 : Examineur externe  
Denis Harrisson

 : Représentant du doyen  
Thierry Wils



## Résumé

Notre objectif général dans cette recherche est d'explorer les facteurs et les conditions qui pourraient décrire et, éventuellement, expliquer la mobilisation des employés lors de l'implantation d'un système d'information (S.I.) dans leur milieu de travail. Partant du constat alarmant dressé dans la littérature à propos du taux d'échec élevé dans l'implantation des S.I. et de l'importance du rôle joué par les facteurs humains, nous avons posé la prise en compte de ces facteurs à travers une gestion mobilisatrice des ressources humaines comme une condition nécessaire et préalable à l'utilisation efficace et efficiente des S.I. et au succès de leur implantation.

Cette notion de mobilisation est définie et modélisée dans une perspective interactionniste qui prend ses références théoriques dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de la sociologie de l'action collective et de la psychologie sociale. La mobilisation des futurs utilisateurs de S.I. supposant leur adhésion au projet organisationnel, leur implication dans le changement et des efforts d'adaptation proactive à la nouvelle technologie, nous nous sommes posé la question de savoir quels sont les facteurs et les conditions qui pourraient favoriser cette mobilisation.

Pour réaliser notre objectif, nous avons choisi de partir du point de vue des utilisateurs selon une méthodologie qualitative et interprétative. Nous avons procédé à deux études de cas d'implantation de S.I. dans des organisations publiques québécoises, après avoir interviewé de manière approfondie et semi-structurée une dizaine d'employés dans chaque organisation. L'analyse détaillée de chaque cas et l'analyse comparative des deux cas ont permis de mettre en évidence la plausible influence des facteurs suivants sur leur mobilisation.

- Parmi les caractéristiques personnelles : l'ouverture d'esprit, l'efficacité personnelle, l'engagement personnel, l'intérêt pour les TIC et le temps restant pour la retraite.

- Parmi les caractéristiques relatives au S.I. : la gestion de projet, l'utilité perçue, la qualité perçue, les effets perçus sur l'emploi et la santé.
- Parmi les facteurs relatifs aux pratiques de gestion mobilisatrice : le leadership et l'implication des dirigeants et des gestionnaires, la formation, le soutien, la reconnaissance des efforts, la consultation des utilisateurs, la communication.

Ces résultats de recherche, dont les limites ont été soulignées, devront être vérifiés par des recherches complémentaires. Ils nous ont permis, néanmoins, de faire certaines recommandations pratiques aux gestionnaires qui seraient impliqués dans la mobilisation de leurs employés dans le cadre de l'implantation d'un S.I.

**Mots-clés :** Mobilisation, système d'information, gestion des ressources humaines, théorie de l'action raisonnée, modèle de l'acceptation de la technologie, changement technologique, secteur public, études de cas, analyse qualitative, interprétativisme.

## Abstract

This research is aiming at exploring the factors and the conditions that could describe and perhaps, explain the mobilization of employees during the implementation of an information system (I.S.) in their workplace. Consequently, with the knowledge issuing from the academic literature in the matter of the high failure rate of the I.S. implementations as well as the significance of the role played by the human factors, we have assumed that a mobilizing human resource management was a necessary and preliminary condition to the efficient and effective use of the I.S. and therefore, to the success of the implementation.

We have determined and designed the mobilization concept in an interactionist view that takes its theoretical references in the field of human resources management, the sociology of collective action and the social psychology. By assuming that a mobilized I.S. user shares the organizational vision for the I.S. project, gets involved in the changes and produces superior efforts to adjust himself proactively to the new technology, we question ourselves in order to know which factors and conditions could encourage and facilitate the mobilization.

In order to meet our research objective, we decided to start with the user's point of view, following a qualitative and interpretative methodology. Two case studies of I.S. implementation in the Quebec public sector organizations have been carried out, and about ten employees have been thoroughly interviewed in a semi-structured way in each organization. The detailed analysis of each case, and the comparative analysis of both cases make the potential influence of the following factors obvious on the mobilization.

- Among the personal features: openness to change, self-efficacy, personal commitment, special interest for the ITC, and the time remaining for the retirement.
- Among the I.S. features: project management, perceived usefulness, perceived quality, and perceived effects of the I.S. implementation on jobs and health.

- Among the factors regarding the practices of a mobilizing human resource management: transformational leadership and executive and line managers' involvement, training, support, incentive and recognition, participation, and communication.

This research, of which the limits have been emphasized, results in making some practical recommendations to the managers who could be involved in their employees mobilization within the context of the I.S. implementation. Complementary research would be an additional check to the results validity.

**Keywords:** Mobilization, Information system, Human resource management, Theory of reasoned action, Technology acceptance model, Technological change, Public sector, Case studies, Qualitative analysis, Interpretivism.

# Table des matières

<i>Introduction</i>	<i>1</i>
<b><i>Chapitre 1 : Cadre général de la recherche</i></b>	<b><i>6</i></b>
<b>1.1. Changements technologiques, T.I.C. et S.I.</b>	<b>6</b>
1.1.1. Changements technologiques et T.I.C.	6
1.1.2. T.I.C. et S.I.	7
1.1.3. Classification des S.I.	9
1.1.3.1. Les systèmes d'information transactionnels	10
1.1.3.2. Les systèmes d'information de gestion	11
1.1.3.3. Les systèmes d'information de support	12
1.1.3.4. Les systèmes experts	13
1.1.3.5. Les systèmes d'information intégrés multifonctionnels	14
1.1.4. Changement technologique et changement organisationnel	14
<b>1.2. Problèmes d'implantation des S.I. et facteurs humains</b>	<b>18</b>
1.2.1. Un constat d'échec alarmant	18
1.2.2. Importance de l'aspect humain dans le succès des implantations de S.I.	23
<b>1.3. Problématique générale de la recherche : importance du processus d'adaptation des utilisateurs et du rôle de la gestion du changement</b>	<b>26</b>
1.3.1. L'adaptation au changement technologique	26
1.3.2. La mobilisation pour le succès de l'implantation d'un S.I.	29
<b><i>Chapitre 2 : Les facteurs en jeu dans l'adaptation aux changements technologiques</i></b>	<b><i>35</i></b>
<b>2.1. Les facteurs d'ordre organisationnel</b>	<b>35</b>
2.1.1. Le contexte organisationnel	36
2.1.1.1. La taille de l'entreprise	36
2.1.1.2. La structure organisationnelle	37
2.1.1.3. La culture organisationnelle	39
2.1.1.4. La syndicalisation	43
2.1.2. Les actions ou pratiques organisationnelles	45
2.1.2.1. L'information et la communication	45
2.1.2.2. La participation	46

2.1.2.3. La formation	49
2.1.2.4. Le soutien	51
2.1.3. L'environnement de travail	52
2.1.3.1. Les conditions physiques de travail	53
2.1.3.2. Les caractéristiques de la technologie implantée	54
2.1.3.3. L'organisation du travail	60
2.1.3.4. Le contenu et les caractéristiques des tâches	63
<b>2.2. Les facteurs d'ordre individuel</b>	<b>70</b>
2.2.1. Les facteurs démographiques	70
2.2.1.1. L'âge	70
2.2.1.1.1. Âge, attitudes et perceptions	71
2.2.1.1.2. Âge, aptitudes et formation	74
2.2.1.2. Le sexe	82
2.2.1.3. Le niveau d'éducation	84
2.2.2. Les facteurs professionnels	85
2.2.2.1. Les aptitudes et qualifications	85
2.2.2.2. L'occupation ou le rôle professionnel	88
2.2.2.3. La position ou le statut hiérarchique	90
2.2.2.4. L'expérience dans l'utilisation des nouvelles technologies	93
2.2.2.5. L'expérience du changement	95
2.2.3. Les facteurs psychologiques et sociologiques	96
2.2.3.1. L'appartenance culturelle	96
2.2.3.2. Le caractère et les traits de personnalité	101
2.2.3.3. Le style attributionnel et le style cognitif	103
<b>2.3. Conclusion</b>	<b>106</b>

***Chapitre 3 : La mobilisation des ressources humaines pour le changement technologique***  
**108**

<b>3.1. La mobilisation en gestion des ressources humaines</b>	<b>110</b>
3.1.1. Le processus organisationnel de mobilisation	110
3.1.2. L'état de mobilisation des employés	113
<b>3.2. La mobilisation en sociologie</b>	<b>116</b>

3.2.1. Le processus de mobilisation sociale _____	116
3.2.1.1. Action collective et intérêts partagés _____	116
3.2.1.2. Solidarité, coopération et concertation _____	118
3.2.1.3. Rôle du centre incitateur et discours mobilisateur _____	120
3.2.2. L'état de mobilisation individuel et collectif _____	121
3.2.2.1. Le niveau cognitif et instrumental de l'adhésion _____	122
3.2.2.2. Le niveau affectif et culturel de l'adhésion _____	124
3.2.2.3. Dynamique de la mobilisation _____	128
3.2.2.4. Perspective psychosociale de la mobilisation _____	130
<b>3.3. Modèles de référence pour expliquer l'état de mobilisation _____</b>	<b>131</b>
3.3.1. La théorie de l'action raisonnée _____	131
3.3.2. Le modèle d'acceptation de la technologie _____	135
3.3.3. Différences en T.A.M. et T.R.A. _____	137
3.3.3.1. Effet direct de l'utilité perçue sur l'intention dans le T.A.M. _____	137
3.3.3.2. Absence de la norme subjective dans le T.A.M. _____	141
3.3.4. Critiques portées à l'encontre de la T.R.A. _____	144
3.3.4.1. Prééminence du cognitivisme _____	144
3.3.4.2. Omission de l'importance de l'obligation morale _____	145
3.3.4.3. Importance des compétences, des ressources et de la coopération _____	146
3.3.4.4. Le modèle révisé de la T.R.A. : « la théorie de l'action planifiée » _____	147
<b><i>Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche _____</i></b>	<b><i>151</i></b>
<b>4.1 Modèle conceptuel et questions de recherche _____</b>	<b>151</b>
<b>4.2. Type de recherche _____</b>	<b>156</b>
<b>4.3. Approche qualitative _____</b>	<b>158</b>
<b>4.4. Perspective interprétative _____</b>	<b>161</b>
<b>4.5. L'étude de cas _____</b>	<b>165</b>
<b>4.6. Terrain et outils de recherche _____</b>	<b>166</b>
<b>4.7. Unité, niveau et modalités d'analyse _____</b>	<b>169</b>
4.7.1. Unité et niveau d'analyse _____	169
4.7.2. Type et modalités de l'analyse _____	170

<b>Chapitre 5 : Le cas de la Régie des rentes du Québec</b>	<b>175</b>
<b>5.1. Présentation du terrain de recherche</b>	<b>175</b>
5.1.1. Aperçu sur l'organisation	175
5.1.2. Description du changement technologique implanté	176
5.1.2.1. Description du nouveau système d'information	176
5.1.2.2. La stratégie d'implantation du S.I.	179
5.1.3. Profil des utilisateurs interviewés	181
<b>5.2. Présentation des résultats</b>	<b>183</b>
5.2.1. L'état de mobilisation des employés face à l'implantation du S.I. : attitudes, intentions et actions	183
5.2.1.1. Attitudes négatives et intentions ou actions face au S.I.	183
5.2.1.1.1. Les attitudes négatives face au S.I.	183
5.2.1.1.2. Les intentions ou actions face au S.I.	185
5.2.1.2. Attitudes positives et intentions ou actions face au S.I.	190
5.2.1.2.1. Les attitudes positives face au S.I.	190
5.2.1.2.2. Les intentions ou actions face au S.I.	191
5.2.2. Perceptions des employés relatives à l'implantation du S.I.	195
5.2.2.1. Perceptions des employés négatifs	195
5.2.2.1.1. Les caractéristiques individuelles	195
5.2.2.1.2. Les caractéristiques du S.I.	197
5.2.2.1.3. Les effets du S.I.	200
5.2.2.1.4. Le contexte organisationnel	205
5.2.2.1.5. Les pratiques de gestion mobilisatrices	210
5.2.2.1.6. L'influence sociale	221
5.2.2.2. Perceptions des employés positifs	223
5.2.2.2.1. Caractéristiques individuelles	223
5.2.2.2.2. Caractéristiques du S.I.	225
5.2.2.2.3. Les effets du S.I.	229
5.2.2.2.4. Le contexte organisationnel	233
5.2.2.2.5. Les pratiques de gestion mobilisatrices	234
5.2.2.2.6. L'influence sociale	239
<b>5.3. Synthèse du cas</b>	<b>240</b>



<b>Chapitre 6 : Le cas de la Direction des inventaires forestiers</b>	<b>246</b>
<b>6.1. Présentation du terrain de recherche</b>	<b>246</b>
6.1.1. Aperçu sur l'organisation	246
6.1.2. Description du changement technologique implanté	248
6.1.2.1. Description du nouveau système d'information	248
6.1.2.2. La stratégie d'implantation du S.I.	249
6.1.3. Profil des utilisateurs interviewés	254
<b>6.2. Présentation des résultats</b>	<b>257</b>
6.2.1. L'état de mobilisation des employés face à l'implantation du S.I. : attitudes, intentions et actions	257
6.2.1.1. Attitudes négatives et intentions ou actions face au S.I.	257
6.2.1.1.1. Les attitudes négatives face au S.I.	257
6.2.1.1.2. Les intentions ou actions face au S.I.	259
6.2.1.2. Attitudes positives et intentions ou actions face au S.I.	261
6.2.1.2.1. Les attitudes positives face au S.I.	261
6.2.1.2.2. Les intentions ou actions face au S.I.	262
6.2.2. Perceptions des employés relatives au S.I.	269
6.2.2.1. Perceptions des employés négatifs	269
6.2.2.1.1. Les caractéristiques individuelles	269
6.2.2.1.2. Les caractéristiques du S.I.	270
6.2.2.1.3. Les effets du S.I.	274
6.2.2.1.4. Le contexte organisationnel	279
6.2.2.1.5. Les pratiques de gestion mobilisatrices	284
6.2.2.1.6. L'influence sociale	288
6.2.2.2. Perceptions des employés positifs	288
6.2.2.2.1. Les caractéristiques individuelles	288
6.2.2.2.2. Les caractéristiques du S.I.	292
6.2.2.2.3. Les effets du S.I.	295
6.2.2.2.4. Le contexte organisationnel	298
6.2.2.2.5. Les pratiques de gestion mobilisatrices	302
6.2.2.2.6. L'influence sociale	311
<b>6.3. Synthèse du cas</b>	<b>313</b>

<b>Chapitre 7 : Synthèse et discussion des résultats</b>	<b>319</b>
<b>7.1. Synthèse des résultats obtenus</b>	<b>319</b>
7.1.1. L'état de mobilisation des employés face au S.I. : intentions et actions	320
7.1.1.1. Les indices de la mobilisation face au S.I.	320
7.1.1.1.1. Proactivité et implication dans l'adaptation au changement technologique (CT)	320
7.1.1.1.2. Autoresponsabilisation et engagement dans la réussite de l'implantation du S.I.	325
7.1.1.1.3. Résistance à l'influence démobilisatrice des résistants au CT	328
7.1.1.2. Les indices de la démobilisation face au S.I.	329
7.1.1.2.1. Perméabilité à l'influence sociale négative	329
7.1.1.2.2. Évitement et désintérêt face au S.I.	330
7.1.1.2.3. Critique et opposition	330
7.1.1.2.4. Démotivation et désengagement	331
7.1.2. Les facteurs reliés à la mobilisation pour le S.I.	332
7.1.2.1. Les caractéristiques individuelles	332
7.1.2.2. Les caractéristiques du S.I.	337
7.1.2.3. Les effets perçus du S.I.	340
7.1.2.4. Les caractéristiques du contexte organisationnel	343
7.1.3. Rôle des pratiques de GRH dans la mobilisation pour le S.I.	347
7.1.3.1. Rôle des structures de GRH dans la mobilisation	347
7.1.3.2. Influence des pratiques de GRH sur la mobilisation	349
7.1.3.3. Rôle des pratiques de gestion mobilisatrices dans le changement d'attitude	359
<b>7.2. Révision du modèle, propositions et pistes de recherche</b>	<b>365</b>
7.2.1. Révision du modèle et propositions de recherche	365
7.2.2. Pistes de recherches futures	372
<b>7.3. Limites et recommandations de la recherche</b>	<b>373</b>
7.3.1. Limites de la recherche	374
7.3.2. Recommandations aux gestionnaires	377
<b>Conclusion</b>	<b>381</b>
Bibliographie	385
Guide d'entrevue pour les employés-utilisateurs du S.I.	I
Formulaire de consentement	IV

## Liste des tableaux

<i>Tableau I. Facteurs de succès et facteurs d'échec dans les implantations de S.I.</i>	20
<i>Tableau II. Les dix facteurs critiques pour le succès des implantations de S.I.</i>	21
<i>Tableau III. Comparaison des taux de succès et des coûts de projets selon la taille de l'organisation</i>	21
<i>Tableau IV. Catégories pour le codage des entrevues</i>	172
<i>Tableau V. Caractéristiques des interviewés de la RRQ</i>	182
<i>Tableau VI. Perceptions rattachées aux facteurs reliés à la mobilisation</i>	241
<i>Tableau VII. Caractéristiques des interviewés de la DIF</i>	256
<i>Tableau VIII. Perceptions rattachées aux facteurs reliés à la mobilisation</i>	313
<i>Tableau IX. Indices de la mobilisation/démobilisation</i>	321
<i>Tableau X. Variables et hypothèses de recherche futures</i>	369

## Liste des figures

<i>Figure 1. Théorie de l'Action Raisonnée – TRA (Fishbein et Ajzen, 1975; Ajzen et Fishbein, 1980)</i>	132
<i>Figure 2. Modèle de l'acceptation de la technologie – T.A.M. (Davis et al., 1989)</i>	136
<i>Figure 3. Théorie de la l'action planifiée - T.P.B. de Ajzen (1991)</i>	148
<i>Figure 4. Modèle conceptuel pour la recherche</i>	153
<i>Figure 5. Modèle de recherche proposé</i>	368

*À Leila qui a partagé cette épreuve avec moi,  
une seconde fois, en assumant beaucoup de  
choses en mon « absence ». À Yasmine et  
Salim pour qui je n'ai pas été suffisamment  
disponible. À tous les miens à qui j'ai imposé  
une seconde séparation.*

So you tell me your company's being reviewed,  
by the people that sit on the stand,  
and you tell me your factory's been renewed,  
with computers instead of hands.  
So you filmed Old faithful in super-8  
and you monitored all of her calls  
'cause you caught the milkman with double-cream  
he was delivering down your halls.  
But it's all right  
take it as it comes  
you will find a way  
to get there.

Graham Nash, Wild tales, 1973

## Remerciements

Je tiens à remercier du fond du cœur mon directeur de recherche, M. le Professeur Gilles Guérin pour son sérieux, sa rigueur, sa modestie, sa simplicité, son respect, et son soutien multiforme jamais démenti.

Je remercie les membres du jury d'avoir bien voulu participer à l'évaluation de ce travail et de chercher à l'améliorer par leurs critiques et remarques qui seront les bienvenues.

Je remercie tout spécialement les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche en nous accordant une entrevue. Je les remercie pour leur confiance et pour ce qu'elles m'ont appris sur le sujet de cette recherche.

Je remercie également les responsables et les gestionnaires de la Régie des rentes du Québec et de la Direction des inventaires forestiers au Ministère des ressources naturelles du Québec pour nous avoir introduit et facilité la réalisation de ce travail.

Je remercie Mme la Professeure Tania Saba de l'École des relations industrielles et M. le Professeur Thierry Wils de l'École des hautes études commerciales de Montréal pour leur soutien et collaboration.

Je remercie les membres de l'administration de l'École des relations industrielles pour leur serviabilité et leur gentillesse, et les membres du corps professoral pour leurs encouragements et pour ce qu'ils m'ont appris.

Merci à tous les amis qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de ce travail, et mes pensées vont aussi à tous les étudiants engagés dans des études doctorales : courage!

## Introduction

La réflexion sur la problématique du changement, qu'il soit d'ordre organisationnel ou technologique, n'est pas nouvelle. La recherche sur la compréhension de ce phénomène a mobilisé l'attention des chercheurs en sciences sociales et des praticiens en gestion des organisations depuis plusieurs décennies, notamment à la suite des travaux de Kurt Lewin (1951) en psychologie sociale. Le regain d'intérêt pour cette problématique peut s'expliquer par l'évolution actuelle du contexte socioéconomique commune à la plupart des pays, surtout industrialisés. On assiste ainsi depuis quelques années à une transformation de l'environnement économique et commercial des entreprises, sous l'effet conjugué des différents aspects de la mondialisation : libéralisation des échanges commerciaux, transnationalisation de la production, désengagement de l'État et déréglementation des marchés du produit, du travail et des capitaux (Giles 1995), auxquels on peut ajouter le développement des communications électroniques.

Pour s'adapter à cette transformation de leur environnement, marquée par une concurrence accrue et une croissance économique plus faible, les entreprises dans les pays industrialisés répondent souvent par des ajustements stratégiques. Ces ajustements passent par des restructurations d'envergure, par des alliances, fusions ou acquisitions, par une redéfinition des processus, une rationalisation des effectifs ou une réduction des coûts ou par une orientation client et la qualité totale, mais ils passent également par une modernisation continue des outils de production et de gestion (Hayne et Pollard, 2000).

Cette modernisation profite de l'accélération des progrès technologiques qui repose sur la remarquable synergie qui se développe entre les domaines de l'électronique, des télécommunications et celui des technologies informatiques dont la capacité et les applications semblent inépuisables. Aussi, et si on a assisté depuis plus de vingt ans à l'introduction massive de changements technologiques (C.T.) dans les entreprises pour la production de biens et de services, celles-ci doivent recourir aujourd'hui à de fréquentes améliorations de leur technologie de production et de gestion. Ce mouvement n'épargne pas les organisations du secteur public, à l'exemple de la fonction publique provinciale du

Québec qui est engagée dans un vaste programme d'infrastructure devant mener de plus en plus à une prestation électronique de ses services.

Ces améliorations se font souvent au moyen de systèmes d'information (S.I.) qui reposent sur ce qu'on appelle les technologies de l'information et de la communication (T.I.C.) et dont les configurations et les applications sont multiples. À titre d'exemple, selon le Standish Group International (1999) (voir [www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com)), les entreprises américaines dépenseraient annuellement plus de 275 milliards de dollars US dans à peu près 200 000 projets informatiques. Cependant, l'implantation de tels systèmes ne va pas sans problèmes et certains chercheurs rapportent un taux élevé d'échec en matière d'implantation des S.I., alors même que s'intensifient l'informatisation des organisations et le rythme des changements technologiques.

Partant de ce constat alarmant et de la mise en évidence de l'importance du rôle des facteurs humains dans l'échec ou la réussite de ces changements, notamment ceux reliés à l'acceptation et à l'adaptation des utilisateurs de ces S.I., nous poserons la prise en compte des facteurs humains dans le cadre d'une gestion mobilisatrice des ressources humaines comme une condition nécessaire et préalable à une utilisation efficace et efficiente d'un S.I., laquelle est d'ailleurs reconnue comme un critère du succès de l'implantation d'un S.I.

Cependant, la mobilisation des futurs utilisateurs de S.I. suppose leur adhésion au projet organisationnel, leur implication dans le changement et sa promotion auprès d'autrui, ainsi que des efforts d'adaptation active à la nouvelle technologie qui doit répondre à certaines exigences comme la qualité et l'utilité. Nous sommes aussi d'avis que le succès de l'implantation d'un S.I. ne peut être obtenu sans la collaboration et la coopération des décideurs, des gestionnaires, des employés et des syndicats éventuellement présents dans l'organisation pour s'assurer que les nouvelles conditions de travail créées par le changement technico-organisationnel leur profitent collectivement. Le soutien des employés, la reconnaissance de leurs efforts déployés et leur participation directe ou à



travers leurs représentants dans la réalisation et l'implantation du S.I. sont des exemples de pratiques de gestion qui pourraient faciliter la mobilisation à cet égard.

Aussi, l'objectif de cette recherche sera justement d'explorer ce phénomène et d'essayer de mieux le comprendre, afin d'identifier les conditions, les facteurs ou les processus qui pourraient favoriser cette mobilisation des utilisateurs et améliorer ainsi le succès des implantations de S.I. Convaincus que nous sommes de l'intérêt de partir du point de vue des employés qui vivent l'implantation d'un nouveau S.I. dans leur milieu de travail, de l'importance d'analyser leurs perceptions vis-à-vis de la situation vécue et de son contexte, et du rôle joué par ces mêmes perceptions dans la détermination de leurs attitudes et comportements de mobilisation, nous formulerons donc notre question générale de recherche de la manière suivante :

**« Comment et par quoi les employés expliquent-ils leur mobilisation (ou absence de mobilisation) au cours de l'implantation d'un nouveau système d'information dans leur organisation ? »**

Le chapitre un de cette thèse décrira donc le cadre et la problématique générale de la recherche en développant les prémisses avancées plus haut et en articulant changement technologique et changement organisationnel, problématique du changement et problématique de l'adaptation, problématique du succès ou de l'échec de l'implantation des S.I. et problématique de la gestion mobilisatrice des ressources humaines.

Le chapitre deux présentera et analysera les résultats de notre revue de littérature sur les changements technologiques, élargie non seulement aux études qui ont analysé les facteurs d'influence sur l'adaptation des individus au changement technologique ou organisationnel, à travers leurs perceptions, sentiments ou attitudes, mais également à celles qui ont analysé les effets de ces changements sur les individus et leur environnement ou conditions de travail.

Le chapitre trois traitera du cadre conceptuel dont nous nous servons pour essayer de définir la notion de mobilisation, valider son usage dans le domaine de la gestion des ressources humaines et tenter de modéliser son application dans un contexte d'implantation de S.I. selon une perspective interactionniste. Pour cela, des références théoriques seront discutées et prises aussi bien dans le domaine de la gestion des organisations, de la sociologie de l'action collective que de la psychologie sociale. Cette dernière nous fournira notamment un appui majeur à travers la théorie de l'action raisonnée (Fischbein et Ajzen, 1975) qui a été appliquée au domaine des changements technologiques sous le modèle de l'acceptation de la technologie de Davis et al. (1989).

Le chapitre quatre exposera la problématique particulière et les questions spécifiques auxquelles notre recherche se propose de répondre. Il abordera la méthodologie qui a été suivie pour la réalisation des objectifs de recherche, avec les arguments qui soutiennent les orientations que nous avons suivies et les choix que nous avons faits, en matière d'approche qualitative orientée plutôt vers l'interprétativisme et d'études de cas basées sur des entrevues individuelles semi-structurées.

Les chapitres cinq et six présenteront chacun une étude de cas d'implantation de S.I., respectivement celle qui concerne la Régie des rentes du Québec (RRQ) et celle qui concerne la Direction des inventaires forestiers du Ministère des Ressources naturelles du Québec (DIF). Elles se basent sur l'analyse systématique du contenu des entrevues approfondies menées auprès d'une dizaine d'employés-utilisateurs du S.I. dans chaque organisation. L'analyse dans chaque cas s'attachera à mettre en évidence les attitudes et les comportements de mobilisation ou de démobilitation de ces utilisateurs, et à faire ressortir les facteurs qui semblent influencer leur état de mobilisation ou de démobilitation.

Le chapitre sept essaiera enfin de faire la synthèse des résultats de la recherche à travers l'analyse comparative des deux cas étudiés pour mettre en évidence une possible structure commune derrière la mobilisation des utilisateurs de S.I. qui pourrait être transférable pour la compréhension de la mobilisation dans d'autres cas d'implantations de

S.I. Les résultats seront discutés en regard de la revue de littérature et du cadre conceptuel de référence, avant de formuler des propositions et des pistes de recherche futures. Nous terminerons notre exposé de la recherche par des recommandations pratiques aux gestionnaires engagés dans des changements technologiques, après avoir relevé les limites potentielles de cette recherche.

# Chapitre 1 : Cadre général de la recherche

Dans ce chapitre, nous développerons le cadre général de la recherche en essayant d'articuler les problématiques suivantes : changement technologique et changement organisationnel, changement et adaptation, succès ou échec de l'implantation des S.I. et gestion mobilisatrice des ressources humaines.

## 1.1. Changements technologiques, T.I.C. et S.I.

### 1.1.1. Changements technologiques et T.I.C.

Lorsque l'on parle aujourd'hui de changement technologique dans les organisations, il est devenu quasi impossible de ne pas y associer une technologie informatique sous une forme ou une autre. Que l'on fasse allusion à de nouvelles technologies associées directement à des processus de production de biens manufacturés ou de prestation de services ou que l'on fasse allusion à de nouvelles technologies associées à la gestion ou au contrôle organisationnel, on ne peut que constater l'omniprésence des technologies informatiques. Celles-ci ont pénétré, pour ne pas dire envahi, usines, ateliers et bureaux que ce soit sous la forme relativement simple d'une commande numérique installée sur une machine ou que ce soit sous la forme complexe et sophistiquée d'un système d'information intégré, conçu pour soutenir des processus de gestion ou pour piloter des processus de production de biens ou de services.

On peut bien tenter de distinguer d'un côté entre ce qu'on appelle les nouvelles technologies manufacturières, *Advanced manufacturing technology*, (Wall et al., 1990) ou les technologies de fabrication assistées par ordinateur, *Computer-aided manufacturing*, (Edwards, 1989) que l'on rencontre essentiellement dans les usines et les ateliers, et de l'autre côté ce qu'on appelle les technologies de l'information et de la communication (T.I.C.) que l'on rencontre essentiellement dans les bureaux. Cependant, dans les deux cas on retrouve la présence des ordinateurs et de la technologie informatique ou, comme on dit aujourd'hui, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'expression étant alors utilisée à notre avis plutôt pour signifier qu'elles sont en constante

évolution. En effet, l'existence des ordinateurs date de plus de 50 ans et le réseau de communication Internet était déjà utilisé depuis quelques décennies dans le domaine militaire, avant d'être ouvert au public et à une utilisation commerciale.

La différence essentielle à nos yeux tient au fait que dans le cas des technologies manufacturières, l'informatique vient en complément et souvent à l'arrière plan d'un équipement ou d'une machinerie industrielle, plus ou moins lourde, pour l'opérer, la régler, la contrôler, la coordonner et lui conférer un certain degré d'automatisation, d'autonomie et de flexibilité (Edwards, 1989; Wall et al., 1990). Alors que dans le cas des T.I.C., c'est la technologie informatique qui constitue l'équipement lui-même, sous sa forme matérielle ou *hardware* (écran, clavier, souris, unité centrale ou mémoire, serveurs, réseaux, périphériques...) et logicielle ou *software* (système d'exploitation, interfaces, programmes ou applications...), et qui vient donc au premier plan dans le poste de travail de l'employé, du cadre ou du professionnel pour constituer son outil de travail principal. De plus, cette technologie informatique se renouvelle sans cesse, aussi bien dans sa partie matérielle que logicielle, et intègre de plus en plus le texte, l'image et le son, sous format numérique et dans un environnement qualifié de multimédia, à travers les possibilités offertes par les communications électroniques comme les réseaux Internet et Intranet, la messagerie électronique, les boîtes vocales, la téléphonie et la télécopie virtuelle, le téléphone cellulaire, etc.

Toutefois, cette relative distinction entre nouvelles technologies manufacturières et T.I.C. peut rapidement s'estomper si l'on considère que les T.I.C. sont indissociables de ce qu'on appelle les systèmes d'information (S.I.).

### **1.1.2. T.I.C. et S.I.**

Les S.I. peuvent être implantés dans les organisations aussi bien du secteur des services que de celui des biens manufacturés. En effet, les S.I. sont développés de plus en plus pour prendre en charge n'importe quelle fonction dans l'organisation, séparément ou

dans leur ensemble, de manière plus ou moins intégrée : comptabilité, finances, production, commercialisation, ressources humaines, recherche-développement, approvisionnement ou livraison (Turban, Rainer et Potter, 2001).

L'assimilation entre T.I.C. et S.I. est telle que même dans les revues scientifiques spécialisées les auteurs ne font plus la différence entre les deux, ce qui ne veut pas dire qu'on les tient pour synonymes, mais simplement qu'on ne peut plus aujourd'hui concevoir l'un sans l'autre. Une fois qu'on laisse de côté la possibilité d'un système manuel d'information (fichier ou archives par exemple), les T.I.C. constituent le vecteur qui rend possible l'existence et le fonctionnement des S.I.

Par système d'information et en s'inspirant des définitions de Alter (1996) et de Rivard et Talbot (1999), nous entendons tout processus de collecte, d'organisation, de traitement, de contrôle et de diffusion de l'information qui est supporté par des technologies de l'information et parfois aussi des technologies de la communication. Le système peut utiliser du matériel électronique et informatique, une infrastructure de réseaux informatiques et de télécommunications et des logiciels pour permettre aux utilisateurs, dans le cadre de leurs tâches quotidiennes, de saisir, stocker, retrouver, analyser, transformer et distribuer de l'information. À ces tâches d'exploitation du système s'ajoutent des tâches de support, de maintenance, de surveillance, de réglementation et d'amélioration de la performance et de l'intégrité du système, assurées en général par des spécialistes au sein d'un service technique ou d'un département informatique. À cet égard, on peut considérer que l'élément humain fait autant partie du système que les éléments techniques et informationnels (les bases de données, procédures d'accès et d'utilisation...) puisqu'il participe autant à la conception, au développement, à l'exploitation-utilisation qu'à la maintenance de ce système.

Par ailleurs, les S.I. ont évolué vers des utilisations plus interactives avec l'apparition des ordinateurs personnels, le développement de systèmes d'exploitation et d'applications logicielles plus conviviaux (exemple Windows ou la suite Office) et

l'avènement des communications électroniques. Ainsi, sommes-nous en train de passer des configurations ou architectures centralisées, *mainframes*, constituées par un ordinateur central auquel sont directement connectés des terminaux permettant en général la saisie, la consultation et la modification des informations stockées dans la base de données de l'ordinateur, à des architectures en réseau dites clients-serveurs. Celles-ci sont constituées par des ressources partagées (bases de données, applications, périphériques...) auxquelles peuvent accéder des utilisateurs-clients à partir de leurs ordinateurs personnels, eux-mêmes interconnectés en réseau, via un serveur qui gère l'accès à ces ressources. Les utilisateurs peuvent ainsi non seulement accéder à ces ressources partagées, mais aussi communiquer entre eux à l'échelle d'un service particulier, d'un département ou à l'échelle de l'organisation tout entière. En outre, et avec l'évolution des télécommunications, non seulement les S.I. ont permis de développer les communications intra organisationnelles, mais aussi les communications extra organisationnelles, permettant des contacts et des échanges directs entre l'organisation et son environnement : le public, les clients, les fournisseurs, les institutions et les autres organisations (Turban et al., 2001).

Parallèlement à cette évolution architecturale, les S.I. ont aussi gagné en capacité et en complexité, leur permettant d'allier de larges possibilités d'utilisation, des plus simples transactions routinières aux applications qui ont recours à l'intelligence artificielle.

### **1.1.3. Classification des S.I.**

Selon Turban et al. (2001), les S.I. peuvent déjà être classés selon l'envergure de leur implantation dans la structure organisationnelle. Ainsi, on pourrait parler de *departmental information system*, de *plant information system*, de *divisional information system*, de *enterprisewide information system* et de *interorganizational information system*, selon que le S.I. est implanté pour l'usage d'un seul département dans l'organisation (par exemple un système d'information sur les ressources humaines), d'un site de production, d'une division, d'une organisation dans son ensemble ou pour les besoins de plusieurs

organisations interconnectées au niveau national (par exemple un service de réservation partagé par plusieurs compagnies aériennes et des agences de voyages) ou au niveau international (par exemple le S.I. reliant plusieurs universités européennes ou celui d'Interpol qui relie les services de police de plusieurs pays). Dans ce dernier cas, on parlera aussi de *global information system*, ce qui s'applique aussi au cas d'une organisation multi ou transnationale qui désire interconnecter ses différentes filiales ou composantes.

Cependant, les types de S.I. peuvent surtout être classés selon leurs possibilités, c'est-à-dire selon les services offerts à leurs utilisateurs et les tâches qu'ils leur permettent d'accomplir. Bien qu'on puisse trouver d'autres classifications avec d'autres critères, appellations et descriptions, nous optons pour celle de Turban et al. (2001) qui adoptent une typologie fonctionnelle, laquelle montre par la même occasion l'évolution dans le temps des possibilités des S.I.

#### **1.1.3.1. Les systèmes d'information transactionnels**

Les systèmes transactionnels, *Transaction processing information systems (T.P.S.)*, ont été les premiers systèmes conçus dans les années 1950 à la suite de l'apparition des ordinateurs pour soutenir le travail des employés et des cadres de premier niveau. Ils ont été développés pour soutenir les opérations ordinaires et routinières, mais néanmoins centrales, du fonctionnement organisationnel telles que la gestion des approvisionnements, la gestion des commandes et leur facturation, la gestion des livraisons et des expéditions, la gestion des ventes et des inventaires ainsi que la gestion de la paye et de la comptabilité. Ils sont spécialisés en général dans l'un des processus d'affaires précités, l'organisation pouvant donc se doter de plusieurs systèmes transactionnels inter reliés ou d'un seul système transactionnel avec des modules spécialisés et intégrés.

Leur intérêt vient du fait qu'ils peuvent traiter un grand volume de transactions routinières en même et très rapidement. Ils permettent l'édition régulière de rapports ou états, mais procurent également les données de base essentielles pouvant être exploitées par



d'autres systèmes ou applications informatiques comme ceux aidant au contrôle de gestion et à la prise de décision. Les systèmes transactionnels constituent à proprement parler la colonne vertébrale de tout système d'information organisationnel. Ces systèmes sont toujours actuels quoiqu'ils soient aujourd'hui beaucoup plus complexes et sophistiqués et intègrent notamment les transactions en ligne sur Internet.

### **1.1.3.2. Les systèmes d'information de gestion**

Dans les années 1960, les systèmes d'information de gestion, *Management information systems (M.I.S.)*, sont venus répondre aux besoins fonctionnels des cadres intermédiaires dans les différents départements organisationnels. Ces cadres sont intéressés par des outils informatiques capables d'aller au-delà des transactions ordinaires, notamment en exploitant et en analysant les informations accumulées aussi bien dans les bases de données internes des TPS que les informations puisées dans des bases externes à l'organisation (fournisseurs, clients, institutions publiques, centres de recherches, universités...) pour chercher les moyens d'améliorer l'efficacité et l'efficience des processus d'affaires ainsi que la productivité des employés.

L'objectif des MIS est de fournir une aide à la prise de décisions routinières en accédant à ces données, en les croisant, en les organisant, en les résumant et en les affichant sous forme de tableaux, graphiques et rapports périodiques ou personnalisés selon les besoins du cadre utilisateur. Les cadres peuvent ainsi suivre l'évolution de certains indicateurs d'activités et de performance, comparer des tableaux et des graphiques, demander des rapports plus détaillés que les rapports périodiques ordinaires et personnaliser des rapports d'exception (*exception reports*) qui les alertent lorsque certains indicateurs de gestion dépassent les limites prescrites.

Si au départ les MIS ne permettaient que la réalisation de bilans d'activités sur la base de données historiques, ils constituent aujourd'hui des outils non seulement pour le contrôle des activités courantes, mais aussi pour leur planification en permettant de faire

des prévisions à court et à moyen terme. L'information générée par les MIS alimente également les systèmes d'information de support aux décisions.

### 1.1.3.3. Les systèmes d'information de support

Les systèmes de support sont conçus pour soutenir les tâches de différentes catégories d'employés-utilisateurs. Une première catégorie de systèmes, appelée *Office automation systems* ou bureautique (pour informatique de bureau), a profité du développement à la fin des années 1970 des réseaux informatiques, des communications électroniques et de certaines applications logicielles comme les traitements de texte et les tableurs et a été développée pour accroître la productivité des employés de bureau.

Une deuxième catégorie de systèmes a été développée dès le début des années 1970 pour soutenir les tâches relatives aux processus de production dans le secteur manufacturier et ce, depuis les tâches liées à l'opération des machines jusqu'aux tâches de conception des produits en passant par celles du contrôle et de la régulation d'un processus de fabrication. Ainsi les systèmes de conception assistée par ordinateur (*Computer-aided design* ou CAD) permettent de visualiser, manipuler, tester et modifier sur écran différentes configurations d'un produit, réduisant ainsi les erreurs et les coûts de prototypage dans le développement de ce produit. Les systèmes de fabrication assistée par ordinateur (*Computer-aided manufacturing* ou CAM) aident à la planification, à l'exécution et au contrôle des opérations de production, en pilotant le fonctionnement des machines-outils programmables à commandes numériques et des robots tout en assurant leur approvisionnement, leur contrôle et leur réglage selon les normes prescrites. Pour leur part, les systèmes intégrés de fabrication (*Computer-integrated manufacturing* ou CIM) assurent l'automatisation des sites de production, en intégrant les précédentes technologies dans un même processus coordonné tout en permettant la flexibilité des opérations.

Une troisième catégorie de systèmes de support a commencé à être développée aussi dès le début des années 1970 pour soutenir le travail des managers, des professionnels et

des analystes dans les tâches semi-structurées et plus complexes comme la prise de décisions non routinières. Ces systèmes sont appelés des aides à la décision (*Decision support systems* ou DSS) et sont développés de manière spécifique pour des besoins particuliers à un domaine donné (analystes de crédit dans les institutions financières par exemple). Il n'est pas exclu d'ailleurs qu'un utilisateur ayant des connaissances en programmation puisse développer son propre système d'aide à la décision tout à fait personnalisé.

Les systèmes d'aide à la décision se sont développés surtout depuis les années 1980 avec la baisse des coûts du matériel informatique. Ce développement s'est fait dans deux directions. D'un côté, vers les systèmes d'information de direction (*Executive information systems* ou EIS) qui ont été développés pour les besoins des cadres supérieurs et de la haute direction qui ont besoin d'accéder rapidement à des rapports spécifiques, détaillés et à jour pour la prise de décision en matière de planification stratégique. D'un autre côté, vers les systèmes d'aide à la décision de groupe (*Group support systems* ou GSS) qui ont été développés d'abord pour soutenir les membres d'un groupe réunis au même endroit et ensuite pour soutenir des membres à distance reliés par Intranet ou Internet, en profitant du développement des architectures clients-serveurs et des communications électroniques.

#### **1.1.3.4. Les systèmes experts**

À partir de la mi-décennie 1980, on a commencé à exploiter l'intelligence artificielle pour développer des systèmes experts (*Expert systems* ou ES), supposés capables de reproduire dans une certaine mesure les processus de la pensée humaine dans la résolution de problèmes complexes. Leur objectif est d'emmagasiner les connaissances, le mode de raisonnement et les compétences des experts dans un domaine particulier pour ne pas les perdre et pouvoir les utiliser en leur absence, et dans la formation de leurs successeurs, comme des consultants artificiels ou virtuels.

Au début des années 1990, des systèmes intelligents dotés de capacités d'apprentissage sont développés. Ils peuvent mettre à jour leur base de connaissances de manière autonome en intégrant de nouvelles données, en comparant des situations nouvelles peu formalisées avec des expériences anciennes pour des besoins de diagnostic ou de pronostic. Ils sont ainsi capables de traiter de l'information vague ou incomplète, prédire ou reconnaître des modèles imprécis dans des situations où les règles logiques sont floues ou inconnues (exemple un système de sécurité aérienne pour le contrôle des bagages suspects dans la recherche d'explosifs).

#### **1.1.3.5. Les systèmes d'information intégrés multifonctionnels**

Plus récemment, des systèmes d'information qui intègrent les fonctionnalités de plusieurs ou de l'ensemble des types de S.I. précédents ont vu le jour et sont en train de devenir de plus en plus populaires dans les organisations. Ce sont les systèmes de planification et de gestion intégrée des ressources d'entreprise (*Enterprise resources planing* ou ERP). Ces systèmes peuvent gérer l'ensemble des processus d'affaires (approvisionnements, production, vente, finances, ressources humaines, recherche et développement...), ainsi que les relations en temps réel, via Internet, avec les fournisseurs, les clients et les institutions externes. Ils combinent transactions, informations et expertise dans la prise de décision opérationnelle et stratégique et aident à veiller à une utilisation efficace, efficiente et coordonnée des ressources organisationnelles. Le système SAP R/3, la suite Oracle E-Business et la solution intégrée de PeopleSoft constituent des exemples de solutions technologiques pour ces systèmes multifonctionnels intégrés.

#### **1.1.4. Changement technologique et changement organisationnel**

La sophistication actuelle des S.I. peut donc leur conférer la capacité de prendre en charge ou du moins de supporter l'ensemble des fonctions organisationnelles et de les intégrer : approvisionnement, production, vente, marketing, recherche-développement,

gestion financière et administrative, gestion des ressources humaines, matérielles et de la sécurité, etc. Il n'est donc pas rare que le changement technologique que constitue l'implantation de tels S.I. s'accompagne d'un changement organisationnel plus ou moins profond et plus ou moins délibéré qui peut passer par la modification des tâches et des méthodes de travail, la modification de l'organisation du travail, la redéfinition des processus d'affaires, la modification de la communication et de la culture organisationnelle, la modification de la répartition du pouvoir et de la structure organisationnelle.

Nous reviendrons plus en détail dans le chapitre suivant consacré à la revue de littérature sur certaines de ces modifications consécutives à l'introduction d'un changement technologique et en particulier dans le cas de l'implantation d'un S.I. Quoique dans bien des cas les auteurs ne parlent que d'effets ou d'impacts du changement technologique quand ceux-ci ne sont qu'induits par le changement et pas délibérés de la part des implantateurs, ces modifications constituent en soi des changements dans l'environnement de travail (Nelson et Kletke, 1990; Wall et al., 1990; Edwards, 1989, Hovmark et Norell, 1993). Ne serait-ce que dans la mesure où ces effets peuvent se ressentir au niveau individuel, collectif et organisationnel, ils méritent à notre avis d'être inclus dans la notion de changement organisationnel, que celui-ci soit voulu et planifié ou pas, et surtout dans le cas de l'implantation des S.I.

Car dans le cas des S.I. justement, et en regard de leur large degré et capacité de pénétration dans la plupart des fonctions organisationnelles, il devient difficile de parler de changement technologique sans évoquer le changement organisationnel occasionné ou attendu par leur implantation. Non seulement, le changement organisationnel peut être dans ce cas délibéré et planifié pour accompagner le changement technologique, mais certains auteurs en font même une condition du succès de leur implantation. Ce qui ne veut pas dire pour autant que les changements organisationnels attendus vont nécessairement se produire, ni que la réussite de l'implantation technologique soit garantie.

Ainsi, Olesen et Myers (1999) ont-ils étudié la relation entre l'implantation d'un ensemble de logiciels conçus pour améliorer la communication et la collaboration dans les groupes de travail (*groupware*) et le changement dans les habitudes de travail et dans la structure organisationnelle. Bien que ce projet ait reçu le soutien de la haute direction qui en attendait un changement radical dans la coordination des groupes de travail, le changement organisationnel ne se produisit pas. Les normes et la culture de travail qui prévalaient chez les cadres-utilisateurs visés agirent comme des freins aux nouvelles normes de partage et de collaboration désirées et les cadres maintinrent le statu quo antérieur par crainte de perdre leur pouvoir de contrôle sur leur agenda de travail.

Orlikowski (1993) étudia les changements organisationnels associés à l'adoption et à l'utilisation d'une technologie informatique aidant au développement de logiciels, appelé *CASE tools* pour *Computer-aided software engineering*, ce qu'elle a défini comme « a specific case of technology-based organizational change ». En comparant deux organisations, elle trouva que dans un cas, cette adoption pouvait se faire avec quelques gains sans revoir les processus d'affaires, alors que dans l'autre cas, des changements radicaux furent planifiés pour transformer à cette occasion les normes, procédures et processus d'affaires pour profiter pleinement des capacités du S.I. Selon l'auteur, les praticiens et les gestionnaires gagneraient à comprendre que dans ce genre d'implantation, il ne s'agit pas seulement d'installer une nouvelle technologie, mais de gérer dans la durée un processus de changement organisationnel qu'il vaut mieux d'ailleurs rechercher et planifier en conséquence.

Pour sa part, Walsham (1993 p.95) qui s'inscrit dans une perspective interprétative et ethnographique de l'implantation des S.I. considère de manière encore plus étroite la relation entre changement technologique et changement organisationnel, en les tenant pour interdépendants et interactifs. Selon lui, la gestion active du changement organisationnel constitue même une condition nécessaire du succès de l'implantation, en générant un

engagement partagé envers le S.I. et ses effets sur l'environnement de travail de la part des différentes parties prenantes :

“ Successful implementation requires, as a necessary condition, that the process of organizational change associated with a new computer system be actively managed in order to generate a shared commitment to the system and to the concomitant changes in work and its conceptualization by interested parties.”

Dès lors, il nous semble que dans la perspective de mettre en place des conditions favorables au succès de l'implantation d'un S.I. dans une organisation, et afin de préparer les utilisateurs potentiels à leur adaptation au changement technologique et organisationnel et à une utilisation efficace du S.I., non seulement faudrait-il se soucier des effets ou impacts de ce changement sur ces utilisateurs et leur environnement de travail, mais il faudrait surtout essayer de les anticiper et de les intégrer dans la planification et la conduite de ce changement.

Que ce soit des effets touchant à des aspects individuels, collectifs ou organisationnels, ces effets vont pouvoir de toute façon être anticipés par les utilisateurs et perçus, à tort ou à raison, comme a priori positifs ou négatifs pour eux et pour l'organisation, déterminant en partie leurs attitudes et comportements face au changement et ainsi, leur acceptation ou refus de celui-ci. De plus, et dans la mesure où l'implantation d'un S.I. pourrait se faire de manière graduelle, l'expérience directe de ces effets ou impacts par les premiers utilisateurs du S.I. pourrait aussi influencer les perceptions des futurs utilisateurs. Les implanteurs auraient donc tout intérêt à coordonner changement technologique et changement organisationnel et à essayer, dès la conception du projet, d'en anticiper le maximum d'effets afin de favoriser les impacts positifs et intentionnels et d'éviter ou de minimiser les impacts négatifs et imprévus, dans une démarche que l'on pourrait rapprocher de la vision sociotechnique (Trist, 1981).

À cet égard, Markus et Pfeffer (1983), cités par Walsham (1993), étaient déjà parvenus, à travers leurs études de cas dans ce domaine, à cette affirmation que la gestion

du changement lors de l'implantation d'un S.I. ne doit pas se suffire d'une approche participative, mais plutôt viser les caractéristiques fondamentales ou structurelles de l'organisation comme la distribution du pouvoir et la culture organisationnelle. Ne pas inclure ces objectifs dans la conception et la réalisation du projet informatique conduirait selon eux à son échec, faute de pouvoir obtenir la satisfaction des utilisateurs et l'utilisation efficace du S.I.

D'ailleurs, il est devenu assez courant aujourd'hui, dans un contexte d'accélération des changements technologiques, de rapporter des « histoires d'horreur » relatives aux nombreuses difficultés et échecs recensés dans le domaine de l'implantation des S.I., contribuant ainsi à en dresser sinon un bilan catastrophique, du moins un constat d'échec assez alarmant.

## **1.2. Problèmes d'implantation des S.I. et facteurs humains**

### **1.2.1. Un constat d'échec alarmant**

Certains auteurs rapportent un taux d'échec élevé des implantations de S.I. À titre d'exemple, ce taux est estimé entre 50% et 75% pour les S.I. implantés dans le secteur manufacturier (O'Connor et al. 1992) et autour de 80% pour les systèmes experts (Turban et Liebowitz, 1992). Quoiqu'on puisse se questionner sur la représentativité de ces taux et sur la validité du type de mesures utilisées pour évaluer le succès ou l'échec dans ce domaine, d'autres informations vont dans le même sens. Ainsi, le taux d'utilisation des systèmes d'information de gestion dans le secteur hospitalier par les professionnels de la santé reste faible et estimé autour de 20% seulement (Henderson et al. 1995). Par ailleurs, des données d'enquête du Standish Group, recueillies en 1994 aux États-Unis auprès d'un échantillon de 365 directeurs informatiques, laissent apparaître que seulement 16% des implantations de T.I.C. pouvaient être considérées comme un franc succès (c'est-à-dire complétées selon le budget, les délais et les fonctionnalités prévues), alors que 31%



d'entre-elles étaient abandonnées et que 53% d'entre-elles étaient réalisées avec de grandes difficultés (c'est-à-dire complétées, mais avec un dépassement de budget ou des délais ou avec moins de fonctionnalités que prévues).

Les principaux facteurs avancés alors pour expliquer aussi bien les succès que les échecs sont relatifs d'abord à l'implication des utilisateurs de ces technologies, à l'engagement des dirigeants dans les organisations qui les implantent et à la gestion de projet (voir tableau I). Les échecs concernaient beaucoup plus souvent les projets à gros budget (coût moyen 2,3 millions de \$ US) dans les grandes organisations (chiffre d'affaires supérieur à 500 millions de \$ US), lesquelles ne réalisaient un taux de succès que de 9% par rapport aux petites organisations (moins de 200 millions de \$ US) qui, elles, avaient un taux de succès de 28% pour des projets dont le coût moyen n'était que de 0,4 million de \$ US.

Sur la base des facteurs avancés pour les succès et les échecs et sur celle des groupes de discussion (*focus group*) tenus avec les directeurs informatiques, le Standish Group (1999) a élaboré une liste pondérée de dix facteurs critiques de succès pour les implantations de technologies informatiques (voir tableau II).

Chose intéressante, des données d'enquête recueillies par la suite en 1996 et 1998 démontrent une certaine amélioration du devenir des implantations. Ainsi, entre 1994, 1996 et 1998 le taux de succès général (sur 23.000 projets enquêtés) est passé de 16% à 27% puis 26%, le taux d'échec est passé de 31% à 40% puis 28% et le taux de projets ayant rencontré de grandes difficultés est passé de 53% à 33% puis 46%. La ventilation de ces résultats par taille d'organisation et taille de projets montre que cette amélioration a touché surtout les grandes et moyennes organisations qui ont réduit la taille et le coût de leurs projets technologiques (voir tableau III).

Tableau I. Facteurs de succès et facteurs d'échec dans les implantations de S.I.

<b>Facteurs de succès des projets</b>	<b>% des réponses (n=365)</b>
1. Participation des utilisateurs	15,9 %
2. Soutien de la haute direction	13,9 %
3. Clarté de la définition des besoins	13,0 %
4. Bonne planification	9,6 %
5. Attentes réalistes	8,2 %
6. Étapes dans le projet mieux découpées	7,7 %
7. Compétence du personnel	7,2 %
8. Sentiment d'appropriation	5,3 %
9. Clarté de la vision et des objectifs	2,9 %
10. Effort et concentration du personnel	2,4 %
Divers	13,9 %
<b>Facteurs d'échec des projets</b>	<b>% des réponses (n=365)</b>
1. Besoins incomplets	13,1 %
2. Absence de participation des utilisateurs	12,4 %
3. Manque de ressources	10,6 %
4. Attentes irréalistes	9,9 %
5. Absence de soutien de la haute direction	9,3 %
6. Évolution des besoins et des caractéristiques	8,7 %
7. Lacune dans la planification	8,1 %
8. Le projet est devenu inutile	7,5 %
9. Lacune dans la gestion des TI	6,2 %
10. Méconnaissance de la technologie	4,3 %
Divers	9,9 %

Source (traduction libre) : Standish Group, Chaos, 1998.

Tableau II. Les dix facteurs critiques pour le succès des implantations de S.I.

Implication des utilisateurs	20 points
Soutien de la Direction	15
Clarté des objectifs d'affaires	15
Chef de projet expérimenté	15
Échéancier plus court	10
Solides exigences de base	5
Personnel compétent	5
Bonne planification	5
Sentiment d'appropriation	5
Autres	5

Source (traduction libre) : Standish Group, Chaos, 1998.

Tableau III. Comparaison des taux de succès et des coûts de projets selon la taille de l'organisation

Taille de l'organisation	Taux de succès (1994)	Taux de succès (1998)	Coût du projet (1994)	Coût du projet (1998)
Grande	9%	24%	2,3 M. \$	1,2 M. \$
Moyenne	16%	28%	1,3 M. \$	1,1 M. \$
Petite	28%	32%	0,4 M. \$	0,6 M. \$

Source (traduction libre) : Standish Group, Chaos, 1998.

Il semblerait donc que dans ce domaine, selon le Standish Group, penser et prévoir petit (*small is beautiful*) favorise mieux le succès des projets informatiques. Les projets seraient ainsi moins complexes, plus maîtrisables et mieux gérables aussi bien dans leur aspect technique, humain qu'organisationnel, et pourraient rencontrer plus facilement les facteurs critiques de succès établis. Des projets de petite envergure avec une équipe de projet réduite, et un échéancier plus serré avec des livraisons plus nombreuses et qui commencent tôt rencontreraient plus souvent le succès, car cela favoriserait un processus itératif entre la conception, le prototypage, le développement, l'essai et le déploiement de petits modules.

Autre élément intéressant, les données d'enquêtes de 1998 (Standish Group, 1999) montrent que les secteurs qui rencontreraient le plus de succès sont l'industrie de détail avec un taux de succès de 59%, suivie du secteur de la finance avec 32%, puis le secteur manufacturier avec 27% et enfin le secteur public avec 18% seulement. L'explication tient justement au fait que l'industrie de détail exercerait un contrôle plus accru sur ses coûts et fonctionne avec des marges bénéficiaires plus serrées, ce qui n'autorise pas les gaspillages et donc oblige en quelque sorte ses décideurs à « penser petit », ce qui ne serait pas le cas dans le secteur public.

Sur cette base, on devrait donc nourrir de grandes inquiétudes sur le mégaprojet nommé GIRES du gouvernement du Québec qui compte développer un système informatique intégré pour la gestion des ressources humaines, financières et matérielles de la fonction publique provinciale. Il est censé concerner 70.000 employés dans les ministères et organismes gouvernementaux et permettre, selon les responsables québécois, une économie de coûts de gestion de ces ressources allant de 7 à 12 %. Le choix de la solution technologique s'est orienté vers le progiciel intégré Oracle pour remplacer les divers systèmes actuellement existants, dont certains datent des années 1970 comme le système de gestion de l'information sur le personnel (S.A.G.I.P.), dédié essentiellement à la paie, et le système de gestion budgétaire et comptable (S.Y.G.B.E.C.). GIRES remplacera également plus de 1000 systèmes administratifs sectoriels qui ne communiquent pas entre eux et fonctionnent donc en vase clos. Le coût du projet lancé en 1998 et dont l'implantation graduelle dans les ministères devra s'échelonner entre juin 2003 et mars 2006 avait été

initialement estimé à 83 M. de \$ CAN. Or, dans une déclaration à la presse faite en avril 2002 (quotidien *Métro* de Montréal du 25 avril 2002) par le Président du Conseil du Trésor, on apprend qu'il coûterait finalement 345 M. de \$ CAN, soit plus du quadruple de l'estimation initiale qui correspond déjà à un projet de grande envergure. Les estimations préliminaires auraient été faites avant que le gouvernement ne définisse clairement ses besoins ! Quoiqu' on espère que ce projet puisse démentir les conclusions du Standish Group (1999), celles-ci maintiennent que malgré l'amélioration observée entre 1994 et 1998, les projets abandonnés ou fortement menacés restent malheureusement la norme<sup>1</sup>.

Cependant, on pourrait se demander s'il y a des différences majeures dans le paysage canadien des projets informatiques par rapport au paysage américain brossé par le Standish Group. Il ne semble pas y en avoir, du moins en ce qui concerne le taux d'échec, si l'on en croit le taux de 70% d'échec dans l'implantation des systèmes d'information au Canada rapporté par Raheb (1992). Par ailleurs, selon les données d'une enquête récente citée par Belout (2001) et réalisée par la firme KPMG (1998) auprès de 1450 organisations canadiennes des secteurs privé et public, 45% des projets n'atteignent pas leurs objectifs initiaux et une grande majorité des projets qui échouent avaient dépassé leur budget et leur échéancier. Les principales raisons d'échec de ces projets informatiques sont rapportées à la mauvaise planification, à la mauvaise analyse de rentabilisation et au soutien insuffisant de la haute direction.

### **1.2.2. Importance de l'aspect humain dans le succès des implantations de S.I.**

Est-ce à dire alors que les questions relatives au rôle des employés-utilisateurs des T.I.C. ne constituent pas un problème majeur pour les projets informatiques au Canada,

---

<sup>1</sup> Entre temps, les événements ont démontré que nos inquiétudes étaient fondées puisque le projet Gires a finalement été abandonné en septembre 2003 par le gouvernement Charest qui l'a estimé financièrement démesuré.

contrairement aux États-Unis où les participants aux groupes de discussion du Standish Group (1999) affirmaient que l'implication des utilisateurs est la principale cause de succès et son absence la principale cause d'échec ? Un projet peut échouer même s'il respecte son budget et son échéancier si jamais il ne répond pas aux besoins de ses utilisateurs. Bien plus, les participants étaient unanimes à associer l'implication accrue des utilisateurs à l'amélioration observée dans la réussite des projets, surtout lorsqu'il s'agissait d'une implication précoce et continue dans la planification de ces projets. Les utilisateurs étroitement associés à la conception, à la réalisation et à l'implantation des projets ressentaient un profond sentiment d'appropriation selon eux.

Ou bien est-ce à dire que les responsables canadiens de projets informatiques considèrent que les aspects liés à l'utilisateur ne sont plus des préoccupations majeures aujourd'hui ? On pourrait croire que oui si l'on en croit l'enquête menée en 1996 par Hayne et Pollard (2000) auprès de 157 responsables et professionnels canadiens des systèmes d'information (directeurs, gestionnaires, analystes-programmeurs et consultants) dans les organisations publiques et privées de différents secteurs industriels et situées dans les différentes provinces canadiennes. Leur conclusion est que les préoccupations de ces responsables et professionnels ont fortement changé, comparativement aux préoccupations antérieurement relevées par Rivard et al. (1988) auprès de 188 gestionnaires de systèmes d'information et ce, aussi bien dans leur contenu que dans leur ordre de priorité.

Effectivement, on peut remarquer que sur les dix préoccupations rapportées alors par Rivard et al. (1988), quatre concernaient les utilisateurs directement (la formation, la communication et la participation) ou indirectement (la convivialité du système) et cinq la planification et la gestion de projet. Par contre, sur les dix préoccupations relevées postérieurement par Hayne et Pollard (2000), six sont nouvelles, deux sont anciennes mais n'étaient pas classées dans les dix premières et, chose étonnante, aucune ne concerne directement les utilisateurs. Par contre, la plupart des préoccupations sont d'ordre macro et

concernent plus les aspects stratégiques et d'intégration des technologies de l'information dans les processus d'affaires et la gestion de projet.

On peut donc s'interroger si les aspects humains dans la gestion des projets technologiques qui semblent si importants aux responsables et gestionnaires américains sont maîtrisés ou minorés par les responsables ou gestionnaires canadiens. Il nous semble pourtant que le facteur humain doit continuer à recevoir tout l'intérêt qu'il mérite et pas seulement de la part des responsables de ressources humaines, mais aussi de la part des décideurs et responsables de projets d'informatisation. Les changements organisationnels, qu'ils soient dans l'organisation du travail ou dans la technologie, ne peuvent se faire sans leur acceptation et la contribution des principaux intéressés, les employés et les utilisateurs concernés.

Ce qui suppose de s'intéresser à la compréhension du processus d'adaptation au changement des utilisateurs de S.I., mais d'un point de vue interactif qui intègre dans un double mouvement l'action du milieu sur l'individu et l'action de l'individu sur le milieu, dans la recherche d'un équilibre optimal entre les contraintes du milieu et les besoins de l'individu; autrement dit entre les contraintes organisationnelles, techniques et humaines. Ce qui suppose également de s'intéresser aux moyens ou aux conditions qui pourraient favoriser l'atteinte d'un tel équilibre, et donc au rôle de la gestion du changement lors de l'implantation d'un S.I.

### **1.3. Problématique générale de la recherche : importance du processus d'adaptation des utilisateurs et du rôle de la gestion du changement**

#### **1.3.1. L'adaptation au changement technologique**

À ce sujet, dans sa revue critique de la littérature sur l'adaptation des individus aux changements technologiques, Nelson (1990) insiste sur l'adoption d'une perspective interactionniste dans la conception et la conduite des implantations des technologies de l'information dans les organisations. Cette perspective devrait intégrer les facteurs de contexte organisationnel, les facteurs de groupe au travail, les facteurs de conception des postes de travail et les caractéristiques individuelles, autant de facteurs qui agiraient sur l'adaptation au changement à travers leur influence sur les attitudes et les comportements des individus; les indicateurs de l'adaptation pouvant inclure l'engagement ou l'implication des individus et la satisfaction ou la performance individuelle.

Dans son dictionnaire de la psychologie et en se basant en particulier sur les travaux du psychologue Jean Piaget, N. Sillamy (1994) définit l'adaptation comme un processus vital d'ajustement d'un organisme vivant à son milieu de vie et dont le résultat est un état d'équilibre relativement stable et favorable à la conservation et à la survie de cet organisme. Que ce soit au niveau physiologique ou psychologique, l'adaptation repose essentiellement sur deux opérations fondamentales et interdépendantes qui règlent les échanges continus entre l'individu et son milieu, et dont les effets combinés permettent d'arriver à cet état d'équilibre :

- l'accommodation qui représente l'action du milieu sur l'individu et qui se traduit par une certaine transformation interne de l'individu pour s'ajuster aux contraintes et aux exigences de ce milieu;



- l'assimilation qui représente l'action de l'individu sur le milieu pour essayer de le transformer suffisamment pour pouvoir se l'approprier.

Si l'on en reste au niveau psychologique, l'état d'équilibre correspondant à l'adaptation requiert donc d'un côté un certain degré de plasticité chez l'individu pour s'accommoder du milieu environnant et, de l'autre côté, un certain degré de flexibilité de ce milieu pour que l'individu puisse agir sur lui et éventuellement le modifier jusqu'à un certain point pour se l'approprier et s'y ajuster.

Par ailleurs, un changement qui se produit dans l'environnement de l'individu tend souvent à venir, selon son ampleur, menacer, perturber ou remettre en question cet état d'équilibre adaptatif qui s'est constitué entre lui et son milieu et que Lewin (1951) qualifie de « quasi-stationnaire ». L'état d'équilibre antérieur au changement se traduisait par des habitudes de vie, des manières d'être, de penser et d'agir qui vont dans une certaine mesure être remises en cause par ce changement. Ces habitudes qui reflètent des normes, des modèles et des valeurs et qui se traduisaient par des attitudes, des sentiments et des comportements adaptés vont devoir se modifier pour intégrer les nouvelles contraintes du changement. Mais plus les habitudes de vie sont prégnantes chez l'individu et plus l'incertitude entourant la nature et les effets du changement est grande chez lui, plus la résistance au changement va se manifester. D'où le modèle classique du changement en trois phases préconisé par Lewin (1951), à savoir :

- la dé cristallisation («unfreezing») qui vise à prendre conscience et à identifier les normes et les valeurs sur lesquelles reposaient les habitudes antérieures;
- la transition (« moving») qui vise à se convaincre du caractère devenu inadéquat dans le nouveau contexte de ces habitudes et de la nécessité de s'en départir pour en adopter de nouvelles;
- la recristallisation (« refreezing») qui vise la familiarisation avec de nouvelles normes et valeurs qui vont se constituer progressivement en de nouvelles habitudes de vie.

Au cours de ces trois phases, les deux mécanismes fondamentaux décrits par Piaget vont devoir agir pour rétablir un nouvel équilibre adaptatif, suite au changement vécu par l'individu. Or Lewin (1951) insiste sur la communication, qui devrait porter sur la nature, les raisons et les conséquences du changement, et sur la participation des individus au changement, comme pratiques qui facilitent la transition dans ce changement. On peut donc voir comment une communication ouverte et crédible peut aider à la décristallisation des normes et des valeurs, conjointement à la plasticité psychologique requise dans l'accommodation de l'individu à son nouveau milieu. On peut voir également comment la participation au changement peut aider à la transition et à la recristallisation des nouvelles normes et valeurs, conjointement à la flexibilité dans la nature du changement qui est requise pour que l'assimilation par l'individu de son nouveau milieu de vie puisse se faire.

Aussi, si l'on considère que l'implantation d'un S.I. constitue un changement (technologique et organisationnel) dans l'environnement de travail des employés, et que l'utilisation efficace de ce S.I. passe par leur adaptation à ce nouvel environnement, alors ce changement ne doit pas être intrusif et imposé de l'extérieur. D'une part, l'employé-utilisateur devrait être associé au changement, notamment en l'informant et en l'impliquant, et d'autre part, la nature de ce changement doit pouvoir être suffisamment flexible pour que le S.I. réponde à des besoins collectifs et à des besoins particuliers chez les utilisateurs. L'adaptation n'est donc pas passive ou seulement réactive, mais elle est active dans le sens où l'individu peut mobiliser ses ressources et adhérer au changement et pas seulement l'accepter ou s'y soumettre, à défaut de pouvoir y résister, comme dans le cas d'une utilisation obligatoire.

Par ailleurs, certaines conditions ou dispositions peuvent être créées ou prises pour favoriser cette adaptation active des employés : des pratiques de gestion qui visent à mobiliser les individus pour le changement et l'implantation du S.I. Pour Ulrich (1997), un rôle-clé de la fonction ressources humaines est justement d'agir comme agent de changement et la capacité d'une main d'œuvre à s'adapter rapidement au changement

technologique constitue un atout stratégique, un facteur-clé du succès organisationnel (Guérin et al. 2001).

### **1.3.2. La mobilisation pour le succès de l'implantation d'un S.I.**

Plusieurs modèles ont été présentés pour apprécier et expliquer le succès d'un système d'information (Lucas, 1975; Ein-Dor et Segev, 1978; Zmud, 1979; Srinivasan, 1985; Miller et Doyle, 1987; Delone et McLean, 1992; Barki et al., 1993; Gosselin et Groulx, 1994; Bergeron, Raymond, Rivard et Gara, 1995; Yoon et al., 1995; Saarinen, 1996; Garrity et Sanders, 1998; Ballantine et al., 1998; Ishman, 1998; Sipior et al., 1998; Myers et al., 1998; Kanellis et al., 1998; Coe, 1998; Haines et Petit, 1997; Li, 1997; Seddon, 1997; Doll et Torkzadeh, 1998).

Deux orientations principales se dégagent de ces modèles : l'une est principalement préoccupée par la présentation des facteurs déterminants du succès des S.I. et l'autre est principalement préoccupée par la mesure du succès. À titre d'exemple, le modèle de Barki et al. (1993) présente cinq types de déterminants pour le succès des S.I. : les caractéristiques des utilisateurs, les caractéristiques des développeurs de S.I.; les caractéristiques des tâches à assumer; les caractéristiques du système à implanter et les caractéristiques de l'environnement organisationnel. Le modèle de Delone et McLean (1992) présente six dimensions pour la mesure du succès des S.I. : la qualité du système, la qualité de l'information, l'utilisation faite du système, la satisfaction des utilisateurs, la performance individuelle et la performance organisationnelle.

En proposant leur modèle, Delone et McLean (1992) s'étaient basés sur une revue de littérature totalisant 180 articles ayant abordé la question du succès des S.I., à partir de laquelle ils ont développé la taxonomie en six dimensions de leur modèle. Récemment, Delone et McLean (2002) ont « revisité » leur modèle initial à la lumière des études qui l'ont pris comme référence soit pour le valider, le critiquer ou l'amender. Après évaluation

de plus de 150 articles qui ont été consacrés à ce modèle depuis 1992, ses auteurs concluent à sa validité et à son maintien en lui apportant néanmoins trois corrections :

- l'une consiste à rajouter une dimension, la qualité du service offert par le système et le département informatique;
- la deuxième consiste à fusionner les dimensions performance individuelle et organisationnelle en une seule appelée bénéfices nets;
- la troisième consiste à étendre la dimension utilisation à son aspect intentionnel et qualitatif chez l'utilisateur pour intégrer les utilisations obligatoire ou volontaire, l'utilisation à bon escient ou pas, l'utilisation efficace et efficiente ou pas, etc.

Cette dernière correction est importante car elle nous permet aussi d'avancer que si une utilisation efficace des S.I. constitue un indicateur dans l'appréciation du succès de l'implantation, alors les intentions des utilisateurs à l'égard du S.I. peuvent constituer une variable dans la prédiction de ce succès. Ce qui suppose donc la prise en compte et la compréhension des « mécanismes de transformation » qui s'intercalent entre les différents types de déterminants du succès, tels que ceux avancés par Barki et al. (1993) par exemple, et les indicateurs du succès présentés par DeLone et McLean (2002). Autrement dit, les processus psychologiques et psychosociologiques qui font qu'un individu développe son intention et son désir de s'adapter au changement technologique, pas seulement dans le sens d'une acceptation passive, mais dans le sens d'une adhésion qui fait que l'individu adopte le S.I. et fait des efforts pour l'utiliser efficacement et pour le promouvoir auprès de ses collègues.

Selon Paré et Elam (1995), c'est au niveau individuel des utilisateurs et par le biais de leurs perceptions, sentiments et attitudes que se jouerait en grande partie le succès ou l'échec des démarches d'informatisation. Pour leur part, Martinsons et Chong (1999) mettent l'accent sur les facteurs humains en constatant que les implantations de technologies de l'information échouent principalement à cause de facteurs non techniques

et préconisent l'alignement des facteurs techniques, des processus d'affaires et des facteurs humains dans les projets d'implantation. Ils insistent également sur le rôle des gestionnaires de ressources humaines dans ces implantations, suite aux résultats de leur recherche. Ils établissent que dans les organisations où ces gestionnaires ont surtout un rôle de soutien au changement technologique plutôt qu'un rôle réactif, ou encore mieux quand ils ont un rôle proactif en participant dès le lancement du projet à sa conception et à sa planification, l'effet est positif sur la transition dans le changement, la satisfaction des utilisateurs et leur productivité.

Pour Guérin et al. (2001), la compréhension de ces processus pourrait favoriser l'implantation de pratiques de gestion et la création de milieux de travail beaucoup plus favorables à l'utilisation efficace des S.I. Mais auparavant, il faudrait s'assurer de l'adhésion au projet de l'utilisateur potentiel, de sa coopération, de son désir et de sa capacité à participer et à s'impliquer activement en déployant des efforts pour s'adapter au changement. Autrement dit, la gestion des ressources humaines doit mobiliser les employés lors de l'implantation d'un S.I. Si l'on retient par ailleurs la définition avancée par Wils et al. (1998), qui voient une personne mobilisée comme une personne prête à déployer des efforts au-dessus de la normale pour le compte d'une ou de plusieurs entités à laquelle elle se sent liée (personne, groupe, organisation), alors peut-être pourrions-nous avancer que l'implantation d'un S.I. peut constituer un projet sur lequel les employés peuvent se mobiliser pour le compte de l'une ou l'autre de ces entités, à savoir un supérieur ou un dirigeant, un groupe ou une équipe de travail, un service, un département ou une organisation d'appartenance.

Le constat assez catastrophique qui est généralement dressé sur la conduite et la réussite des changements technologiques engendre suffisamment d'inquiétudes et d'incertitudes pour mériter qu'on s'y arrête. Notamment pour s'interroger, à titre de préoccupation de recherche, sur les conditions dans lesquelles s'opère l'implantation des S.I. et pousser la compréhension du mode d'influence des facteurs individuels,

organisationnels et techniques sur l'acceptation par les employés de ces technologies et sur leur adaptation au changement. D'autant plus que les résultats mitigés obtenus par les chercheurs, comme en témoigne la revue de littérature présentée au chapitre suivant, concernant la pertinence de la plupart des facteurs d'influence sur l'adaptation des individus au changement et le succès des implantations technologiques, laissent la voie ouverte à la continuité de la recherche dans ce domaine. L'acceptation et l'adaptation individuelle peuvent contribuer au succès ou à l'échec de ces changements, en étant des préalables à l'utilisation efficace des technologies implantées et des corrélats aux efforts de promotion et d'amélioration continue du S.I. qu'on pourrait leur demander de fournir.

Mais au lieu de s'en tenir à une vision passive de l'adaptation ou de la résistance au changement qui en fait une qualité et une responsabilité purement individuelles, il faudrait se demander aussi comment une gestion des ressources humaines qui soit plus mobilisatrice dans ses pratiques pourrait aider les employés à s'adapter de manière plus active, en adhérant et en collaborant au changement au lieu de le subir. C'est aussi de la responsabilité des gestionnaires que de mener les changements en faisant preuve de « leadership » et en assumant les risques et les défis associés à leur conduite. Aborder la question de l'adaptation au changement et de l'implantation du S.I. par le biais de la mobilisation des employés ouvre une nouvelle perspective de recherche qui fait du succès de cette implantation une responsabilité individuelle et collective, une responsabilité partagée par les décideurs, les développeurs, les gestionnaires et les utilisateurs du S.I.

Sur le plan pratique et au niveau organisationnel, une telle perspective pourrait aider à identifier les conditions et les pratiques susceptibles de favoriser ce genre d'implantation technologique. Au niveau particulier des utilisateurs, cette perspective pourrait aider à mieux cerner le profil des employés plus portés à se mobiliser ou plus facilement mobilisables et sur lesquels la gestion du changement pourrait compter et s'appuyer comme « portiers » pour le changement collectif. Ceux-ci pourraient servir de promoteur du changement auprès de leurs collègues plus indifférents ou plus résistants, notamment

comme diffuseurs de nouvelles connaissances, normes et valeurs associées au changement technologique et comme soutien ou formateur informel (Guérin et al. 2001).

Cependant, et plutôt que de nous interroger de manière externe sur les facteurs qui pourraient objectivement le plus influencer la mobilisation des utilisateurs de S.I., il nous semble plus intéressant et novateur d'essayer de voir du point de vue des utilisateurs eux mêmes ce qui les conduit à se mobiliser ou pas en faveur de l'implantation d'un nouveau S.I. dans leur environnement de travail. Si nous avons fait nôtre la vision interactionniste de l'adaptation au changement technologique présentée précédemment, et si nous posons l'adhésion au S.I. comme préalable à son adoption et à son utilisation efficace, alors il nous semble plus judicieux d'interroger la subjectivité des futurs utilisateurs du S.I. qui vont appréhender ses caractéristiques techniques, ses effets potentiels sur leur environnement de travail, les conditions de son implantation, les dispositions qui sont prises et le contexte organisationnel qui y préside à travers leur filtre perceptuel personnel et plus ou moins partagé avec d'autres.

Aussi, notre question générale de recherche pourrait être formulée comme suit :

**« Comment et par quoi les employés expliquent-ils leur mobilisation (ou absence de mobilisation) au cours de l'implantation d'un nouveau système d'information dans leur organisation ? »**

La notion de mobilisation étant relativement récente dans le domaine de la gestion et de l'étude des changements et pour une meilleure documentation sur cette question, notre revue de la littérature que nous présentons au chapitre suivant a donc été élargie. Non seulement nous l'avons élargie aux études qui ont analysé les facteurs d'influence sur l'adaptation des individus au changement technologique ou organisationnel, à travers leurs perceptions, sentiments ou attitudes, mais également à celles qui ont analysé les effets de ces changements sur les individus et leur environnement de travail, ainsi que certains

impacts des implantations technologiques en termes d'utilisation, de satisfaction ou de performance des utilisateurs par exemple.



## **Chapitre 2 : Les facteurs en jeu dans l'adaptation aux changements technologiques**

Une revue de littérature autour de la question du changement technologique en général, et de l'implantation en particulier des systèmes d'information dans les secteurs de la production et des services, a permis d'identifier un ensemble de facteurs organisationnels et individuels que les auteurs ont considérés comme pouvant avoir une influence favorable sur l'adaptation des individus au changement et, d'une manière générale, sur le succès des implantations technologiques.

### **2.1. Les facteurs d'ordre organisationnel**

Bien qu'on puisse les catégoriser autrement, nous avons rangé parmi les facteurs organisationnels ceux relatifs au contexte organisationnel, aux actions organisationnelles ou pratiques de gestion et ceux relatifs à l'environnement de travail au sens large, c'est-à-dire incluant les conditions physiques ou matérielles, les caractéristiques des postes et de l'organisation du travail, les caractéristiques des tâches et de la technologie, ainsi que les relations sociales.

Ceci ne veut pas dire que nous négligeons l'importance du contexte externe à l'organisation et son influence jusque dans les attitudes et comportements individuels face au changement, mais d'une part, il est rarement pris formellement comme cible d'étude pour analyser son influence au niveau individuel qui nous intéresse particulièrement et d'autre part, certains aspects de ce contexte peuvent être perçus et intégrés dans l'évaluation personnelle du changement par les travailleurs et donc envisagés du point de vue individuel.

Deux exemples dans ce sens : la perception du caractère inéluctable et radical du changement technologique dans le secteur de la presse qui s'avère motivante pour l'adaptation, même dans la douleur, des typographes étudiés par Patrickson (1986) et le contexte de déclin industriel et de chômage plus accentué dans le Mid-West américain

frappé par la récession de 1982 qui pousse à l'acceptation, même passive, du changement par les employés interviewés dans l'étude de Roskies, Liker et Roitman (1988). Aussi, le contexte externe ne sera pas davantage traité ici.

### **2.1.1. Le contexte organisationnel**

Dans ce cadre, sont envisagées de manière directe ou indirecte par les auteurs, la taille, la structure organisationnelle, la culture et la syndicalisation de l'entreprise comme facteurs pouvant influencer l'adaptation des employés au changement et le succès des implantations technologiques.

#### **2.1.1.1. La taille de l'entreprise**

Horgan et Simeon (1988) affirment que la recherche sur la gestion du changement dans les grandes organisations n'est pas d'un grand secours pour les gestionnaires de petites entreprises. En étudiant les changements entrepris dans les organisations de petite taille, ils en arrivent à la conclusion que, dans ce genre d'entreprise, ce sont beaucoup plus les gens qui constituent la clé pour comprendre l'adaptation au changement que la structure organisationnelle ou la technologie.

De la même manière qu'«une grosse grenouille dans une petite mare peut provoquer de grosses vagues», ils trouvent que l'influence des individus dans le succès du changement s'avère prépondérante dans le cas des petites organisations par rapport aux organisations plus larges. Dans la mesure où justement, les premières peuvent rarement avoir les moyens de mettre en place un programme intensif de soutien-formation, l'adaptation au changement reposera sur les attentes personnelles comme caractéristique individuelle, celles-ci entrant en interaction avec l'information sociale qui circule dans l'organisation et qui dépend de la dynamique de la communication produite par la structure sociale informelle.

Dans le cadre de cette structure informelle, le jeu de rôles socioprofessionnels tenus par les différents personnages et leur évolution conditionnent, selon ces auteurs, le succès du changement, la petite taille de l'entreprise favorisant l'abaissement des frontières et/ou leur élimination, la densité des échanges et l'accroissement des interactions positives qui facilitent l'adaptation au changement.

#### **2.1.1.2. La structure organisationnelle**

Mankin, Bikson et Gutek (1985) rapportent dans leur revue de littérature que certains chercheurs ont essayé d'identifier les caractéristiques organisationnelles les plus prédictives du succès dans l'implantation d'un changement. Mais selon eux, le changement doit être vu comme un processus comportant plusieurs phases ordonnées et étalées dans le temps, avec pour chacune des décisions et des actions relativement différentes, nécessitant différentes caractéristiques, politiques et structures organisationnelles. Ils en concluent donc qu'il ne peut y avoir de *one best way* et que pour faciliter le changement, différentes structures peuvent s'avérer appropriées à différents moments et sous différentes circonstances, tout au long du processus d'implantation.

A titre d'exemple, ils citent la diversité des occupations dans l'organisation, facteur souvent utilisé pour mesurer la complexité organisationnelle, comme caractéristique stimulante lors de l'initiation du changement, mais générant de la résistance lors de l'implantation. Par ailleurs, un degré élevé de formalisation caractérisée par une stricte adhésion aux règles et aux procédures peut ne pas être une condition favorable à l'initiation, mais l'être au contraire pour l'adoption et l'implantation des décisions, en permettant l'unicité des objectifs et des normes de conduites généralement requises. Enfin, les structures les moins mécanistes peuvent mieux accepter les innovations, mais être moins efficaces dans leur implantation.

Dans une étude menée par Hovmark et Norell (1993) sur les aspects psychosociaux liés à l'introduction de la conception assistée par ordinateur dans trois grandes entreprises industrielles suédoises, les résultats ont démontré que 90% des utilisateurs avaient une

attitude positive vis-à-vis de la nouvelle technologie. Les auteurs indiquent que les trois entreprises étudiées se caractérisaient par une structure aplatie et une faible division du travail dans les départements concernés par l'implantation, ce qui constitue des conditions favorables à l'adaptation au changement, notamment en facilitant la coopération, la concertation et le « feed-back » intra et interhiérarchique qui se traduisent par des attitudes positives à l'égard du changement technologique.

Cependant, il est à noter que l'influence de ces facteurs ne peut être déterminée que par une recherche comparative, d'autant plus que les auteurs signalent aussi l'importance du temps et du style d'implantation dans l'adaptation au changement. En effet, l'étude intervenait 4 à 6 ans après l'introduction de la technologie et l'approche était axée sur les utilisateurs, impliqués dans l'achat de la technologie et la planification de son implantation à travers leurs représentants syndicaux. Mais si la structure organisationnelle peut conditionner le succès d'une implantation technologique, elle en subit aussi les effets sous forme de changements structuraux induits par le type de technologie implantée et par l'utilisation qui en est faite. Ce qui montre l'interdépendance que nous avons déjà signalée au chapitre introductif entre changement technologique et changement organisationnel, surtout dans le cas de l'implantation des S.I., et de l'importance à anticiper les effets de la technologie dans le cadre de la planification de son implantation et ce, aussi bien les effets au niveau individuel qu'organisationnel.

Cet aspect, rarement étudié selon Mankin et al. (1985), avait déjà amené Zuboff (1982) à s'interroger sur l'altération des structures et fonctions traditionnelles de la communication à l'intérieur de l'organisation, induite par les communications électroniques dans les environnements de travail informatisés. Elle se demande, notamment, si la chaîne de commandement hiérarchique peut être maintenue, si elle le doit, vu l'incompatibilité de la supervision classique, basée sur le contrôle physique et direct, avec l'informatisation de la communication et si, en fin de compte, l'organisation ne devient pas elle-même une abstraction ou une virtualité, dans un contexte où le face à face n'est plus requis pour

accomplir le travail, mais où la réduction des interactions sociales menace l'engagement et le partage des objectifs de la part de ses membres.

Toutefois, un exemple de changement organisationnel, décidé pour harmoniser la structure avec la technologie, est donné par l'étude de cas de Frederiksen, Riley et Myers (1985). Ces derniers rapportent l'expérience de l'informatisation d'une entreprise d'assurance-vie qui a été réorganisée en équipes de travail autogérées et semi-autonomes, basées sur la pluridisciplinarité et le soutien mutuel, et en départements moins cloisonnés, facilitant ainsi le transfert de l'information, des idées et de l'assistance. Information, soutien et coopération constitueraient des conditions favorables à l'adaptation au changement, ici technologique et organisationnel.

### **2.1.1.3. La culture organisationnelle**

La problématique culturelle constitue un autre secteur d'intérêt dans l'étude du contexte organisationnel entourant le changement. Mais la difficulté de définir et d'opérationnaliser de manière satisfaisante la variable culturelle fait que celle-ci n'est abordée que par certains aspects qui, par ailleurs, peuvent parfois être confondus avec des effets de structure; ce qui démontre l'interdépendance de la structure et de la culture organisationnelle.

Ainsi, Neumann (1989) voit dans la dynamique des rapports hiérarchiques l'une des raisons de la non participation des individus au changement. La hiérarchisation s'oppose à l'émergence d'une culture de la participation, en ce qu'elle force les membres de l'organisation à la compétition et au conflit, l'autoprotection et le discrédit d'autrui. La hiérarchisation entraîne la concentration du pouvoir et une autorité basée sur le rang et le statut attachés à une position, alors que la participation suppose une large distribution du pouvoir, l'autorité étant basée dans ce cas sur la maîtrise et la compétence. La première renforce la dépendance, la seconde la responsabilité.

Pour leur part, Mankin et al. (1985) signalent une tendance plus récente dans la recherche qui consiste à considérer que la variable *orientation de l'organisation vers le changement* constitue un meilleur prédicteur de l'utilisation de la technologie et de la satisfaction des utilisateurs. Le meilleur pouvoir de prédiction de cette variable serait dû à sa relation plus claire et plus spécifique à l'innovation que ne le serait celle des caractéristiques structurelles telles que la formalisation, la complexité et la centralisation, qualifiées de globales, abstraites et de pauvrement définies.

Sauf qu'à notre avis, cette orientation vers le changement reste de toute manière liée à la structure organisationnelle, dans le sens où elle induit ou se déduit (selon qu'on accorde la primauté à la culture sur la structure ou l'inverse) du faible degré de formalisation et de centralisation, ce qui laisserait plus de liberté et d'autonomie aux membres de l'organisation, et du degré plus élevé de complexité favorisant l'hétérogénéité et la diversité, généralement considérées comme stimulant l'innovation. Toutefois, et sur ce dernier point, l'accord et l'engagement dans le changement pourraient être bloqués par une trop grande hétérogénéité des points de vue.

Toujours est-il qu'une organisation dont la culture d'entreprise est marquée par une orientation positive vers le changement recherchera proactivement à implanter de nouvelles technologies, dans le cadre d'une stratégie auto-initiée de changement continu, plutôt que de se retrouver obligée de réagir, par un changement imposé, à une crise interne et/ou externe; situation qui passe pour être beaucoup plus génératrice de résistance au changement chez les individus (Dirks, Cummings et Pierce, 1996). Une démonstration dans ce sens en est donnée par Strebel (1996), dans la comparaison qu'il fait de l'histoire des changements qui se sont produits au début des années 90, d'une part dans la multinationale Philips Electronics en Hollande et, d'autre part chez Esai, une entreprise de produits pharmaceutiques au Japon employant 4 000 personnes. Bien qu'il s'agisse de changement organisationnel dans les deux cas et non de changement technologique qui nous intéresse plus particulièrement ici, l'analogie reste valable à notre avis.

Réagissant à une sévère crise financière et commerciale, et à une vive concurrence de la part de Sony, Philips ne put redresser la barre qu'au prix d'un traitement de choc, marqué entre autres par plusieurs changements à la tête de la direction et d'une réduction des effectifs de 22%. De son côté, la direction d'Esai, en l'absence de toute crise et bien que déjà bien implantée et positionnée dans son marché, entreprit de préparer le terrain à l'avance à un changement stratégique qui s'est opéré en douceur et qui visait à élargir son horizon d'affaires aux produits para pharmaceutiques pour les personnes âgées. Les deux entreprises ont dû évoluer vers un système basé sur la performance, la reconnaissance du mérite personnel, l'engagement personnel et l'encouragement de l'initiative et de l'innovation, mais de manière réactive pour Philips et de manière proactive pour Esai. Pourtant, le contexte culturel organisationnel de départ dans les deux entreprises avait plusieurs points communs, notamment l'emploi à vie en échange de la loyauté, une évolution de carrière lente et basée sur l'ancienneté, ainsi qu'une conception des rôles marquée par un strict respect des normes et des attributions, et une limitation des responsabilités ne laissant aucune place à l'initiative personnelle.

Cependant, le choix fait par Esai d'opérer ces changements importants loin de toute pression immédiate et dans une perspective à moyen terme, qui anticipait les difficultés à venir liées à la vive concurrence dans son domaine d'activité, lui donna le temps de communiquer adéquatement sa nouvelle vision pour convaincre l'ensemble de son personnel et de mettre en place les dispositions favorables à ce changement stratégique. Ces dispositions consistaient en :

- l'identification d'une centaine de cadres innovateurs pour le rôle d'agent de changement;
- la formation de ces cadres sur les caractéristiques et tendances du nouveau secteur d'activités et sur le processus de changement organisationnel;
- le repositionnement sur les produits et services les plus porteurs après enquête auprès des consommateurs concernés;
- la constitution d'équipes de projet pluridisciplinaires basées sur le volontariat des participants;
- des stages de formation pour les employés dans les services de gériatrie;

- la communication directe entre le sommet et la base de la hiérarchie organisationnelle pour proposer et discuter de toute idée de projet nouveau;
- le soutien public de la direction à tout projet accepté;
- l'encouragement et la récompense de l'initiative et de la créativité personnelle à tous les niveaux;
- et la modification des normes de contrôle et des règles de promotion faisant abstraction de l'ancienneté.

De manière plus empirique, et en cherchant à valider le modèle de Schein qui, d'une part, établit une interaction entre la technologie et la culture organisationnelle et, d'autre part, postule que la résistance à l'implantation des nouvelles technologies exprime en fait une résistance au changement culturel qu'elle implique et non pas à la technologie en soi, Grote et Baitsch (1991) ont étudié les effets réciproques entre un système de communication informatisé et la culture existante de l'entreprise dans laquelle il a été implanté.

La comparaison fut faite entre, d'une part, le cas d'un département de la construction, central et bien intégré dans l'entreprise, marqué par une culture bien établie et caractérisée par le professionnalisme, le soutien et la coopération, une forte identification des membres avec l'entreprise et très peu de conflits internes, et d'autre part, le département de la gestion immobilière, beaucoup plus récent et mal accepté dans l'entreprise, marqué quant à lui par un vif conflit interne entre le service central et les services régionaux, donnant lieu ainsi à deux sous-cultures. La sous-culture des services régionaux était similaire au département de la construction, alors que celle du service central était caractérisée par l'efficacité, l'individualisme et le profit, une gestion basée sur le contrôle et un « leadership » autoritaire, ainsi qu'une faible identification à l'entreprise.

Les résultats montrent que dans le département de la construction où la technologie a été perçue comme un moyen de soutien dans la réalisation des tâches, le système de communication a été bien intégré, aussi bien par le centre que par la périphérie, et plus souvent utilisé, avec une tendance certaine à l'interconnexion bilatérale (réseau *all-channel*). Par contre, dans le département de l'immobilier, où la technologie a été perçue



comme moyen de renforcer le leadership et le contrôle, le système a été rejeté par les services régionaux et donc beaucoup moins utilisé par ceux-ci que par le service central et de ce fait, avec une forte centralisation des communications, essentiellement unilatérales, du centre vers la périphérie (réseau en étoile).

A noter toutefois que les auteurs signalent que les résultats sont biaisés positivement du fait que plus on utilisait le système d'information, plus les réponses au questionnaire utilisé étaient nombreuses de la part des sujets. Mais il faut aussi noter que seule la fréquence d'utilisation était prise en compte dans la mesure alors que la durée a été ignorée.

Dans une autre étude empirique, Harris (1999) recherche l'influence, parmi d'autres facteurs, de la culture organisationnelle sur les attitudes des individus envers l'utilisation de l'ordinateur, à travers les dimensions de la distance perçue par rapport au pouvoir (*power distance*) et celle de l'autonomie perçue par rapport aux normes, règles, procédures et description des postes. Contrairement aux attentes de l'auteur, ni l'une ni l'autre de ces dimensions n'a montré de relation substantielle avec les attitudes des utilisateurs. Ceci étant dû selon lui à la faible validité de leur mesure, mais aussi, selon nous, à la qualité des utilisateurs interrogés et de leur environnement professionnel, puisqu'il s'agissait d'administratifs et d'enseignants du milieu universitaire, ces derniers pouvant être qualifiés d'utilisateurs volontaires (Paré et Elam, 1995).

#### **2.1.1.4. La syndicalisation**

Les syndicats locaux ont traditionnellement la réputation, auprès du patronat, de résister au changement et de systématiquement s'opposer à l'introduction de nouvelles technologies, constituant ainsi une sorte d'épouvantail face au changement. Certaines recherches signalent, néanmoins, que cette opposition ne se déclare que si l'emploi et les salaires sont réellement menacés par la technologie, perçue comme pouvant remplacer le travailleur tout en étant plus efficace et efficiente.

Aussi, l'hypothèse est-elle faite dans la recherche de Haddad (1996) que les leaders syndicaux n'influencent pas négativement l'attitude des travailleurs envers la nouvelle technologie car ils seraient plutôt concernés par les rapports de pouvoir, l'étendue de leur implication dans le processus de changement, le climat des relations industrielles, ainsi que les conséquences perçues de l'investissement technologique sur la santé de l'entreprise et sur la sécurité de l'emploi des travailleurs qu'ils représentent. De fait, les résultats ne montrèrent pas de corrélation significative entre la syndicalisation et l'attitude face au changement technologique, bien que 23% des répondants avaient ou avaient eu un rôle syndical et qu'ils auraient préféré être informés plus tôt du changement et impliqués dans la prise de décisions le concernant.

Par contre, c'est cette implication des syndicats locaux dans la prise de décision du changement et de ses modalités qui est tenue pour influencer, positivement cette fois-ci, l'attitude des travailleurs et faciliter leur adaptation. C'est ce qui ressort de l'étude déjà citée de Hovmark et Norell (1993) qui avancent comme explication de l'attitude très majoritairement positive des usagers de la nouvelle technologie, le fait qu'ils aient participé à sa planification et à son achat à travers leurs représentants syndicaux et les assemblées générales.

Plus décisive encore est la formule du changement concerté entre employeur et syndicat qui s'engagent dans une démarche conjointe d'implantation, après avoir négocié réduction des coûts, amélioration de la qualité et augmentation de la productivité contre la préservation de l'emploi au moins à court et moyen terme. Cette formule rassura syndicat et employés de Lightolier, entreprise québécoise, dont l'expérience du changement est relatée par Grant (1997). Ce dernier point met encore plus l'accent sur l'importance de la qualité des décisions et actions organisationnelles entreprises pour faciliter le processus d'implantation du changement et sa réussite.

### **2.1.2. Les actions ou pratiques organisationnelles**

À ce niveau nous examinerons l'importance des facteurs information sur le changement, participation au changement ainsi que formation et soutien dans le cadre du changement.

Déjà, Mankin et al. (1985) relevaient dans leur revue de littérature l'importance de la justification des raisons du changement, de l'implication des utilisateurs dans l'évaluation des besoins, le choix de la technologie en fonction de ses caractéristiques et la planification de son implantation et enfin, de la formation pour non seulement acquérir les compétences nécessaires, mais aussi pour promouvoir la participation. Ce qui ne peut manquer de faciliter l'adaptation au changement.

Pour leur part, Frederiksen et al. (1985) donnent comme facteurs de réussite dans le cas du changement qu'ils ont étudié, l'appropriation par les employés et leur engagement dans le projet, à travers le rôle actif qui leur était laissé dans sa conception, la prise de décisions-clés et son implantation, une large communication formelle et informelle tout au long du processus, la présence d'une personne-ressource très impliquée, le soutien d'une équipe de supervision qualifiée, disponible et de confiance et une formation appropriée.

#### **2.1.2.1. L'information et la communication**

Kotter et Schlesinger (1978) avaient déjà mis l'accent sur la communication dans la stratégie de changement, fidèles en cela à la tradition laissée par les travaux classiques de Coch et French (1948). Elle est censée aider à intégrer le besoin, les implications et la logique du changement et permettre de surmonter, en fournissant une information complète et exacte ou au moins honnête, la résistance des individus. Elle remédierait aux différences d'évaluation de la situation de l'organisation et des gains et pertes liés au changement entre ses initiateurs et les autres, ainsi qu'au manque de confiance entre eux.

De manière plus empirique, Haddad (1996) vérifia l'hypothèse de l'influence positive exercée par une information préalable sur les attitudes des employés affectés par le

changement, dans la mesure où elle leur donne un certain degré de contrôle sur le processus de son implantation. L'hypothèse de cette relation fût supportée par les résultats qui montrèrent que seuls les gestionnaires qui avaient reçu une information préalable suffisamment à l'avance, directe et formelle, ont vu leurs opinions prises en compte et ont participé dans le processus d'implantation de la technologie, dont ils parlaient de manière positive, signe de leur adhésion; contrairement aux employés de la production et des superviseurs de première ligne qui déclarèrent que la forme de communication qui leur était le plus disponible était la rumeur et le bouche-à-oreille. Pour ces derniers, l'entreprise n'utilisa comme moyen d'information, un mois seulement avant le changement, qu'une page dans le journal interne et une vidéo explicative installée dans un coin de l'usine, une fois que les décisions importantes étaient déjà prises.

#### **2.1.2.2. La participation**

Le point de départ du débat sur les enjeux de la participation des travailleurs à la gestion de leur entreprise en général et au changement en particulier, remonte aux travaux cités plus haut de Coch et French (1948) qui se situent eux-mêmes dans le courant de la psychologie dynamique initiée plutôt par Kurt Lewin (1951). Lawrence (1968), l'un des théoriciens du changement de la Harvard Business School, avait déjà fait remarquer dans une analyse critique de ces mêmes travaux, que la participation ne devait pas être invoquée de manière magique, ni attendue comme une qualité intrinsèque et présente chez certains individus et pas chez d'autres. Elle devait encore moins être considérée comme une technique apprise et utilisée artificiellement pour amener les gens à faire ce que l'on veut qu'ils fassent et leur faire passer ainsi «le goût amer de la pilule du changement». Elle doit être basée sur le respect des employés, de leur savoir-faire et de la prise de conscience du besoin de leur contribution souvent ignorée.

Cherchant à expliquer les causes du choix de la non participation au changement fait par certains individus, Neumann (1989) s'est orientée vers l'identification de facteurs liés à l'environnement de travail qu'elle considère comme prépondérants par rapport aux

facteurs de personnalité. Cette orientation de l'auteur est justifiée par le fait que les facteurs contextuels ou environnementaux sont plus manipulables que les facteurs de personnalité et, par ailleurs, par le fait que l'explication classique, en psychologisant le phénomène, avait contribué à «blâmer la victime», à savoir l'individu. Sont identifiés trois types de facteurs :

- Les facteurs structuraux tels la structure organisationnelle, l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines formant des systèmes prédéterminés qui façonnent le comportement humain, en établissant des frontières sociotechniques spécifiques, les flux d'informations, les connections entre les sous-systèmes, des stratégies motivationnelles et des sanctions pour les différentes activités;
- Les facteurs relationnels tels la gestion de la participation, la dynamique des rapports hiérarchiques et la position de l'individu vis-à-vis de l'organisation qui déterminent les rapports interpersonnels et intergroupes, et entraînent les phénomènes de compétition, jalousie, dépendance, retrait, conflit, timidité, loyauté, autoritarisme, ...etc;
- Les facteurs sociétaux tels la socialisation primaire et secondaire, l'idéologie du travail et l'histoire sociopolitique qui forment le contexte antérieur et externe à l'organisation et qui agissent parfois de manière imperceptible sur les individus, à travers les éléments structuraux et relationnels.

Pour leur part, Kotter et Schlesinger (1978) avancent le fait que si la participation favorise l'engagement nécessaire à la réussite du changement, il faut néanmoins considérer que cette politique demande énormément de temps, dont certains changements urgents ne peuvent disposer, et que parfois, elle peut conduire à retenir de mauvaises solutions.

Une étude récente et spécialement ciblée sur les déterminants de la participation des utilisateurs dans l'implantation de systèmes informatiques sur le lieu de travail a été menée en Finlande auprès de 450 gestionnaires et professionnels par Iivari et Igbaria (1997). Après avoir rappelé que la problématique de la participation en Finlande a été alimentée aussi bien par le courant européen de la démocratie industrielle que par celui du management participatif américain, les auteurs mettent l'accent sur les antécédents de la participation, à savoir l'expérience de l'ordinateur, le statut hiérarchique et la variété des

tâches, une fois contrôlées les variables âge, sexe, instruction, formation à l'informatique, ancienneté dans le poste et ancienneté dans l'organisation. Les résultats montrent des corrélations positives entre la participation et les trois déterminants cités, mais avec un rôle pivot joué par l'expérience de l'ordinateur, comme on pouvait s'y attendre. Des variables de contrôle, seuls le sexe, l'instruction et la formation à l'informatique s'avèrent avoir des effets significatifs mais indirects sur la participation.

Cependant, les auteurs font remarquer que la mesure de la participation était d'ordre perceptuel et non pas factuel, et la réponse à l'enquête basée sur le volontariat pouvant biaiser les résultats. On peut aussi signaler le fait que les questionnaires ont été distribués par des personnes-ressources dans les entreprises, qui se trouvent être les responsables des systèmes informatiques implantés et qui étaient chargés d'identifier eux-mêmes les participants à l'enquête, on ne sait sur quelle base. D'autant plus que seuls 10 questionnaires étaient distribués dans chacune des 81 entreprises employant chacune entre 90 et 29.000 personnes.

Par ailleurs, et analysant de manière empirique et partiellement longitudinale les effets sur les employés des nouvelles technologies introduites dans diverses entreprises avec un style d'implantation différent, Korunka, Weiss et Karetta (1993 et 1995) trouvent que la participation entraîne un plus haut degré d'acceptation de ces technologies et que, plus le degré de participation est élevé, plus la satisfaction au travail est élevée et plus le stress est atténué.

Cependant, en interviewant une soixantaine de responsables de projets d'implantation de changements, Korunka, Weiss et Zauchner (1997) signalent que la participation passive est plus répandue que la participation active, laquelle n'est souvent possible que pour les utilisateurs experts. Concernant les effets négatifs de ces implantations, ils sont plus fréquents lorsqu'il s'agit de larges implantations avec un faible degré de participation. Ainsi, la participation ne deviendrait cruciale que lorsque la taille de l'implantation augmente. Il faut toutefois remarquer que les données concernant les effets sur les employés émanaient des déclarations des responsables qui ont pu les sous-estimer.

En résumé, si les effets positifs de la participation sur le changement semblent relativement assez établis, il faut aussi considérer son coût, rappelé aussi par Iivari et Igbaria (1997), ses déterminants au niveau individuel et ses obstacles au niveau environnemental ou contextuel.

### **2.1.2.3. La formation**

Si dans la littérature d'opinion des stratégies du changement, la formation constitue une action de choix pour faciliter l'acceptation du changement technologique, il semble par contre que la recherche ait du mal à en établir clairement l'importance et la réelle influence sur les attitudes et les comportements des employés face au changement. Il semble que l'on doive tenir compte du moment de la formation, avant ou après l'implantation, de sa durée et de son adéquation, de son type, sur le poste de travail ou en session, et des méthodes utilisées. De plus, ses effets mesurés semblent être essentiellement indirects, agissant à travers d'autres variables intermédiaires. Ainsi, et dans le domaine des technologies informatiques, la formation agit indirectement sur la participation de l'utilisateur à travers l'expérience accumulée dans l'utilisation de l'ordinateur (Iivari et Igbaria, 1997).

Dans leur analyse du concept d'angoisse vis-à-vis de l'ordinateur et de ses corrélats, à travers les multiples recherches qui lui ont été consacrées, Torkzadeh et Angulo (1992) considèrent la formation comme une forme de participation et un investissement très rentable, nécessaire à la réussite de l'implantation technologique. Avant d'être un moyen d'acquisition de compétences, la formation doit être conçue d'abord comme un sédatif de cette angoisse, celle-ci étant identifiée non seulement comme un élément principal de la résistance à l'utilisation de l'ordinateur et de la faible performance de ses utilisateurs, mais aussi comme facteur de résistance à la formation elle-même.

Dans une étude portant sur 187 travailleurs à mi-temps utilisant l'ordinateur dans le cadre de leur travail, Igbaria et Chakrabarti (1990) constatent une forte corrélation positive entre la formation antérieure et l'attitude vis-à-vis de l'ordinateur et une forte corrélation négative entre la formation et l'angoisse associée à l'ordinateur. Ils établissent également le

rôle médiateur que joue l'angoisse face à l'ordinateur entre la formation et l'attitude des sujets. L'étude confirme donc l'importance de la formation dans le développement des attitudes favorables à l'utilisation de l'ordinateur, en suscitant un sentiment plus fort d'efficacité et de confiance en soi chez l'apprenant et en lui permettant de gagner de l'expérience.

Moins concluants semblent être les résultats de l'étude britannique menée par Kahn et Robertson (1992) sur l'influence de la formation sur la motivation et la satisfaction au travail des employés et gestionnaires d'agence de voyage utilisant l'ordinateur pour accomplir leurs tâches. En effet, mesurée à travers sa durée et son adéquation, la formation reçue qui était essentiellement de type sur le poste, ne montra aucun pouvoir de prévision de la satisfaction, ni celle des employés, ni celle des gestionnaires. Seule la motivation des gestionnaires était corrélée avec l'adéquation de la formation, alors que durée et adéquation étaient corrélées ensemble. L'explication donnée par les auteurs, c'est qu'alors que la durée était une mesure objective en nombre de jours, l'adéquation était une mesure subjective, correspondant à un jugement par oui ou par non de la part des sujets.

La différence dans les résultats entre ces deux dernières études ne diminue pas pour autant le rôle de la formation. Elle indique seulement que si on cherche à établir son importance par rapport à l'adaptation ou la résistance au changement, on peut ne pas la repérer en mesurant un produit (*output*) tel que la satisfaction au travail, qui reste une variable composite n'ayant pas de lien spécifique avec la formation, et par contre la repérer au niveau d'une variable plus pure, mais intermédiaire, telle que l'attitude par rapport à une technologie qui, elle, entretient ce lien spécifique.

Malgré tout, il convient de citer l'étude de Haddad (1996) qui constate l'absence de corrélation significative entre formation et attitude envers une nouvelle technologie, résultat qui n'est pas entièrement une surprise, puisque l'auteur rappelle que dans ce cas précis, la formation a été donnée après l'introduction de la technologie et consistait en un minimum de sessions, sans aucune formation formelle directement sur le poste.



#### 2.1.2.4. Le soutien

Malgré le fait que le soutien soit considéré comme une action importante dans la stratégie de changement et d'une grande utilité pour combattre les craintes et l'angoisse qui conduisent à la résistance des employés (Kotter et Schlesinger, 1978), c'est une variable qui reste peu étudiée.

Hors contexte de changement, mais dans le cadre de l'utilisation des nouvelles technologies au travail, Yang et Carayon (1995) avaient déjà clairement établi l'importance de l'effet modérateur du soutien sur la relation entre les exigences de travail et le niveau de stress chez 262 employés américains du service public, tous utilisateurs de terminaux informatiques. Alors que le soutien de la part des collègues fut trouvé sans effet, le soutien de la part des superviseurs démontra, au contraire, un important effet réducteur de stress au niveau du degré d'ennui, d'insatisfaction par rapport à la charge de travail, de tension/anxiété, de dépression, de colère et de stress quotidien.

On aurait donc pu croire que cette variable serait plus souvent intégrée dans les plans de recherches empiriques s'intéressant plus particulièrement au changement technologique, ce qui n'est pas vraiment le cas. Néanmoins, on peut citer deux recherches qui s'y sont intéressées. Igarria et Chakrabarti (1990) ont étudié l'effet du support managérial sur l'angoisse des employés et sur leurs attitudes vis-à-vis de l'utilisation de l'ordinateur. Ce support managérial fut mesuré à travers l'information, les instructions et l'assistance technique pour l'utilisation des applications informatiques, et à travers les encouragements des supérieurs, l'allocation de ressources et le support de l'encadrement technique. Les résultats ont montré que ce support entretient des corrélations significatives, négativement envers l'angoisse et positivement envers les attitudes. Ce qui démontre que plus la direction d'une organisation fournit à ses employés assistance et encouragements, plus l'angoisse de ces derniers est réduite et plus leurs attitudes seront positives vis-à-vis de l'utilisation du S.I.

Par contre, Korunka, Weiss et Karetta (1995) ne trouvèrent aucun lien significatif entre le soutien, mesuré à travers le support émotionnel et instrumental de la part des collègues et des supérieurs, et le degré de changement dans le niveau des plaintes psychosomatiques et de la satisfaction au travail des travailleurs sur des écrans de visualisation, mesuré quant à lui 2 mois avant et 12 mois après l'introduction des nouvelles technologies au travail. Ceci dit, la même remarque faite pour la variable formation s'impose, à notre avis, pour l'appréciation de l'effet du soutien sur les *outputs* stress et satisfaction par rapport à des variables intermédiaires telles que l'angoisse et les attitudes.

### **2.1.3. L'environnement de travail**

L'environnement de travail regroupe un ensemble de facteurs qui peuvent être catégorisés et se rapporter (1) aux conditions physiques de travail telles que le bruit ou la propreté, (2) à la nature de la technologie et à ses propriétés telles que son degré de complexité, son utilité ou sa convivialité, (3) aux caractéristiques de l'organisation du travail telles que la division et la répartition du travail et les relations sociales et (4) au contenu et aux caractéristiques des tâches tels que la charge de travail et ses exigences, ainsi que le contrôle, l'autonomie et la responsabilité qui peuvent s'y rapporter.

Bien qu'elles soient étroitement liées entre elles, ces catégories sont distinguées ici pour clarifier l'exposé, mais aussi pour essayer d'analyser leurs effets respectifs sur les attitudes et comportements des travailleurs. Ceci est d'autant plus difficile que la technologie et l'organisation du travail sont interdépendantes et conditionnent toutes les deux le contenu des tâches, ce qui plaiderait plutôt pour des effets conjoints. Par ailleurs, nous avons déjà justifié notre intérêt pour l'étude de ces différents facteurs et de leurs effets dans le chapitre précédent, par le fait qu'au niveau individuel de l'adaptation au changement technologique, ces effets peuvent être anticipés et perçus positivement ou négativement avant l'implantation du S.I., et que les perceptions des utilisateurs du S.I. peuvent se modifier au cours de l'implantation, soit en fonction de leur expérience directe ou de celle de leurs collègues de travail.

### 2.1.3.1. Les conditions physiques de travail

Dans sa revue de littérature consacrée au bien-être des travailleurs après l'introduction des technologies de fabrication industrielle assistée par ordinateur, Edwards (1989) relève que les conditions de travail sont généralement améliorées. À titre d'exemple, la robotisation dans le secteur automobile a permis aux ouvriers de ne plus être exposés aux fumées et étincelles de la soudure à l'arc : les travailleurs sur machines à commandes numériques déclarent faire face à des conditions de travail plus propres et plus sécuritaires, mais cela était plutôt attribué à l'installation de volets de protection qu'aux machines elles-mêmes (ceci dit, on peut quand même attribuer ce gain aux machines aussi qui ont permis techniquement cet aménagement). Par ailleurs, certains travailleurs signalent que le caractère imprévisible et incontrôlable des nouvelles machines a introduit de nouvelles menaces pour la sécurité, constituant une source de danger physique et de stress. D'autres travailleurs chargés spécialement de la maintenance de ces machines signalent plus de bruit et de saleté dans l'exécution de leur travail.

Généralement, les études rapportent une amélioration de la sécurité et de la propreté au travail, sauf pour les employés qui viennent au contact direct avec les machines. La possibilité d'aménagement ergonomique des postes de travail et d'amélioration de la sécurité au travail dans le cadre d'un changement technologique peuvent également faciliter une meilleure acceptation et adaptation au changement, et constitue une exigence de flexibilité de la part du système technique qui doit accommoder certains besoins des employés.

Quant à Patrickson (1986) qui étudia l'adaptation des compositeurs de la presse journalistique à l'introduction de l'ordinateur, elle rapporte un changement radical dans l'environnement physique de travail qui est devenu plus propre, plus tranquille et plus frais. Cependant et paradoxalement, plusieurs travailleurs restaient indifférents à cette amélioration positive liée au changement. Ils en venaient même à regretter l'ancienne atmosphère de travail qui, bien que marquée par l'odeur continue de l'encre et les multiples occasions de se salir, restait associée à des bruits, certes gênants, mais familiers et

évoquait les relations de camaraderie qui y prévalaient. Cette nostalgie nous permet de relever que l'attitude d'un travailleur à l'égard du changement peut être influencée par une perception subjective qui peut minorer, voire rendre négative, une amélioration actuelle et objective des conditions de travail, pour justifier une non acceptation du changement et une inadaptation au nouvel environnement de travail. Loin d'être un paradoxe, le comportement de ces travailleurs est typique du phénomène de rationalisation a posteriori des perceptions et comportements, par le biais d'une distorsion perceptuelle de la réalité pour la rendre conforme aux attitudes déjà formées, phénomène bien expliqué dans la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957).

### **2.1.3.2. Les caractéristiques de la technologie implantée**

Bien qu'une majorité de recherches sur les effets de l'implantation technologique ait tendance à minorer le rôle de la technologie en soi par rapport à l'utilisation qui en est faite ou à l'organisation du travail qui lui est associée, il n'est pas sans intérêt d'essayer d'évaluer l'importance, sans pour autant verser dans un pur déterminisme technologique. On ne peut nier a priori les différences entre les systèmes techniques adoptés quant à ce qu'ils peuvent ou ne peuvent pas permettre dans leur utilisation, en fonction de leur degré de sophistication, de souplesse et d'adaptabilité aux besoins des utilisateurs. Ce qui se traduit pour ces derniers en termes d'avantages ou d'inconvénients perçus se répercutant sur leur degré de satisfaction, attitudes et comportements.

Concernant la technologie informatique, Mankin et al. (1985) relèvent l'intérêt des chercheurs pour les variables suivantes : caractéristiques techniques des systèmes informatiques qui sous-tendent performance et satisfaction; types d'utilisation qui concerne les fonctionnalités du système et ses capacités à permettre une diversification des tâches et leur degré de sophistication ou de routine; convivialité et extensibilité qui facilitent l'interface entre l'utilisateur non expert et le système et permettent le développement de ses applications.

Sur la base de cette même référence, Igarria et Chakrabarti (1990) ont mesuré l'effet de la variable qualité du système informatique à travers des indicateurs de fonctionnalité, performance et interactivité, sur l'angoisse et les attitudes des utilisateurs. Les corrélations trouvées étaient hautement significatives avec les deux variables dépendantes, les régressions statistiques montrant le rôle médiateur de l'angoisse entre la qualité du S.I. et l'attitude. En allégeant leur anxiété face à l'ordinateur, une meilleure qualité du système entraîne plus d'attitudes favorables au S.I. de la part des utilisateurs.

Dans une autre étude portant sur 471 gestionnaires et professionnels appartenant à 54 entreprises des secteurs manufacturier, commercial, financier, des assurances et des services, Igarria, Schiffman et Wieckowski (1994) ont cherché à déterminer le rôle de l'utilité perçue et du plaisir perçu, comme agents de motivation dans l'acceptation ou le rejet de la technologie informatique, ces derniers étant appréciés par le degré de satisfaction des utilisateurs et leur degré d'utilisation du système.

Leur modèle conceptuel place l'angoisse associée à l'ordinateur comme antécédent à ces deux variables perceptuelles et considère la satisfaction comme entraînant l'utilisation plutôt que l'inverse. Ce dernier point ne nous semble pas pertinent car il identifie la satisfaction à la composante affective de l'attitude, les deux autres composantes communément admises étant la dimension cognitive et l'intention comportementale face à l'objet-cible de l'attitude (Fischer, 1997). À cet égard, il serait plus approprié, pour éviter toute confusion, de parler d'adhésion ou d'implication affective qui anticipe sur la satisfaction attachée à un objet. La satisfaction correspond à son évaluation à l'usage dans la réalité et par rapport aux besoins ou attentes. L'opérationnalisation que les auteurs font de la variable dépendante satisfaction ne permet pas de s'assurer de la validité du modèle, puisque les mesures adoptées en termes de qualité de l'impression et de l'affichage de l'écran, de vitesse de réponse du S.I. et de qualité de la maintenance ne précisent pas si elles correspondent à une évaluation après usage ou avant usage (et dans ce cas simplement à travers les caractéristiques techniques et les promesses du vendeur).

Toujours est-il que les résultats montrent que toutes les variables sont intercorrélées, que l'angoisse a un effet direct et indirect sur la satisfaction à travers l'utilité perçue et surtout le plaisir perçu, et que l'angoisse, l'utilité et le plaisir perçus ont tous les trois essentiellement des effets directs sur l'utilisation du S.I., plus puissants que celui de la satisfaction qui était censée médiatiser leurs effets. Ce dernier point semble corroborer notre remarque à propos de la validité de la place de la variable satisfaction dans le modèle.

En résumé, la motivation extrinsèque représentée par l'utilité perçue s'avère avoir un effet 6 fois plus puissant que la motivation intrinsèque, le plaisir perçu, sur la détermination des raisons liées à l'utilisation de l'ordinateur dans la résolution des tâches, mais elles ont toutes les deux un effet similaire sur la fréquence et la durée d'utilisation. Par contre, c'est le plaisir perçu qui a un effet plus important sur la satisfaction que l'utilité perçue, indiquant ainsi l'importance du plaisir associé à l'utilisation d'une technologie particulière dans la résolution des tâches professionnelles; cette utilisation reste malgré tout mieux prédite par l'utilité perçue de la technologie en question.

Concernant les technologies de production industrielle assistée par ordinateur, l'exemple du devenir des compositeurs de la presse journalistique étudié par Patrickson (1986) montre comment l'introduction de l'ordinateur a profondément modifié le contenu des tâches et les qualifications requises, indépendamment des modifications apportées par la réorganisation du travail. La typographie traditionnelle sollicitait beaucoup la mémoire, la vitesse, la dextérité, le soin, la précision, la force, la lecture en miroir et le coup d'œil. La pression liée à la production ne laissait que peu de temps à la correction des erreurs, mais une considérable liberté d'action et d'initiative était laissée aux compositeurs, et les plus anciens et compétents parmi eux étaient encouragés à participer à la mise en page des encarts publicitaires. La composition sur ordinateur, par contre, ne requiert plus ces qualifications au même degré et pour certaines, ne les requiert plus du tout : la correction des erreurs et la mise en page se fait dorénavant très facilement et rapidement, et les deux nouvelles compétences requises, le tirage des clichés et l'utilisation de la caméra, s'apprennent en 2 mois et ne nécessitent aucune aptitude préalable. La nouvelle technologie

introduite fit perdre beaucoup de leur influence aux compositeurs qui, malgré tout, s'y adaptèrent tant bien que mal. Cependant, ceci nous indique comment les risques de déqualification consécutifs à un changement technologique peuvent entraîner une anticipation ou crainte de perte de statut chez l'employé et alimenter une attitude de résistance au changement.

L'étude de Hovmark et Norell (1993) portant sur 128 employés, dont les 2/3 utilisaient la technologie C.A.O (conception assistée par ordinateur), et comprenant 70% de concepteurs et 11% de dessinateurs industriels, conclut sur le fait qu'il n'y avait aucune différence significative dans les activités de travail entre les utilisateurs et les non utilisateurs de C.A.O, ni de changement dans la distribution des tâches entre concepteurs et dessinateurs après l'introduction de ce type de technologie. Par contre l'impact de celle-ci sur la manière dont les tâches étaient dorénavant conduites était très important. En les soulageant des tâches routinières, les employés peuvent beaucoup plus se consacrer à la création et aux détails dans la conception et voient ainsi leur niveau de qualification s'élever. À l'inverse de l'étude précédente, on voit ici comment des employés pourraient percevoir les bénéfices associés à l'introduction d'un S.I. qui rehausserait leurs compétences. Ces perceptions pourraient également être exploitées par les décideurs pour persuader les employés du bien fondé du changement et gagner ainsi leur adhésion au projet d'implantation.

Pour sa part, Haddad (1996) ne trouva aucun effet significatif du degré de complexité de la technologie implantée sur les attitudes à l'égard du changement technologique de 155 personnes employées à l'assemblage de moteurs d'avions. Certaines effectuaient leurs tâches sur une technologie classée comme simple et d'autres sur une technologie classée comme complexe. L'hypothèse avancée, à savoir que les utilisateurs de la technologie complexe développent moins d'attitudes favorables au changement que les utilisateurs de la technologie simple, ne fut pas vérifiée.

Les études analysées par Edwards (1989) dans sa revue de littérature sur les effets sur les travailleurs des technologies manufacturières assistées par ordinateur indiquent que

les emplois qu'elles déterminent, au lieu d'améliorer leur bien-être, s'avèrent souvent insatisfaisants et stressants et ce, contrairement aux attentes basées sur des études précédentes qui liaient évolution dans les technologies de production plus anciennes et amélioration des emplois. Quatre raisons potentielles sont invoquées pour expliquer cette inconsistance dans les résultats entre études actuelles et études précédentes.

La première raison c'est que bien que toutes les formes de ce type de technologies impliquent des équipements programmables, ces équipements sont utilisés pour une large variété d'applications. Ces différences d'utilisation influencent les activités des travailleurs qui influencent à leur tour la nature du travail et leur bien-être. La diversité des fonctions dans l'utilisation des équipements entraîne une grande variation dans les tâches accomplies, ce qui rend périlleux tout exercice de comparaison entre les formes de technologies et leurs effets en soi.

La deuxième raison invoque la nature de la technologie et plus précisément son degré d'automatisation, comme caractéristique technique déterminant le partage des tâches entre la machine et l'opérateur. Bien que plus avancées technologiquement que les équipements utilisés dans les unités de production en processus continu, les nouvelles technologies assistées par ordinateur ne présentent pas nécessairement un plus haut degré d'automatisation. Dans les processus continus de production, les machines étaient capables, en plus d'exécuter le travail principal, de détecter, évaluer et corriger les déviations mineures dans leur fonctionnement. Les opérateurs n'étaient pas requis pour contrôler et régler continuellement les machines, se contentant d'un contrôle et d'une maintenance périodique et d'un ajustage occasionnel lorsque les dérèglages excédaient la marge d'autocorrection des machines. Par contre, la plupart des robots et des machines-outils à commandes numériques sont préprogrammés et, en général, sont incapables d'évaluer et de corriger leur fonctionnement. Les opérateurs doivent ici contrôler continuellement les machines et effectuer les ajustements nécessaires lorsque requis, expérimentant les conséquences négatives de ces activités. Doit-on pour autant en conclure qu'il suffirait de connaître le degré d'automatisation d'une technologie pour en déduire la nature du travail



et ses effets sur le bien-être des travailleurs ? La réponse à cette question selon Edwards (1989) devrait être négative, ce qui conduit à la troisième raison.

La troisième raison donc, serait que pour une forme de technologie donnée, il y aurait une latitude considérable dans la manière d'allouer les tâches et d'organiser le travail autour d'elle. La division du travail autour des machines programmables entre deux catégories de travailleurs par exemple, certains assurant les tâches de contrôle et de maintenance tandis que d'autres se chargeant de la programmation ne serait dictée par aucune contrainte technique, ce genre de machines autorisant parfaitement le regroupement de ces tâches chez une même catégorie de travailleurs, relevant ainsi leur niveau de compétences et de satisfaction. Pour une même technologie, les différences dans la division du travail restent probablement sujettes à une décision managériale, syndicale ou négociée.

La dernière raison renvoie aux différences dans la manière dont les travailleurs répondent à la nature du travail. L'impact du travail sur le bien-être ne serait pas seulement déterminé par les caractéristiques objectives du poste de travail, mais aussi par la manière de percevoir ces mêmes caractéristiques, leur importance et leur désirabilité, ainsi que par la manière dont les travailleurs vont faire face aux caractéristiques jugées indésirables.

L'évaluation des impacts d'une avancée technologique sur les travailleurs doit nécessairement selon Edwards (1989) prendre en considération sa nature et ses caractéristiques techniques, l'utilisation qui en est faite, l'organisation du travail choisie pour l'accompagner et les différences dans les perceptions et réactions des travailleurs. Ce qui rejoint ce que nous avons dit déjà de la nécessité de s'intéresser à la subjectivité des utilisateurs et d'anticiper les effets possibles et multiples de l'implantation des S.I., pour essayer de favoriser et planifier les impacts positifs tout en essayant d'éviter ou de minimiser les impacts négatifs, si l'on veut faciliter l'adhésion et l'adaptation au changement des utilisateurs potentiels.

### 2.1.3.3. L'organisation du travail

Si une certaine organisation du travail peut affecter l'utilisation qui est faite de la technologie ainsi que la répartition et le contenu des tâches, à l'inverse le type de technologie implantée entraîne souvent une réorganisation du travail qui est parfois non seulement voulue, mais rendue nécessaire si on veut optimiser le changement technologique décidé.

Ainsi, les résultats de l'étude déjà citée de Hovmark et Norell (1993) confirment la conclusion avancée par ailleurs sur le fait que l'introduction de la C.A.O a affecté la classique division du travail en trois catégories : concepteurs, concepteurs de détails et dessinateurs, en entraînant le transfert des activités des concepteurs de détails vers les concepteurs et les dessinateurs, faisant ainsi disparaître cette catégorie intermédiaire.

Les deux études de cas rapportées, d'une part, par Frederiksen, Riley et Myers (1985) et, d'autre part, par Grant (1997) montrent comment le changement technologique, introduit respectivement dans une société d'assurances qui s'informatise et dans une entreprise de fabrication de matériel d'éclairage qui installe une chaîne de montage plus automatisée et gérée par ordinateur, s'est accompagné d'une réorganisation du travail en équipes semi-autonomes. De plus, pour la société d'assurances, ce changement a permis une amélioration des échanges interdépartementaux, consacrant le passage d'une approche tayloriste à une approche sociotechnique.

Dans leur étude sur les petites entreprises, Horgan et Simeon (1988) exposent les changements intervenus au niveau des rôles professionnels et de la structure sociale, suite à leur informatisation. Au siège d'une entreprise commerciale, un groupe d'une douzaine d'employés chargés de la gestion des produits se distinguait par le partage d'un ensemble de tâches comprenant l'étiquetage de la marchandise, le suivi des commandes, l'inventaire des stocks et l'enregistrement des transferts. Les employés échangeaient les postes et s'entraidaient à volonté. Leur département était isolé des autres physiquement par une porte verrouillée et professionnellement par la distinction de leurs tâches. Leur interdépendance

interne et leur double isolement se traduisait par une cohésion de groupe très élevée. L'informatisation amena un changement drastique dans cet ordre social : pour des considérations de sécurité, les postes devinrent plus différenciés et plus clairement définis, ce qui annula toute interchangeabilité et réduisit l'interdépendance, inévitablement. Des changements dans la communication externe se produisirent aussi avec les autres groupes : pour localiser une marchandise égarée, ces employés n'avaient jamais le dernier mot face aux employés des différents magasins et aucun moyen de vérifier ou contredire leur rapport. Avec l'ordinateur, ils disposaient de l'information exacte sur l'état des inventaires, ce qui entraîna une relation intergroupe plus équitable. La dépendance mutuelle externe s'accrut au détriment de la dépendance mutuelle interne et leur capacité d'influence et d'interaction s'éleva.

Dans un bureau de consultation, les changements sociaux se firent dans le sens d'une moindre différenciation des rôles suite à l'informatisation. Auparavant, la ligne de partage entre professionnels et employés était très claire, ces derniers se chargeant seuls de la frappe des documents. Lorsque la direction estima que les premiers pouvaient se charger eux-mêmes d'une partie de la saisie et du traitement de texte sur leurs ordinateurs, ceux-ci le perçurent comme une perte de statut et les employés comme une invasion de leur territoire. Là aussi, la dépendance mutuelle externe s'accrut et les relations devinrent moins inégales.

Pour Agervold (1987), la réorganisation du travail qui succède souvent à l'introduction d'une nouvelle technologie constitue un facteur important dans la réponse des travailleurs, parfois plus important que la technologie elle-même. Toutefois, il reste difficile de déterminer si les conséquences du changement sur la nature, la quantité et la qualité du travail sont dues à la technologie ou à des changements subséquents dans l'organisation du travail.

Cependant, ce qui importe pour nous ici ce n'est pas tellement de savoir si ces impacts sur les employés et leur emploi sont dus à la nature de la technologie ou à l'organisation du travail. Il s'agit plutôt de savoir que dans le cadre d'un changement

technologique et probablement en particulier lorsqu'il s'agit de l'implantation des S.I., vu leur capacité à prendre en charge une ou plusieurs fonctions organisationnelles qui peut conduire à la redéfinition des processus d'affaires, la question de la réorganisation du travail doit être abordée par les planificateurs du changement, sans attendre l'apparition d'effets induits ou imprévus ou d'effets qui obligent après-coup à modifier l'organisation du travail existante. Si comme nous l'avons dit, changement technologique et changement organisationnel vont de pair surtout dans le cas des S.I., alors la réorganisation du travail devrait être pensée par avance pour déterminer s'il y a lieu de réorganiser le travail et dans quelle mesure, mais aussi pour déterminer la meilleure façon de le faire pour que cette réorganisation profite des capacités et possibilités du S.I., dans un souci de performance organisationnelle, tout en veillant à apporter des bénéfices aux employés-utilisateurs, dans un souci de performance et de satisfaction individuelle.

Par ailleurs, si le succès des implantations de S.I. se mesure entre autres par la performance organisationnelle et la performance individuelle (DeLone et McLean, 1992; 2002), cette dernière passe aussi par une meilleure acceptation et adaptation des utilisateurs au changement, lesquelles seraient facilitées dans le cas où ils pourraient percevoir des avantages en termes de gain de statut, d'enrichissement des tâches, de rehaussement des qualifications, d'amélioration de la communication interne et de la coopération ou autres bénéfices qui résulteraient d'une réorganisation du travail optimale.

Ce que nous venons de dire à propos de la réorganisation du travail reste valable en ce qui concerne le contenu et les caractéristiques des tâches qui peuvent être affectés positivement ou négativement par l'implantation d'un S.I. Ces impacts, quoique étudiés comme on le verra ci-après comme conséquences du changement technologique, intéressent la question de l'adaptation au changement des utilisateurs. Comme conséquences observées et en fonction de leur évaluation positive ou négative par les utilisateurs effectifs, elles peuvent venir modifier leurs attitudes face au S.I. après l'implantation et affecter la continuité de leur mobilisation. Comme effets perçus et anticipés par les utilisateurs potentiels ou futurs, ils peuvent venir alimenter leurs attentes,

espoirs ou craintes, et donc leur attitude avant l'implantation. Par ailleurs, nous avons déjà dit ailleurs que les premiers peuvent influencer les seconds dans le cas d'une implantation progressive. Enfin, n'oublions pas qu'un changement ne se passe pas ex nihilo et que les utilisateurs futurs peuvent toujours se référer à un changement antérieur ou à un changement ayant eu lieu dans un autre département ou organisation avec lesquels ils sont en contact.

#### **2.1.3.4. Le contenu et les caractéristiques des tâches**

Ce volet des déterminants d'ordre organisationnel constitue l'élément le plus étudié dans la problématique des changements technologiques. Les questions les plus soulevées sont relatives à l'impact du changement sur la nature des tâches et sur leurs caractéristiques, à l'identification des aspects dans ces tâches qui auraient le plus de conséquences sur les attitudes et comportements des travailleurs face aux changements, ainsi que sur leur niveau de satisfaction au travail, de stress et de performance.

Rappelons tout d'abord les études de Patrickson (1986) et de Hovmark et Norell (1993) qui, respectivement, font part des effets directs de l'introduction de l'ordinateur sur le contenu des tâches des compositeurs de la presse et des concepteurs et dessinateurs industriels. Pour les premiers, leurs activités de travail furent révolutionnées au point où pas plus de 20% des activités antérieures demeuraient inchangées, ce qui s'accompagnait par une déqualification importante et un déplacement de certaines activités vers les départements concernés qui composaient et entraînent directement leurs rubriques (nouvelles et annonces classées). À l'inverse pour les derniers, si la nature de leurs activités ne fut en rien affectée, leur qualité au contraire s'en trouva grandement améliorée avec l'ouverture de nouvelles possibilités créatives et un rehaussement du niveau de qualification dont profitèrent les intéressés.

Dans le secteur manufacturier, Edwards (1989) résume les effets de l'automatisation de la production qui, de manière générale, si elle permet d'éliminer les tâches pénibles et dangereuses, laisse les opérateurs en prise avec un travail générateur de stress et

d'insatisfaction, dont les sources principales sont : le contrôle constant des machines qui ne laissent que peu d'interactivité, la monotonie et l'ennui liés à des tâches sans grande envergure, les nouvelles menaces à la sécurité. Des effets positifs sont toutefois notés lorsque le travail est enrichi par des tâches de programmation informatique et de maintenance des machines, mais qui peuvent être contrebalancés par la complexité des tâches, la nature de leurs exigences et la pression exercée par les gestionnaires sur leurs temps de réalisation.

Dans leur cadre théorique proposé à la recherche, Wall, Corbett, Clegg, Jackson et Martin (1990) identifient quatre variables-clés indépendantes relatives au contenu et aux caractéristiques des tâches, et ayant des effets combinés sur la performance de la technologie et sur les niveaux de stress et de satisfaction au travail :

- Le contrôle exercé par l'opérateur sur son propre travail dont le degré varie selon les formes de technologie et d'organisation du travail. Ce contrôle est lui-même repéré à trois niveaux différents : au niveau du degré d'autonomie laissé dans la gestion du temps à l'opérateur dans la planification et le rythme de ses activités; au niveau du degré d'autonomie permis dans les méthodes de travail qui laisserait la possibilité d'intervenir sur le fonctionnement des machines, par exemple dans leur programmation; et enfin, au niveau de l'étendue du rôle de l'opérateur qui intègre ou pas des activités secondaires de support des activités primaires telles que la maintenance, la programmation, la commande des approvisionnements et l'inspection de la qualité des produits. La variable *contrôle* regroupe donc les aspects de contrôle sur la gestion du temps, contrôle sur les méthodes de travail et contrôle sur les limites ou frontières du rôle.
- Les exigences cognitives qui sont supposées augmenter par l'introduction des nouvelles technologies au détriment des exigences physiques. Deux aspects sont examinés : les exigences liées au contrôle des machines et donc au niveau d'attention requis par cette activité qui peut être routinière ou variée; et les exigences liées au diagnostic et à la résolution des problèmes qui dépendent de la sophistication technique du système et de l'allocation des tâches.
- La responsabilité dans la production assumée par l'opérateur qui peut être affectée par des pertes consécutives à des erreurs comportementales entraînant des arrêts et une réparation coûteuse des machines.

- L'interaction sociale dans le cadre du travail qui est diversement affectée par l'utilisation des nouvelles technologies est ici examinée sous ses aspects quantitatifs et qualitatifs, respectivement à travers les contacts sociaux limités ou accrus selon le degré d'interdépendance entre les rôles et le support social existant tant au niveau intra qu'interhiérarchique.

On peut toutefois remarquer ici que si une augmentation du contrôle et des interactions sociales peut être considérée comme un facteur avantageux et facilitateur de l'adaptation au changement, il n'est pas sûr par contre que l'augmentation des exigences cognitives et de la responsabilité dans les tâches soit perçue par tous les employés comme un gain. Selon leurs capacités réelles, leur degré de confiance en soi et leur motivation par exemple, ces éléments pourraient faciliter l'adhésion au changement pour certains ou au contraire être ressentis comme stressants en alimentant la crainte chez d'autres de ne pas être à la hauteur des nouvelles exigences des tâches associées au changement.

Une tentative de validation empirique de l'influence de la variable autonomie/contrôle exercés dans/sur le travail, parmi d'autres variables, sur les attitudes des travailleurs face aux nouvelles technologies est menée dans la recherche de Haddad (1996). Couplée avec la variable position hiérarchique, on trouve le plus haut degré dans la perception de l'autonomie/contrôle chez les gestionnaires, suivi par les ouvriers qualifiés et non par les techniciens comme prévu par hypothèse, et enfin par les ouvriers spécialisés. L'inversion des deux catégories intermédiaires est expliquée par l'implication de certains ouvriers qualifiés dans l'installation des machines alors que les techniciens craignaient la responsabilité dans le fonctionnement des machines. La décroissance dans le degré perçu de l'autonomie/contrôle allait de pair avec les attitudes les plus négatives vis-à-vis de la nouvelle technologie. La position hiérarchique, ou son corollaire autonomie/contrôle, constitue d'après l'auteur, un puissant prédicteur des attitudes des travailleurs.

Deux caractéristiques de la tâche, l'incertitude et la variété furent introduites par Harris (1999) dans une équation structurelle pour tester leur effet sur les attitudes par

rapport à l'utilisation de l'ordinateur, à travers la variable subjective issue de la recherche en marketing, l'adhésion ou implication par rapport au produit technologique utilisé. Les résultats portants sur 927 personnes, enseignants et administratifs universitaires et comptables à Honk-Kong, indiquent que la variété dans les tâches a un effet hautement significatif sur les attitudes positives dans l'utilisation volontaire de l'ordinateur. Ceci à travers non seulement l'implication subjective vis-à-vis du produit comme attendu, mais aussi à travers l'angoisse face à l'ordinateur qui est plus basse chez ceux qui exercent des tâches diversifiées.

Nelson et White (1990) étudièrent la relation entre diverses caractéristiques des tâches et les attitudes face au changement et au travail sur ordinateur chez 87 employés d'une grande bibliothèque universitaire, à 90% des femmes. Sont négativement associés avec l'attitude face au changement, la pression liée au temps, les conflits de rôles et surtout la responsabilité dans le travail. Sont négativement associés à l'attitude face au travail sur ordinateur, la surcharge de travail, l'étendue des tâches et surtout la responsabilité dans le travail et les conflits de rôle.

Les attitudes et les conséquences de l'introduction de l'ordinateur dans le travail de bureau furent aussi étudiées par Agervold (1987) en comparant deux sous-échantillons, l'un de 411 employés de bureau utilisateurs de la nouvelle technologie et l'autre de 506 employés de bureau utilisant les anciennes machines à écrire. L'ensemble constitue un échantillon représentatif de la population des employés de bureau d'une ville moyenne du Danemark. Parmi les utilisateurs de l'ordinateur, 54% avaient une attitude positive et seulement 7% une attitude négative. Pour 25 à 45% du même échantillon, des changements dans les caractéristiques liées à la qualité du travail, consécutifs à l'introduction de la nouvelle technologie, ont touché le degré de contrôle sur les tâches, les exigences cognitives, les besoins en formation et l'intérêt lié à la tâche qui ont augmenté. Par ailleurs, si aucun grand changement n'a affecté le degré d'isolement dans le travail et le degré de contrôle par les supérieurs, par contre un accroissement dans la pression et dans la charge de travail a accompagné l'amélioration notée dans la qualité du travail.



La comparaison entre utilisateurs et non utilisateurs montre de légères différences significatives relatives à la pression au travail et à la complexité des attributions qui sont plus grandes pour les premiers par rapport aux seconds. Au niveau des conséquences, seule la fatigue mentale est significativement plus importante chez les premiers, alors que les réactions de stress et les plaintes psychosomatiques ne le sont pas, à cause peut-être de l'annulation ou du contre-balancement des effets du changement. Enfin, quand elles sont rapportées, les conséquences négatives de l'utilisation des nouvelles technologies en termes de fatigue mentale, de stress et de réactions psychosomatiques sont, de manière significative, associées aux exigences cognitives, à l'isolement dans le travail et à la charge de travail mentale et physique.

La conclusion générale de l'auteur est qu'on peut difficilement mettre les différences observées sur le seul compte de la technologie, mais qu'il faut aussi considérer les changements subséquents dans l'organisation du travail et dans l'environnement psychologique de travail, de manière globale.

En étudiant la satisfaction et la motivation dans l'utilisation de l'ordinateur sur une centaine d'agents de voyage et une cinquantaine de gestionnaires et superviseurs d'agences de voyages britanniques, Kahn et Robertson (1992) établirent que la satisfaction au travail était associée pour les gestionnaires/superviseurs à l'importance de la tâche (*task significance*) et pour les agents à l'autonomie. Quant à la motivation au travail, pour les managers/superviseurs, c'était aussi l'importance de la tâche qui y était associée, alors que pour les agents, c'était plutôt la rétroaction sur les tâches (*feed-back*).

Dans une étude longitudinale sur les effets de l'implantation de nouvelles technologies de travail, Korunka, Weiss et Karetta (1993) mesurèrent différents aspects du stress et de la satisfaction au travail sur une centaine d'employés, répartis sur 7 entreprises des secteurs construction, administration et services. Les mesures furent prises 2 mois avant l'introduction de nouveaux systèmes informatiques, pendant l'implantation, ce qui correspond à environ 3 à 6 mois après l'introduction, et enfin 12 mois après cette implantation, puis ils les rapportèrent à quatre différents contenus des tâches :

- Le type A : travail de conception assistée par ordinateur;
- Le type B : travail administratif : correspondance, comptabilité, commandes, assistance clientèle, bibliothèque, ... etc;
- Le type C : travail administratif relativement monotone avec qualifications relativement élevées : caisse, catalogage;
- Le type D : travail extrêmement monotone : enregistrement des prêts de livres, standard téléphonique.

Les résultats pour l'ensemble de l'échantillon montrent de légers changements entre les trois phases : le stress subjectif et l'insatisfaction augmentent entre les phases 1 et 2 puis diminuent entre les phases 2 et 3, alors que les plaintes physiques augmentent entre les phases 1 et 2 et entre les phases 2 et 3.

Rapportés aux types de contenus des tâches, les résultats indiquent une diminution significative du stress subjectif entre les phases 2 et 3 pour les types A et B, mais une augmentation significative pour le type D dans la même période. L'insatisfaction présente également des différences significatives entre le type D et les autres types de contenus, ainsi qu'entre les types C et B. L'interaction entre insatisfaction et phase est attribuable à l'augmentation significative des plaintes physiques pour le type D entre les phases 1 et 2 et entre les phases 1 et 3. Des variations significatives pour les plaintes physiques sont aussi observées entre les différents types de contenus, notamment entre les types D et C d'une part et les types A et B d'autre part, sans interaction toutefois avec les mesures par phase.

La petite taille des sous-échantillons et la faiblesse des différences dans les mesures relativisent les résultats selon les auteurs qui signalent cependant qu'il ne faut peut-être pas s'attendre à des changements drastiques dans les variables dépendantes utilisées en relation avec l'implantation de nouvelles technologies, mais plutôt à des effets légers et cumulatifs à moyen terme, au niveau du stress. Toutefois, ces résultats montrent aussi à notre avis l'importance de considérer l'adaptation au changement dans sa perspective temporelle. Les effets ressentis ou perçus au cours des différentes étapes de l'implantation d'un S.I. peuvent

varier et induire une modification dans les attitudes des utilisateurs à son égard, se traduisant par une évolution différenciée de leur mobilisation selon les étapes de l'implantation.

Le dernier aspect étudié que nous allons examiner est relatif au rapport entre contenu et caractéristiques des tâches et la variable intermédiaire participation dans le changement, dont nous avons vu l'importance pour l'adaptation ou la résistance face au changement.

Neumann (1989) rappelle l'importance d'une judicieuse structuration des emplois vis-à-vis de la participation des travailleurs dans la prise de décision relative à leur travail. Selon le modèle sociotechnique et la référence à l'autorégulation, la participation est générée par l'enrichissement des tâches, la formation de groupes autonomes et autogérés et la rotation autour des rôles de liaison. Au niveau des tâches, celles-ci gagneraient à être moins répétitives et encourageant l'implication par l'adjonction de responsabilité et de contrôle, l'ouverture de canaux de communication et l'établissement de relations extraprofessionnelles.

Plus empiriquement, l'étude de Korunka, Weiss et Karetta (1995) montre une interaction entre le degré de participation objective dans l'implantation des nouvelles technologies et le type de contenu des tâches. D'après la catégorisation de ces types exposée plus haut, les auteurs relèvent la présence d'employés à faible participation exclusivement dans les types C et D, c'est-à-dire relativement monotone et extrêmement monotone, alors que ceux ayant le plus haut degré de participation se retrouvent exclusivement dans les types A et B, c'est-à-dire le travail de conception assistée par ordinateur et le travail administratif relativement qualifié. Ce qui démontre le rapport entre qualification et variété des tâches, d'une part, et participation, d'autre part.

La variété dans les tâches a d'ailleurs été établie significativement comme le deuxième prédicteur de la participation en importance après l'expérience de l'ordinateur

dans la recherche déjà citée de Iivari et Igbaria (1997) sur les déterminants de la participation chez les professionnels et les gestionnaires utilisateurs d'ordinateurs.

## **2.2. Les facteurs d'ordre individuel**

Trois catégories de facteurs seront examinées ici comme influençant l'adaptation au changement des utilisateurs d'un S.I., soit les facteurs démographiques, les facteurs professionnels et les facteurs psychologiques et sociologiques.

### **2.2.1. Les facteurs démographiques**

L'idée est assez répandue que les travailleurs âgés, les femmes et les travailleurs ayant un faible niveau d'éducation voient d'un mauvais œil les changements technologiques qui pourraient affecter leur milieu de travail, à cause d'une sorte d'inertie due à un manque d'aptitudes intellectuelles, de connaissances ou à des habitudes socioculturelles. Aussi, nous examinerons successivement les facteurs âge, sexe et niveau d'éducation, à travers les recherches qui ont essayé d'établir leur implication dans les réactions individuelles face au changement.

#### **2.2.1.1. L'âge**

L'âge est une variable importante du fait que la main-d'œuvre au Canada et au Québec est vieillissante et qu'on suppose les travailleurs âgés en général plus réfractaires aux changements. Aussi, nous examinerons les résultats à son sujet provenant aussi bien d'études centrées sur l'âge que de celles qui ne s'intéressent pas spécifiquement à cette variable. L'ensemble de ces études s'intéresse aux attitudes relatives aux changements technologiques et aux perceptions de l'environnement, ainsi qu'à l'influence de l'âge sur les aptitudes cognitives et leurs effets sur la formation et l'adaptation aux nouvelles technologies. Si l'âge peut affecter certaines aptitudes cognitives, ce sera la capacité de l'employé à suivre une formation facilitant son adaptation à la nouvelle technologie qui serait remise en question.

### *2.2.1.1.1. Âge, attitudes et perceptions*

Avec un échantillon de 67 personnes dont 19% âgés de plus de 50 ans, Patrickson (1986) avait trouvé une association significative entre l'âge et les attitudes face au travail sur ordinateur des compositeurs de la presse australienne. L'insatisfaction allait de pair avec l'âge et, par conséquent, avec une plus longue expérience de travail dans la typographie traditionnelle qui continuait à être vue avec nostalgie par les employés les plus âgés.

Par contre, aucune influence de l'âge sur l'angoisse et l'attitude face à l'utilisation des ordinateurs ne fut trouvée par Igarria et Chakrabarti (1990). Mais il est vrai que la moyenne d'âge des 187 sujets de l'étude n'était que de 29 ans et qu'ils étaient tous des étudiants à mi-temps en M.B.A, ce qui en faisait une population probablement très exposée à cette technologie et depuis assez longtemps. D'ailleurs, les deux facteurs d'influence principaux dans cette étude se révèlent être l'expérience et la formation à l'utilisation de l'ordinateur. Brown, Brown et Baack (1988) avaient déjà rappelé la nécessité d'inclure des individus de tous âges dans le développement des échelles d'attitude face à l'utilisation de l'ordinateur pour éviter les biais de sélection dans leur étalonnage, du fait justement de l'influence du facteur familiarité et exposition à l'objet-cible de l'attitude mesurée. Cette différence individuelle est d'ailleurs traitée à part, plus loin, dans notre revue des facteurs d'ordre individuel.

Par ailleurs, des résultats contradictoires à l'étude précédente sont cités par Torkzadeh et Angulo (1992) dans leur revue de littérature consacrée au concept d'angoisse face à l'ordinateur, puisque l'âge y est souvent établi comme un corrélat de cette angoisse face à l'informatisation, laquelle est vécue par les adultes plus âgés comme une menace de rupture dans leurs habitudes de travail et de communication qui se sont déjà cristallisées.

Enfin, dans la recherche par Iivari et Igarria (1997) des déterminants de la participation à l'implantation de solutions informatiques chez 450 utilisateurs d'ordinateurs

ayant une moyenne d'âge de 39 ans, l'âge en soi ne démontra pas d'effet direct, mais était néanmoins corrélé négativement, ici aussi, avec l'expérience et la formation à l'ordinateur.

Parmi les recherches spécifiquement consacrées à l'étude de la variable âge ou de la population des travailleurs âgés, celle de Marquié, Thon et Baracat (1994) porta sur 620 employés de bureau en France, âgés de 18 à 70 ans, dont 80% utilisaient des équipements informatiques, et répartis quasi-équitablement en trois classes : les moins de 35 ans, les 35-44 ans et les plus de 44 ans. Leurs attitudes vis-à-vis des technologies informatiques furent appréciées à travers des évaluations objectives et subjectives des facteurs suivants : les conséquences socioprofessionnelles (emploi, salaire, qualifications, reconnaissance de la part d'autrui), les effets perçus de l'âge et des stéréotypes y afférents sur les aptitudes et la capacité à s'adapter au changement, l'utilité perçue de l'ordinateur, son taux d'utilisation, l'utilisation non professionnelle d'autres nouvelles technologies, la participation dans l'implantation et la formation reçue en informatique.

L'analyse factorielle des correspondances montre un regroupement pour certaines variables et à certains niveaux autour du pôle des attitudes les plus défavorables. Les scores les plus bas pour l'utilité perçue, les conséquences sur les conditions de travail et l'utilisation non professionnelle d'autres technologies et qui traduisent les attitudes les plus négatives, sont fortement associés avec les sujets non utilisateurs de l'ordinateur et dans une moindre mesure, d'abord avec les sujets qui ont le plus d'ancienneté (>20 ans) et ensuite, avec les sujets les plus âgés (>45ans). À l'opposé, les attitudes les plus favorables sont associées avec les sujets gros utilisateurs et qui ont les scores les plus élevés concernant l'utilité perçue. Ces résultats démontrent l'importance des préjugés négatifs et leurs effets sur les attitudes défavorables chez les non utilisateurs de technologies qu'elles soient d'usage professionnel ou pas.

La variable âge en soi ne montre pas de lien significatif avec les représentations négatives de l'ordinateur, contrairement à la variable utilisation. L'utilité de l'ordinateur est plus fortement perçue chez les employés les plus jeunes qui critiquent plus sa lenteur de

réponse, alors que les plus âgés sont plus nombreux à trouver cet outil abstrait et constituant une menace pour l'emploi. La variable ancienneté au travail dans le département qui ne dépend que partiellement de l'âge, est significativement reliée aux variables utilité perçue, utilisation des autres technologies et conséquences socioprofessionnelles de l'informatisation. Les employés qui ont une ancienneté de plus de 20 ans voient moins d'utilité à l'ordinateur qui n'ajouterait rien, selon eux, à leur carrière et qu'il trouve trop abstrait, trop rigide et les rendants dépendants des autres. Mis à part les salaires, ils perçoivent des effets négatifs sur l'emploi, les qualifications et leur statut vis-à-vis de leurs pairs. Ils sont plus nombreux à avoir des attitudes négatives vis-à-vis de l'ordinateur et utilisent moins fréquemment d'autres technologies non professionnelles. Concernant la formation, les travailleurs plus âgés et les travailleurs plus anciens sont plutôt plus satisfaits de sa qualité, peut être parce que moins demandeurs et qu'ils en attendent moins; mais lorsqu'ils en sont insatisfaits, ils critiquent quasi-unaniment son aspect trop théorique.

Pour les auteurs de cette étude, la résistance au changement dépendrait moins de l'âge ou des autres variables individuelles que du manque de connaissances sur les conséquences réelles d'une innovation technologique, et diminuerait au fur et à mesure de son utilisation.

S'interrogeant sur la manière dont les travailleurs âgés allemands évaluent et font face à l'introduction de l'ordinateur, Stauffer (1992) mena une recherche exploratoire par interviews volontaires auprès de 34 employés de bureau de différentes entreprises, âgés de 45 à 60 ans (âge moyen 50,3). Parmi eux, 25% la considèrent comme une menace, 31% comme un défi à relever et 44% avec indifférence. Les seconds réagirent activement à cette introduction par la recherche d'informations en prenant des cours d'informatique, en prenant des notes au cours de leur travail et auprès d'amis et de membres de leur famille; leur degré d'engagement était le double de la moyenne et ils avaient une attitude positive envers leur emploi et leurs conditions de travail, tandis que pour la plupart d'entre eux, la technologie fut introduite en douceur et graduellement. Quant aux premiers, leur principale

réaction fut l'acceptation passive; ils se distinguaient par une très faible confiance dans leurs capacités, n'avaient aucun désir de les améliorer par la formation, pensaient déjà à leur retraite, restaient centrés sur leurs émotions en se plaignant plus souvent d'un niveau de stress physique et mental élevé et de la pression du temps de travail. Les indifférents enregistraient le moins de plaintes physiques, étaient plus satisfaits que les autres des conditions ergonomiques de leur emploi, avaient un sentiment élevé de confiance en soi et rapportaient une diminution du stress en général depuis l'introduction de l'ordinateur.

Dans la plupart des cas, il était difficile de déterminer si les types d'évaluation dépendaient de l'introduction de la technologie, du changement dans l'organisation du travail ou d'une combinaison des deux. Alors que l'âge ne montra pratiquement pas de relation avec le type d'évaluation, il s'avère que la majorité des employés âgés qui se sentent menacés rapporte que l'introduction fut assez brutale et pour aucun d'entre eux elle ne fut progressive, alors que dans les deux autres groupes, c'était le cas pour 30% des personnes. De plus, 39% d'entre eux ne reçurent aucune formation et le même pourcentage déclara ne pas avoir vu ses suggestions d'amélioration du système prises en considération par les décideurs, contrairement à 47% de ceux qui ne ressentaient pas d'angoisse vis-à-vis de l'ordinateur. Cependant, la faible taille de l'échantillon, la participation volontaire aux interviews qui a pu faire écarter de l'étude les employés les plus négatifs et l'absence de comparaison avec des travailleurs plus jeunes relativisent la portée de ces résultats.

#### *2.2.1.1.2. Âge, aptitudes et formation*

En tant que pratique de gestion facilitant l'acceptation et l'adaptation individuelle au changement technologique, la formation des travailleurs âgés est généralement supposée constituer une problématique plus spécifique. Elle implique non seulement la question du type et du niveau des aptitudes requises pour acquérir de nouvelles connaissances et apprentissages techniques, mais aussi la question de la rentabilité d'un tel investissement, vu le temps limité de la vie professionnelle de cette population particulière et ce, aussi bien du point de vue des employés que de celui des employeurs. À la veille de leur retraite, les



employés vieillissants pourraient être moins intéressés par une formation, n'y voyant plus d'avantages pour leur carrière, et être donc moins mobilisables dans le cadre de l'implantation d'un S.I. Par ailleurs, la formation des employés plus âgés peut également poser le problème de l'éventuelle adaptation de celle-ci aux besoins et aux spécificités de cette population.

Sur la question de la rentabilité, Larwood, Ruben, Popoff et Judson (1997) ont étudié le pouvoir prédictif de l'âge et du temps restant jusqu'à la retraite dans le choix de s'investir ou pas dans une formation technique. Basées sur la théorie des attentes (Vroom, 1964) et sur celle du capital humain (Becker, 1975), des hypothèses sont faites qui prédisent que les travailleurs seront plus enclins à s'engager dans la formation s'ils en escomptent des bénéfices supérieurs aux coûts, s'ils ont préalablement des attitudes favorables envers la technologie et la formation et s'ils se considèrent comme les plus qualifiés. L'intérêt pour la technologie et la formation serait modéré par l'âge et surtout par le temps restant pour la retraite, tel que prévu par chaque employé.

Ainsi, furent questionnés en double aveugle, 151 sujets utilisateurs de technologie (informatique à 90%), répartis sur 13 organisations différentes, âgés entre 22 et 70 ans (âge moyen 38), ayant reçu en moyenne 6 mois de formation pour leur poste actuel et dont 52% sont des hommes. Les résultats confirmèrent les différentes hypothèses en ce que les sujets démontrèrent plus d'intérêt pour la formation lorsqu'ils y percevaient plus de gains pour leur carrière comparativement aux coûts, lorsque leurs attitudes envers la technologie et la formation étaient positives et lorsqu'ils se pensaient suffisamment qualifiés. Bien que l'âge soit hautement corrélé avec le temps estimé comme restant jusqu'à la retraite, c'est plutôt ce dernier facteur qui se révéla plus puissant dans la prédiction de l'intérêt dans une formation, dans le sens où plus le temps prévu restant jusqu'à la retraite est court, moins les employés sont intéressés par une formation. Une comparaison des sujets les plus proches de leur retraite prévue avec le reste de l'échantillon montre une différence significative dans les motivations particulières de cet intérêt, avec le facteur gain plus spécialement mobilisateur pour les premiers par rapport aux seconds.

Quant à la question des problèmes posés par la formation des adultes vieillissants à l'utilisation de l'ordinateur, elle a fait l'objet d'une revue de littérature de la part de Kelley et Charness (1995). Dix études sur les douze consultées par les auteurs arrivent à la conclusion que les adultes âgés trouvent significativement plus de difficultés que les adultes plus jeunes à apprendre comment utiliser un ordinateur, dans le sens où ça leur prend plus de temps, ils commettent plus d'erreurs lors d'une évaluation post-formation et ils ont beaucoup plus besoin d'aide en cours de formation.

L'analyse des causes des différences liées à l'âge a permis la mise en évidence, quoique de manière non absolument certaine, du rôle central joué par la variable aptitude cognitive spatiale dans la médiation des effets de l'âge sur la performance dans l'utilisation de l'ordinateur. D'autres changements cognitifs touchant la mémorisation de nouvelles informations, la résolution de problèmes et les processus d'attention pourraient aussi affecter la performance à un âge adulte avancé. Deux autres variables émergent comme liées aussi à cette performance, à savoir l'expérience antérieure de l'ordinateur comme facteur de facilitation de l'apprentissage, et l'anxiété et les attitudes négatives comme facteurs de blocage. Cependant, les résultats obtenus pour ces deux derniers facteurs sont plus contrastés, ce qui pourrait être dû, selon les auteurs à l'utilisation d'échelles d'attitudes aux propriétés psychométriques inconnues ou non formellement validées.

Certaines indications, nécessitant une vérification empirique plus concluante, laissent à penser que certaines adaptations de la formation destinée aux adultes plus âgés pourraient favoriser un meilleur apprentissage : il s'agit de la méthode de formation qui devrait être plus active, autorisant une autorégulation du rythme d'apprentissage et la possibilité de faire des erreurs aux conséquences pouvant être minimisées, suffisamment structurée pour que l'apprenant ne soit pas perdu, tout en lui laissant des possibilités d'exploration. La méthode de formation devra être appuyée par une documentation minimaliste axée sur les procédures et sur la reconnaissance des erreurs et leur correction.

Certaines recherches empiriques se sont penchées sur les effets de l'âge sur la performance dans la résolution de tâches intellectuelles expérimentales. Ainsi, trois études

impliquant au total 672 adultes âgés entre 20 et 84 ans (moyenne d'environ 50 ans) et dans lesquelles l'état de santé et le niveau éducatif ont été contrôlés, furent conduites par Salthouse (1991) qui chercha à évaluer l'importance de la mémoire active («working memory») et de la vitesse du traitement cognitif de l'information dans la relation de l'âge avec certaines performances intellectuelles. Les résultats démontrent que les différences dans la performance liées à l'âge sont largement médiatisées par les différences dans la mémoire active, lesquelles s'avèrent, à leur tour, largement médiatisées par les différences dans la vitesse de traitement de l'information.

Autrement dit, l'âge semble avoir des répercussions négatives sur la vitesse de traitement de l'information, liée à l'intelligence fluide qui concerne plus spécialement les processus cognitifs par opposition à l'intelligence cristallisée qui concerne plutôt les connaissances. La réduction dans la vitesse de traitement de l'information entraîne une diminution dans la capacité de travail de la mémoire active, affectant ainsi négativement certaines performances intellectuelles.

C'est avec ce même type de préoccupation que Westerman, Davies, Glendon, Stammers et Matthews (1995) ont cherché à vérifier quasi-expérimentalement les effets de l'âge et des aptitudes cognitives sur la performance dans des tâches de recherche d'information sur ordinateur. Des recherches antérieures avaient constaté que certaines aptitudes reliées à l'intelligence fluide, telles que l'aptitude spatiale (fonction de repérage) et l'aptitude au raisonnement, sont affectées par l'âge alors que d'autres reliées à l'intelligence cristallisée, telles que l'aptitude verbale, se maintiennent ou se développent avec l'âge.

Partant de ces constats, les auteurs ont prédit que les interfaces qui mettent l'accent sur les processus spatiaux, qui sont complexes et qui sollicitent beaucoup la mémoire active désavantagent les utilisateurs âgés. Par contre, celles qui mettent l'accent sur l'information sémantique et contextuelle et qui sollicitent au minimum la mémoire active peuvent réduire les effets de l'âge. Des tâches de recherche d'information, à effectuer le long de structures linéaires, hiérarchisées ou en réseau, à l'aide de menus explicites ou incrustés dans le texte

(*Embedded*), et censées faire varier le degré de sollicitation des processus spatiaux et de la mémoire active, ainsi que le degré de contextualisation sémantique, furent données à deux groupes de 24 sujets novices en informatique (moins de 20 heures de pratique). Les uns étaient âgés entre 18 et 27 ans (moyenne 21,8) et les autres entre 45 et 57 ans (moyenne 50,5). La performance fut évaluée à travers le temps et l'exactitude des réponses, et l'efficacité de la navigation à travers le nombre de liens utilisés par rapport au nombre de liens nécessaires.

Les résultats montrent une différence significative par rapport à l'âge dans les temps de réponse, ceci étant particulièrement évident dans la première partie des tâches car cette différence se réduit par la suite tout au long de l'épreuve, mais se maintient néanmoins jusqu'à sa fin. Ceci suggère qu'il existe bien une différence liée à l'âge dans la vitesse de traitement de l'information et dans les aptitudes psychomotrices et que, par ailleurs, les interventions formatives auprès des adultes plus âgés devraient cibler plus spécialement le début des acquisitions. L'hypothèse que les adultes plus âgés seraient défavorisés par les structures spatiales plus complexes et plus exigeantes sur le plan cognitif ne fut pas grandement soutenue, quoique la tendance générale des résultats indique que ceux-ci performant mieux dans les structures hiérarchisées par rapport à celles en réseau, contrairement aux plus jeunes, sans qu'ils soient pour autant plus à l'aise dans les structures linéaires. La tendance indique aussi que les plus âgés sont plus efficaces en naviguant avec des menus incrustés plutôt qu'explicites contrairement aux plus jeunes, ce qui semble supporter, mais faiblement, l'hypothèse de la diminution des effets de l'âge grâce à l'augmentation du contenu sémantique.

À partir de ces résultats, les auteurs concluent que les effets de l'âge se font ressentir par une baisse des capacités cognitives en général (vitesse de traitement, capacités psychomotrices), plutôt que par le déclin d'une aptitude cognitive particulière (aptitude spatiale), quoique des scores élevés dans des tests de mémoire spatiale et de raisonnement logique étaient associés à une rapidité plus grande dans les tâches de recherche d'information.

Partageant le même point de départ que les auteurs précédents concernant l'évolution en fonction de l'âge de l'intelligence fluide et cristallisée, mais dans un contexte de travail réel sur ordinateur cette fois-ci, Birdi, Pennington et Zapf (1997) examinèrent la relation entre l'âge des travailleurs et la quantité et le type d'erreurs commises, catégorisées selon le niveau de fonctionnement cognitif sollicité par les tâches exécutées. Il fut postulé que, vu le déclin des capacités cognitives, psychomotrices et visuelles avec l'âge, les travailleurs sur ordinateur plus âgés commettraient plus d'erreurs que les plus jeunes aux niveaux de fonctionnement cognitif élevé et bas, ce qui correspond aux d'erreurs de type intellectuel et sensori-moteur. Par contre, il ne fut pas attendu de différence entre les jeunes et les âgés pour le niveau intermédiaire qui sollicite surtout les automatismes dans l'action sur la base de règles et de procédures acquises, ni pour le niveau de base lié à l'état des connaissances. Ces hypothèses furent modérées par les variables *expérience antérieure*, qui peut augmenter les automatismes et les stratégies compensatoires, et *exigences cognitives de travail* qui augmenteraient les erreurs de type intellectuel en fonction du niveau de complexité des tâches et d'attention requis. À cette fin, 168 employés de bureau allemands de divers secteurs économiques furent l'objet d'observations directes, interviewés et enquêtés. Les âges s'étalaient entre 19 et 60 ans avec un âge moyen de 32,3 et les femmes représentaient 71% de l'échantillon.

Les résultats, sans égard à l'âge, montrent que les erreurs les plus souvent commises sont les erreurs d'automatismes et les moins courantes celles de connaissances. Aucune corrélation significative ne fut trouvée entre l'âge et les différents types d'erreurs, ni avec le total des erreurs, mais on note une tendance inversée avec les erreurs de type sensori-moteur, contrairement aux attentes des chercheurs. Après avoir contrôlé par le niveau d'expérience, la différence selon l'âge fut cette fois-ci établie significativement pour les erreurs de type intellectuel seulement, le type sensori-moteur indiquant toujours une tendance inverse non significative. Cette différence dans le type intellectuel se révéla plus forte dans les conditions de travail hautement exigeantes sur le plan cognitif. La relation entre l'âge et les exigences de travail se renforça encore plus lorsqu'on contrôla pour l'expérience. Les auteurs en concluent que seules les situations où les capacités cognitives

sont fortement sollicitées par les exigences des tâches et où l'expérience est insuffisante pour compenser leurs effets, pourront se révéler désavantageuses pour les travailleurs âgés.

Au vu des résultats de ces deux dernières études, on peut considérer l'expérience acquise comme un facteur modérateur des différences intellectuelles liées à l'âge, surtout si une formation adéquate et concentrée sur le début des nouveaux apprentissages est adjointe. Ces différences concernent essentiellement la vitesse de traitement de l'information, surtout de type spatial, dans des tâches nouvelles très exigeantes au niveau cognitif.

Le dernier aspect lié à l'âge et qui peut s'avérer intéressant pour l'étude de la réaction des travailleurs vieillissants face aux défis adaptatifs posés par les changements technologiques et à la menace du chômage est d'ordre psychologique, puisqu'il s'agit plutôt d'une attitude affective générale liée à l'évolution de la personnalité. Le sentiment de contrôle (*sense of control*) étudié par Mirowski (1995) est défini comme la perception du degré de contrôle exercé par soi-même sur le cours et l'orientation de la vie personnelle, et il varie d'un sentiment d'impuissance et de fatalisme à un sentiment de maîtrise instrumentale affirmée sur les événements qui s'y produisent.

Ce sentiment de contrôle doit être rapporté à l'un des deux mécanismes fondamentaux impliqués dans l'adaptation au milieu et évoqués au chapitre précédent, à savoir l'assimilation qui vise la capacité de transformation ou d'action de l'individu sur ce milieu. Ce sentiment est supposé décroître avec l'âge, la décroissance s'accroissant avec l'augmentation des problèmes de santé et des handicaps physico-sensoriels, et il serait positivement corrélé avec le niveau d'éducation qui est généralement bas chez les anciennes générations. Un niveau d'éducation plus élevé assure un meilleur statut socio-économique et augmente les capacités de communication sociale et de résolution des problèmes, procurant ainsi un sentiment de contrôle sur les situations qui renforce la confiance en soi. Ce qui permet de rapprocher ce sentiment de contrôle de la notion de « *learned helplessness* » ou d'impuissance acquise à laquelle font aussi allusion Martinko, Henry et Zmud (1996) et qui décrit le phénomène de perte de confiance en soi et de

renonciation à exercer des efforts d'adaptation lorsqu'on a expérimenté une série d'échecs auxquels on a attribué des causes internes, telles que le manque d'aptitudes ou de capacités.

Deux larges échantillons aléatoires, représentant tous les âges au-dessus de 18 ans par classes de 10 ans, furent utilisés pour une validation croisée des résultats, le premier servant à titre exploratoire pour développer un modèle et le second pour vérifier et confirmer ce modèle. Le premier se compose de 800 résidents de l'Illinois (U.S.A) datant du recensement de 1985 et le second comprend 2030 résidents U.S du recensement de 1990.

Dans les deux échantillons, le sentiment de contrôle reste assez stable et à un haut niveau jusqu'à l'âge de 50 ans à partir duquel on assiste effectivement à une décroissance accélérée. Cette décroissance est toutefois moins rapide et moins marquée dans l'échantillon de 1990 par rapport à celui de 1985, le niveau de la mesure du sentiment de contrôle s'annulant pratiquement vers 85 ans pour l'échantillon de 1985, alors que dans l'échantillon de 1990 et au même âge de 85 ans, ce sentiment reste encore positif à un certain niveau. Ces résultats restent valables même lorsqu'on en exclut les plus vieux en réduisant les échantillons aux moins de 80 ans et même aux moins de 70 ans. Comme prévu, les handicaps physiques et l'éducation, laquelle traduit aussi le statut socio-économique, se révèlent être les deux principaux facteurs explicatifs, à poids égal, de l'association entre l'âge et le sentiment de contrôle. Cependant, l'analyse causale et le calcul des régressions donnent la priorité au facteur éducatif, puisque celui-ci explique le 1/3 du poids du facteur handicap contre 7,3% du poids du facteur éducatif qui sont expliqués par les handicaps. Toutefois, 50% de cette association restent inexpliqués et les auteurs invoquent la possibilité de l'effet des mauvaises conditions de vie des générations plus âgées : des emplois plus aliénants, l'exploitation économique, la répression sociopolitique, des relations inégales ou dépendantes, des périodes plus longues de pauvreté et de chômage et les maladies ont pu générer chez elles ce faible sentiment de contrôle sur leur vie. Quoiqu'on puisse estimer qu'il s'agit là d'une variable très distante

par rapport à la mobilisation face au changement technologique, elle renforce l'idée que face à des défis adaptatifs importants, tout le monde ne part pas sur le même pied d'égalité. À côté des facteurs de différenciation plus actuels ou immédiats, par exemple les capacités cognitives, il y a aussi l'influence historique et socio-économique qui agit à travers les générations sur des attitudes plus générales vis à vis des événements vécus, sur le sentiment de confiance en soi et la capacité perçue à affronter ou à surmonter ces défis.

Les études reliées à l'âge semblent indiquer en fin de compte que si la population des travailleurs vieillissants peut être supposée comme étant plus fragile et donc plus menacée par les changements technologiques, il n'en demeure pas moins que ce n'est pas toujours l'âge en soi qui est déterminant dans l'attitude et les réactions des concernés, mais les gains escomptés en fonction du temps prévu restant jusqu'à la retraite. Par ailleurs, une partie au moins des effets négatifs liés à l'âge est tributaire du niveau éducatif et de l'expérience antérieure des technologies, et pourrait être modérée par une formation judicieuse et une adaptation des interfaces de travail plus axée sur les particularités de cette population.

#### **2.2.1.2. Le sexe**

Les attitudes des travailleurs vis-à-vis des technologies en général et de l'ordinateur en particulier semblent aussi et toujours influencées par le sexe de la personne. C'est ce que révèlent en tout cas les études menées à une dizaine d'années d'intervalle par Igbaria et Chakrabarti (1990), d'une part, et par Harris (1999), d'autre part. Les premiers avaient établi l'influence de cette variable sur les attitudes face à l'ordinateur à travers son effet significatif exercé sur l'anxiété associée aux ordinateurs. Le second retrouva la même tendance avec un effet indirect du sexe sur les attitudes négatives à travers l'implication et l'intérêt dans la technologie des ordinateurs et l'anxiété qui leur est associée. Les attitudes négatives seraient plus souvent le fait des femmes qui seraient moins impliquées et intéressées par cette technologie que les hommes.



Torkhzadeh et Angulo (1992) avaient déjà avancé l'explication selon laquelle la socialisation des femmes avait, des générations durant, découragé leur intérêt pour les sciences, la technologie et les mathématiques, considérés comme des spécialités masculines. L'informatique étant généralement perçue comme étroitement associée aux mathématiques, l'angoisse générée par celles-ci est transférée sur les ordinateurs. En outre, on peut ajouter à cela que la marginalisation du rôle professionnel des femmes dans le domaines des sciences et des technologies et leurs cantonnement le plus souvent dans des tâches routinières et monotones d'assemblage de produits électroniques et de saisie des données, les rend plus sensibles au «technostress» et plus méfiantes face aux changements technologiques qui les menacent en premier dans leur emploi par rapport à leurs collègues masculins.

Korunka et al. (1995), étudiant les effets des nouvelles technologies sur la satisfaction au travail, avaient d'ailleurs noté le lien entre le sexe, le contenu des tâches et la participation dans l'implantation de ces technologies. Les femmes étaient effectivement surreprésentées dans les emplois incluant plus de tâches monotones et faiblement qualifiantes et sous-représentées dans ceux associés dans les démarches participatives. Les emplois où elles sont plus présentes procurent moins de satisfaction, surtout quant à l'évolution de carrière, et entraînent plus de plaintes psychosomatiques; ces effets s'amplifiant quelque peu après l'introduction de nouvelles technologies contrairement aux hommes.

Cet état de fait a été également établi par Iivari et Igbaria (1997) qui retrouvent les hommes à des positions hiérarchiques élevées plus souvent que les femmes, avec plus d'expérience avec les ordinateurs et des tâches plus variées, ces trois variables se révélant aussi comme médiatisant l'influence du sexe sur la participation.

Enfin et s'agissant de la menace que constitue le changement technologique pour l'emploi des travailleurs âgés, Stauffer (1992) avait signalé la surreprésentation des femmes dans le sous-groupe des sujets se sentant menacés par l'arrivée des ordinateurs où elles y

représentaient 56% par rapport au sous-groupe des indifférents où elles n'étaient que 13%, la moyenne étant de 30%.

### **2.2.1.3. Le niveau d'éducation**

Le niveau d'éducation est essentiellement abordé dans la littérature à titre de variable de contrôle dans les recherches sur les attitudes des travailleurs face à l'utilisation des technologies informatiques. Son influence sur les attitudes est généralement indirecte, agissant à travers d'autres facteurs tels que l'expérience, l'angoisse et la participation dans la prise de décision liée au changement.

Ainsi, dans leur recherche des déterminants de la participation, Iivari et Igbaria (1997) mettent en évidence l'effet du niveau éducatif sur la participation à travers essentiellement l'expérience des ordinateurs, mais aussi à travers la position hiérarchique et la variété des tâches. Ce qui se comprend aisément dans le sens où plus on est éduqué, plus on a de possibilités de se retrouver à des postes plus qualifiés et plus élevés dans la hiérarchie, occupant des tâches plus variées et donc plus souvent sollicité et intéressé dans la prise de décision.

Quant à l'équation structurelle développée par Harris (1999) pour prédire les attitudes face à l'utilisation de l'ordinateur dans le travail, elle intègre le niveau éducatif comme facteur d'influence significatif de l'angoisse associée aux ordinateurs, qui à son tour émerge comme le principal prédicteur des attitudes négatives face à l'utilisation de l'ordinateur. Là aussi, plus le niveau éducatif est élevé, plus on a de possibilités de se confronter à l'ordinateur en ayant les moyens de démystifier et de comprendre son fonctionnement, d'en percevoir les avantages et donc, d'éprouver moins d'angoisse à son égard, ce qui facilite ainsi l'adoption d'attitudes plus positives.

Notons cependant et pour finir, le résultat surprenant dans la recherche d'Igbaria et Chakrabarti (1990) qui ne montre aucune corrélation significative entre le niveau d'éducation, d'une part, et l'angoisse et les attitudes face à l'ordinateur, d'autre part.

Toutefois, les auteurs admettent comme explication plausible de cette surprise, la jeunesse de l'échantillon (âge moyen 29 ans) et le niveau d'éducation élevé par rapport à la moyenne de la population générale, les sujets composants l'échantillon étant des employés à mi-temps qui par ailleurs étaient des étudiants en M.B.A.

### **2.2.2. Les facteurs professionnels**

Les facteurs d'ordre professionnel sont ceux relatifs aux compétences et qualifications du travailleur, à son occupation ou rôle professionnel, à son statut ou niveau hiérarchique, à son expérience dans l'utilisation des nouvelles technologies et à son expérience des changements vécus au cours de sa vie professionnelle. Leur variation peut entraîner des différences entre les individus dans leur manière de percevoir et d'évaluer les conséquences du changement. Ces facteurs seront examinés tour à tour quoique la plupart d'entre eux soient interreliés. Ils dépendent par ailleurs aussi des facteurs démographiques et des facteurs organisationnels tels que la technologie, l'organisation du travail et le contenu des tâches, ce qui occasionnera certaines répétitions inévitables dans ce type de présentation catégorielle.

#### **2.2.2.1. Les aptitudes et qualifications**

L'attitude face aux nouvelles technologies peut varier d'un individu à l'autre en fonction de l'évaluation objective et subjective de leurs conséquences sur le niveau de qualification requis par rapport aux qualifications actuelles. Parallèlement à l'objectivité d'une possible déqualification ou surqualification pour certains types d'emploi, une perception subjective, basée sur une méconnaissance des caractéristiques réelles d'une technologie et des effets correcteurs potentiels d'une restructuration des emplois, peut faire en sorte que l'individu sous-estime ou surestime les effets positifs et/ou négatifs d'une telle technologie. Il peut également sous-estimer ou surestimer ses capacités d'adaptation dans le cas d'un rehaussement dans les qualifications requises ou d'un changement plus radical dans le type de compétences demandées. L'attitude de l'individu sera donc en partie

tributaire du résultat de la comparaison qu'il fera entre l'état actuel de ses compétences et les exigences futures.

Les exemples rapportés par Nelson et Kletke (1990) indiquent plus souvent l'occurrence d'une déqualification associée aux nouvelles technologies, ce qui est considéré par les auteurs comme un agent stressant nécessitant une intervention préventive dans le sens d'un enrichissement des tâches par une restructuration des emplois.

Zuboff (1982) donne l'exemple de la substitution apportée au jugement personnel par les programmes informatiques de prise de décision qui laissent de moins en moins de place à l'intervention humaine au fur et à mesure que l'on arrive à formaliser les règles de décision et à les organiser sous forme d'algorithmes. C'est le cas notamment des collecteurs d'impôts qui sont de plus en plus remplacés par l'ordinateur, du moins dans les aspects les plus routiniers de leurs tâches, ce qui fait baisser le nombre d'employés et le niveau de qualification requis dans ce domaine et se traduit par des gains de productivité par l'accroissement en volume des comptes traités. Mais, la déqualification n'atteint pas que les tâches routinières, puisque l'auteur cite aussi le cas de 20 analystes de crédit d'une banque qui refusèrent de laisser la machine «réfléchir» à leur place et rejetèrent l'utilisation d'un système-expert d'aide à la décision, 6 mois après son introduction.

Patrickson (1986) relate l'exemple type de la déqualification d'un emploi tel que celui des typographes qu'elle a étudié, dont les deux tiers ressentaient fortement une perte de leurs compétences, le sentiment de devenir des agents subalternes dans le système de production, avec des tâches de plus en plus spécialisées et ennuyeuses. Ils mesuraient l'ampleur de cette perte par le temps réduit que prenait dorénavant l'apprentissage des nouvelles compétences requises par rapport aux anciennes et par le fait qu'elles ne faisaient même plus appel aux aptitudes physiques. L'utilisation des compétences étant un facteur majeur dans la satisfaction au travail, leur perte entraîne une baisse de celle-ci et s'accompagne d'une chute de l'engagement dans le travail et de la perte de possibilités de promotion.

Le contre-exemple est donné par Homark et Norell (1993) avec le gain de compétences associé à l'utilisation de systèmes de conception assistée par ordinateur. Leurs utilisateurs assistent à un rehaussement de leurs qualifications, de leurs possibilités créatives, de la qualité de leur travail et de leur efficacité, au fur et à mesure qu'ils apprennent à maîtriser les systèmes qui les débarrassent des tâches les plus routinières et ce, à la satisfaction de leurs superviseurs.

Pour Parsons, Liden, O'Connor et Nagao (1991), l'attitude et le comportement face au changement dépendra, entre autres, de la comparaison établie par l'individu entre ses aptitudes et qualifications actuelles avec celles requises par la nouvelle technologie et de sa capacité à combler le handicap en cas de déficit perçu. Celle-ci peut être basée sur l'expérience antérieure de l'utilisation de technologies similaires, le contenu de la formation reçue et le degré de confiance en soi. Mais, la compression des coûts dans les organisations soulève le problème de la faiblesse, en général, des investissements en formation qui sont alloués dans le cadre de projets d'implantations technologiques. Les formations restent en deçà de ce qui serait nécessaire à l'acquisition des apprentissages requis et se contentent trop souvent d'un contenu formel ou ne visent que des habiletés strictement opérationnelles. L'inadéquation de la formation pouvant amener l'individu à conclure que la nouvelle technologie est trop complexe et à réduire ainsi ses efforts pour apprendre.

Toujours est-il que la recherche de type longitudinal, menée par les auteurs cités et qui porte sur 62 à 105 employés d'une compagnie d'assurance-vie qui s'informatise, montre une relation assez surprenante entre le déficit d'aptitudes perçu et l'implication dans le changement et également entre ce déficit et le temps d'utilisation de la technologie. L'explication fournie par les auteurs est que les individus intéressés par l'utilisation du système démontrent en quelque sorte une certaine confiance en soi et, quoique percevant un déficit d'aptitudes, entrent plus souvent en contact avec leurs superviseurs et surtout avec le fournisseur du système ou ses représentants. L'ampleur de ces contacts non seulement se traduit par de l'implication, mais aussi par l'accumulation d'informations qui facilite leur

compréhension du système et l'apprentissage de son utilisation. Le déficit observé dans la comparaison des aptitudes actuelles et celles requises par une nouvelle technologie peut donc ne pas s'avérer démotivant, mais peut au contraire, pour certains individus et dans certaines conditions, les pousser à développer des actions positives pour combler ce déficit.

#### **2.2.2.2. L'occupation ou le rôle professionnel**

L'occupation ou le rôle professionnel peut également constituer un filtre à travers lequel l'individu perçoit les conséquences d'un changement technologique, induisant des différences dans les réactions à cet égard. Henderson, Deane et Ward (1995) se sont spécialement intéressés à cet aspect en étudiant les différences entre personnel administratif et infirmières par rapport à leurs attitudes vis-à-vis de l'ordinateur, l'angoisse qui y est associée, l'expérience, les attentes, la confiance ou l'efficacité de soi (*self-efficacy*), et le stress psychologique. Les résultats portent sur une centaine de sujets incluant équitablement les deux groupes qui ne différaient pas significativement par rapport au sexe, à l'âge, la représentation ethnique et la formation antérieure sur l'ordinateur. Ils différaient par contre significativement quant au niveau d'éducation secondaire ou tertiaire, différence constatée en faveur du groupe des infirmières.

Toutes les mesures montrent des différences significatives entre les deux groupes, exceptée celle du stress psychologique. En résumé, les infirmières avaient moins d'attitudes positives, plus d'anxiété, plus d'attentes négatives par rapport au système informatisé implanté et un niveau plus bas de confiance en soi quant à l'apprentissage et l'utilisation de l'ordinateur, et ce, à niveau d'expérience constant. De ces variables, la confiance ou l'efficacité de soi se révèle le principal facteur d'influence des attitudes et de l'angoisse face à l'ordinateur, conduisant à son évitement.

Ces résultats ont quelque chose de surprenant et de paradoxal, puisque la seule différence démographique constatée concerne le niveau d'éducation plus élevé chez les infirmières, ce qui devrait prédire des attitudes plus positives et moins d'angoisse chez elles, au vu des études exposées plus haut à ce sujet. Les auteurs expliquent ce paradoxe par

le fait qu'une scolarité plus poussée n'intègre pas forcément plus de familiarisation avec l'ordinateur, et il est vrai que cela dépend du contenu du cursus scolaire suivi. De fait, dans les deux groupes étudiés, il y avait le même nombre de sujets ayant suivi des cours d'informatique.

L'explication de la différence dans les attitudes et comportements entre les deux groupes pourrait venir de la différence de leurs attentes respectives vis-à-vis du système. Les attentes constituent la deuxième variable influente après la confiance et l'efficacité de soi, et les deux variables sont d'ailleurs fortement intercorrélées. Seulement, les auteurs n'avancent pas d'explication à cette différence dans les attentes que, justement, on pourrait rapporter à leur différence d'occupation et aux différences d'appréciation des retombées du système sur la nature de leur occupation. Au-delà de la perception de l'utilité du système dans la réalisation des tâches, il se pourrait que la confiance accordée au système soit un facteur beaucoup plus crucial pour les infirmières que pour le personnel administratif. En effet, ne se pourrait-il pas que les infirmières aient plus de mal à s'en remettre aux nouvelles technologies, qui viennent s'interposer dans leur relation avec les malades avec lesquels elles étaient habituées à n'avoir que des contacts directs et immédiats, et ce, surtout en ce qui concerne la conduite des tâches de recherche d'informations ou de suivi et de contrôle de l'évolution de leur état de santé ?

Il est intéressant de rappeler aussi les résultats obtenus par Kahn et Robertson (1992) auprès d'un groupe de gestionnaires et de superviseurs et d'un groupe d'employés d'agence de voyage quant aux déterminants de leur satisfaction et de leur motivation au travail sur ordinateur. Les deux groupes différaient dans le sens où la satisfaction des gestionnaires et des superviseurs était mieux prédite par l'importance des tâches (*task significance*), alors que celle des employés l'était par l'autonomie. La motivation interne des premiers était mieux prédite par l'importance des tâches, l'expérience antérieure sans l'usage de l'ordinateur et l'adéquation perçue de la formation, alors que celle des seconds l'était par la rétroaction dans les tâches.

L'étude de cas de Grant (1997) déjà citée rapporte le cas d'un contremaître qui n'est pas convaincu de la supériorité de la nouvelle technologie probablement parce que la réorganisation de la chaîne de production qui inclut une équipe autogérée le dépossède de ses principales prérogatives traditionnelles, la supervision et la discipline, et le rend dépendant de la demande de l'équipe, en ce qui a trait au soutien technique et à l'affectation de personnel supplémentaire. Changements érodant la majeure partie de son pouvoir antérieur, ce qui peut expliquer aisément sa réaction.

Enfin, un dernier aspect important dans les occupations se rapporte aux conflits de rôle qui peuvent être vécus au niveau individuel et qui sont générés par des attentes de rôles contradictoires, émanant des différents partenaires dans l'organisation, qu'ils soient des collègues, des supérieurs ou des subalternes. Les conflits de rôles sont eux-mêmes générateurs de stress et de conflits relationnels. Les sujets vivant déjà dans cette situation, seraient moins enclins à accepter un changement technologique, perçu comme source de stress supplémentaire. C'est l'explication que donnent Nelson et White (1990) à l'association significative trouvée chez des employées d'une bibliothèque universitaire entre les conflits de rôle vécus et leurs attitudes négatives envers le changement, ainsi que leurs attitudes négatives envers l'utilisation de l'ordinateur au travail, l'association étant beaucoup plus forte dans le cas de ces dernières.

#### **2.2.2.3. La position ou le statut hiérarchique**

À la position ou au niveau hiérarchique occupé par une personne dans une organisation est généralement associé un statut en terme de pouvoir, de prestige et de privilèges. Plus on monte dans la hiérarchie, plus le statut prend de l'ampleur et de la valeur. Mais, en temps qu'attribut lié à la fonction, le statut est aussi associé au rôle rempli par la personne et à l'importance que ce rôle revêt pour la stratégie et les objectifs de l'organisation, ainsi qu'aux qualifications et compétences auxquelles ce rôle fait appel.

Qualifications, rôle et statut sont donc étroitement liés et cette liaison fait que parfois, le rapport proportionnel précédemment établi entre position et statut n'est plus



vérifié. Ainsi, dans les situations de changement technologique qui, comme on l'a vu dans les points précédents, peuvent entraîner une déqualification ou une surqualification, la perte ou le gain en importance du rôle tenu dans l'organisation entraîne à son tour un abaissement ou un rehaussement du statut, alors que la position hiérarchique ne change pas ou, du moins, ne change pas encore car le réalignement de la position sur le nouveau statut reste possible. La baisse ou le rehaussement du statut peut avoir une certaine influence sur les attitudes et l'acceptation du changement.

Ceci est particulièrement le cas, comme nous l'avons déjà vu, des typographes de l'étude de Patrickson (1986) qui, en perdant leur exclusivité sur la composition et les qualifications requises à cause de l'informatisation de leur emploi, perdirent par la même occasion une grande partie de leur influence sur la direction et sur les professionnels de leur entreprise. Leur pouvoir de négociation en fut, par conséquent, largement diminué et ceci, d'autant plus que l'informatisation avait réduit les besoins en personnel de production qualifié. La traditionnelle menace que les typographes faisaient peser sur l'entreprise à l'heure du bouclage et de l'impression du journal fut levée avec la fin de la dépendance qu'ils exerçaient sur leur direction. Leur réaction face au changement fut néanmoins modérée en général et allait dans le sens d'une acceptation passive, vu le caractère inéluctable de ce changement et le maintien, beaucoup plus par tradition, de leur consultation par la direction quant aux décisions affectant leur travail.

À l'inverse, l'étude de cas rapportée par Grant (1997) met en évidence la possibilité d'une influence positive, quoique éphémère dans ce cas précis, du changement technologique sur le statut d'ouvriers à la production. En effet, un groupe-pilote constitué d'ouvriers et organisé en équipe semi-autonome avait été chargé de la mise en exécution du projet d'automatisation d'une chaîne de production. Après 3 ans d'expérience, il fut constaté, aussi bien par l'employeur que par le syndicat, que ce groupe avait tendance à se démarquer de plus en plus par rapport aux autres travailleurs de leur unité. Traités par la compagnie comme un groupe d'élite, ce qu'ils se considéraient eux-mêmes, ils commencèrent à revendiquer un statut spécial dans la convention collective pour bénéficier

de conditions de rémunération particulières, du fait de leur productivité élevée. Certains privilèges déjà accordés à cette équipe susciterent des réactions négatives parmi les autres salariés. Le malaise que cela provoquait au sein du syndicat local et du milieu de travail amena la direction de la compagnie à dissoudre le groupe-pilote et à opérer une deuxième réorganisation du travail autour de la technologie implantée.

Au-delà de ce classique « effet Hawthorne » (Mayo, 1933), on peut entrevoir une revalorisation potentielle du statut de tout travailleur qui, dans le cadre de l'utilisation, l'exploitation, l'entretien ou le dépannage d'une technologie nouvelle, pourra se prévaloir d'une maîtrise certaine du système technique, acquise sur la base d'un gain de compétences et liée à la parfaite connaissance et à l'emploi optimal de cette technologie. Le cas particulier des utilisateurs de la C.A.O en est un exemple (Hovmark et Norell, 1993; Korunka, Weiss et Karetta, 1993 et 1995).

Quant à la position hiérarchique en tant que telle, l'étude de Iivari et Igbaria (1997) montre que celle-ci est fortement corrélée avec l'âge, le sexe, le niveau d'éducation et le degré de variété des tâches. Par ailleurs, et contrairement aux attentes des auteurs, elle s'est révélée avoir un effet positif significatif sur la participation des usagers à la conception et à l'implantation d'un système d'information. L'hypothèse d'un lien négatif de la part des chercheurs était basée sur l'idée que, la participation étant un moyen de restaurer un sentiment de contrôle sur le travail, plus on montait dans la hiérarchie, moins cette motivation devait prévaloir.

L'influence de la position hiérarchique sur les attitudes vis-à-vis des nouvelles technologies dans le secteur manufacturier fut testée par Haddad (1996), en comparant un groupe de cadres et de techniciens avec un groupe d'ouvriers qualifiés et d'ouvriers spécialisés. De fait, il fut établi, sans surprise, que plus on descend dans la hiérarchie, plus les attitudes étaient défavorables, puisque à position élevée correspond un degré d'autorité et de pouvoir légitime élevé. Ce dernier est dérivé de la fonction occupée dans la structure, elle-même donnant un plus grand accès aux informations et aux ressources, ce qui confère

à l'individu un plus grand pouvoir de décision quant à la conception, au choix, au type d'utilisation et à l'adaptation de la technologie.

Cependant, la menace anticipée par les travailleurs confrontés à un changement technologique, dont les répercussions sont perçues comme ayant un effet négatif sur l'avenir de leur emploi au sein de leur entreprise, ne semble pas concerner seulement les «cols-bleus» comme le voudrait une vision stéréotypée du changement. C'est ce qu'indiquent les résultats de la recherche de Roskies, Liker et Roitman (1988) sur les perceptions d'avenir : 47% des cadres se percevaient comme gagnants au changement, comparativement à 52% des ouvriers et par ailleurs, 30% des cadres se percevaient comme perdants dans le changement, comparativement à 70% des ouvriers. Donc, si menace il y a et si elle plane effectivement beaucoup plus sur les ouvriers, celle-ci n'épargne pas pour autant les cadres. Toutefois, ces résultats méritent d'être confirmés sur des échantillons plus étendus que ceux utilisés dans la recherche citée.

#### **2.2.2.4. L'expérience dans l'utilisation des nouvelles technologies**

Ce type d'expérience est généralement considéré comme un facteur favorable au changement technologique. Les individus adoptent plus facilement des attitudes positives quand ils ont déjà acquis des connaissances et des compétences sur diverses technologies dans ou en dehors de leur milieu de travail; chose qui les rassure lors de leur confrontation à une nouvelle technologie ou à la modification d'une technologie existante. Mais dans la mesure où le transfert de connaissances et de compétences d'une technologie à l'autre reste partiel, il ne semble pas pertinent de concevoir un lien simple et direct entre cette expérience et les attitudes et comportements des individus au travail. Par ailleurs, cette expérience se confond assez souvent avec celle découlant d'une formation préalablement reçue à l'utilisation de la nouvelle technologie, si l'on se base sur les corrélations entretenues entre expérience et formation (Igarria et Chakrabarti, 1990; Iivari et Igarria, 1997; Kahn et Robertson, 1992).

Ainsi, l'étude de Igarria et Chakrabarti (1990) conclut à une corrélation positive de l'expérience de l'ordinateur avec les attitudes envers l'utilisation des ordinateurs, et à une corrélation négative avec l'angoisse face à l'ordinateur. Dans ce cas, c'est l'angoisse qui médiatise l'effet de l'expérience sur l'attitude.

Ce même lien indirect est retrouvé par Henderson, Deane et Ward (1995) dans leur recherche sur les différences occupationnelles et l'angoisse face à l'utilisation de l'ordinateur. L'expérience dans l'utilisation de l'ordinateur était ici reliée significativement aux attitudes, mais beaucoup plus à l'efficacité de soi (*self-efficacy*), laquelle se révéla comme le principal prédicteur de cette angoisse. Dans ce cas aussi, l'expérience n'agit sur l'attitude qu'au travers de l'efficacité de soi et dans un second temps, au travers de l'angoisse. Il faut aussi souligner, comme le font remarquer les auteurs, que c'est beaucoup plus la qualité de l'expérience qui importe, selon qu'elle a été positive ou négative pour l'utilisateur, et pas seulement son aspect quantitatif.

Cet aspect quantitatif n'est toutefois pas aussi insignifiant si on considère le cas de l'influence de la durée d'utilisation d'une nouvelle technologie sur les attitudes de ses utilisateurs actuels. Haddad (1996) trouva un lien significatif entre ces deux variables, ce qui met en évidence l'importance du facteur temps dans l'adaptation aux nouvelles technologies, la capitalisation des expériences et la formation de nouvelles habitudes de travail.

Par ailleurs, l'une des réponses au changement est le degré d'utilisation de la nouvelle technologie par les individus. Ici aussi, l'importance de l'expérience antérieure dans l'utilisation de l'ordinateur est confirmée par l'étude menée par Parsons, Liden, O'Connor et Nagao (1991). Cette variable influence positivement la satisfaction par rapport à la formation reçue, mais surtout la durée et l'ampleur de l'utilisation de la technologie.

L'expérience joue également un rôle pivot dans la participation à la conception et à l'implantation d'une technologie, et c'est l'aspect compétences retiré de l'expérience qui devance ici la confiance. La motivation à la participation étudiée par Iivari et Igarria

(1997) est beaucoup plus le fait de l'expérience que de la position hiérarchique, la variété des tâches ou la formation reçue.

Par contre, il ne semble pas que l'expérience joue un grand rôle dans la satisfaction et la motivation intrinsèque au travail des utilisateurs de nouvelles technologies. Les résultats obtenus par Kahn et Robertson (1992) indiquent qu'une fois l'influence des caractéristiques de l'emploi isolée, l'expérience ne démontre plus qu'un faible impact sur ces variables.

Enfin, en ce qui concerne plus particulièrement les adultes âgés et en se basant sur les résultats de l'étude menée par Czaja et Sharit (1993), Kelley et Charness (1995) suggèrent que le volume de l'expérience antérieure dans l'utilisation de l'ordinateur est un bien meilleur prédicteur du succès dans l'apprentissage d'un nouveau logiciel que ne l'est l'âge de l'individu. Bien que l'âge demeure un important prédicteur de l'aptitude à l'apprentissage d'un nouveau logiciel, cette influence pourra néanmoins être passablement réduite si les tâches sont construites sur la base de connaissances déjà acquises, plutôt que sur l'acquisition de compétences entièrement nouvelles. Et c'est là, selon nous, le défi de l'ergonomie, entre autres, qui doit rechercher une adaptation maximale des nouvelles technologies ou des nouvelles applications, quand cela est possible, aux connaissances acquises des utilisateurs, et spécialement des plus âgés d'entre eux.

#### **2.2.2.5. L'expérience du changement**

On peut théoriquement avancer l'idée que les individus qui ont déjà été confrontés à plusieurs changements dans leur vie professionnelle, seront plus en mesure de faire face à un nouveau changement que ceux qui ont eu beaucoup plus de stabilité. Il est généralement admis en psychologie que la capacité d'adaptation aux fluctuations de l'environnement se développe en fonction de la fréquence et de la qualité des changements déjà rencontrés et de la qualité de leurs effets éprouvés par l'individu. Plus un individu aura pu gérer de multiples changements avec un bilan plutôt positif, moins il aura d'appréhension face à un nouveau changement et plus il pourra mieux et plus vite s'y adapter en utilisant ses

expériences antérieures. La réserve à ceci étant que la plasticité de l'individu n'est ni illimitée, ni indéfinie.

Cependant, dans le domaine des changements technologiques et organisationnels au travail, rares sont les études qui intègrent cette différence individuelle, qui souffre donc d'un manque certain de validation empirique. La seule référence empirique que nous avons trouvée jusqu'à présent, est celle qui est faite à l'étude de Grey et Corlett (1984) par Parsons et al. (1991), dans laquelle les travailleurs âgés employés de banque, qui avaient expérimenté antérieurement des changements dans leur travail, s'adaptaient mieux que leurs collègues plus jeunes au changement technologique. Leur plus grande expérience et leur meilleure compréhension du système bancaire, leur permettaient de mieux entrevoir la continuité du fonctionnement essentiel de ce système, au-delà des divers changements technologiques l'ayant affecté ou à venir. Chose qui est évidemment hors de portée des employés plus jeunes, manquant de cette expérience-là.

C'est donc une variable encore plus importante à considérer pour la population des travailleurs vieillissants, en tant qu'elle peut modérer les effets de l'âge dans leurs réactions face au changement.

### **2.2.3. Les facteurs psychologiques et sociologiques**

Nous abordons ici un dernier groupe de facteurs de différenciation individuelle qui ont été moins souvent étudiés comme facteurs d'influence des attitudes et réactions des travailleurs face au changement. Ce sont les facteurs liés à l'appartenance culturelle, au fonctionnement psycho-affectif tels les traits de personnalité et le caractère, et au fonctionnement psycho-cognitif tels le style cognitif et le style attributionnel.

#### **2.2.3.1. L'appartenance culturelle**

Les études consacrées à des comparaisons interculturelles sur les réactions au changement technologique sont peu nombreuses et récentes. Slem, Levi et Young (1995)

ont comparé les attitudes de travailleurs américains et japonais vis-à-vis du changement technologique, en postulant que la main d'œuvre japonaise aurait une attitude plus positive du fait de sa culture et des pratiques locales de gestion des ressources humaines.

La culture japonaise est censée accorder un rôle central au travail dans l'estime de soi et dans le sentiment identitaire du travailleur masculin qui lie son succès personnel au succès de son organisation. L'implication au travail et l'engagement vis-à-vis de l'organisation sont considérés comme un devoir vis-à-vis du groupe de travail et de l'organisation qui représentent une communauté d'appartenance à laquelle on se dévoue et pas seulement un simple lieu de travail. La forte identification au groupe repose sur les traditions de déférence à l'autorité et de valorisation de l'éducation issues du Confucianisme, faisant obligation à l'individu de faire montre de loyauté et de coopération pour préserver la cohésion et l'harmonie du groupe, en dépit d'éventuelles réserves personnelles qui doivent être tuées en échange de la protection du groupe contre les menaces externes. La préservation de l'harmonie et de la loyauté réciproque dans les relations horizontales et verticales du groupe font que l'on peut s'attendre à un engagement et moins de résistance de la part des travailleurs japonais, à l'occasion d'un changement technologique, puisque ce qui sera présenté comme bon pour l'organisation sera considéré comme bon par et pour l'individu.

Ceci est renforcé par des pratiques en gestion des ressources humaines qui sont congruentes avec les valeurs culturelles et qui favorisent l'emploi à vie, l'ancienneté, la polyvalence, la formation et le soutien, ainsi que la prise de décision consensuelle, réduisant ainsi la perception de menaces sur l'emploi individuel. Les organisations s'accommodent de ces pratiques en situation de récession ou de changements technologiques, en coupant lorsqu'il le faut dans la large proportion de main d'œuvre temporaire et de sous-traitants qu'elles utilisent.

Les résultats furent obtenus sur un échantillon de 915 employés américains et 544 japonais du secteur électronique. L'ancienneté moyenne dans l'entreprise était de 6 ans pour les Américains et supérieure à 10 ans pour les Japonais, dont 83% sont des hommes,

par comparaison à 57 % chez les Américains. La moyenne d'âge est légèrement plus basse pour les Japonais, chez qui les superviseurs et les gestionnaires étaient deux fois plus nombreux que chez les Américains, mais les administratifs et les professionnels étaient moins nombreux chez les Japonais. Les biais culturels furent contrôlés quant à la traduction du questionnaire, le style de réponse et la validité des comparaisons, et les réponses analysées par rapport aux variables étudiées qui concernaient l'amélioration perçue de l'emploi, les bénéfices personnels perçus, l'insécurité personnelle ressentie et le stress, ainsi que l'évaluation de la gestion du changement et d'autres perceptions liées au changement.

Contrairement aux attentes et hypothèses des chercheurs, les résultats de la comparaison montrent que ce sont les travailleurs américains qui sont plus positifs vis-à-vis des effets bénéfiques du changement sur l'emploi et les carrières et moins négatifs par rapport aux effets néfastes sur le stress et l'insécurité personnelle que leurs collègues japonais. Les Japonais diffèrent significativement des Américains en étant beaucoup plus nombreux à penser que travailler sur ordinateur n'est pas bon et que ce changement n'apporte pas d'amélioration au contenu de leur emploi en terme de programmation, d'importance et de contrôle des tâches, et de résolution de problèmes. Ils sont légèrement plus nombreux à penser que le changement technologique est bon pour les employés et qu'il élève le niveau de qualification, mais ils sont beaucoup moins nombreux à penser qu'il augmente leur employabilité et favorise la réalisation de leurs objectifs de carrière.

Concernant le stress et l'insécurité personnelle, les Japonais sont plus nombreux à s'attendre à une plus grande charge de travail et donc un à emploi plus stressant, et plus nombreux à s'inquiéter des aptitudes requises et du fait de ne pas savoir comment le changement affectera leur emploi. Cependant, ils sont moins anxieux d'avoir à apprendre à utiliser de nouveaux équipements, quoique moins nombreux à penser que la formation à l'ordinateur est facile.

Certaines contradictions apparentes de ces résultats peuvent s'expliquer par la coexistence dans les réponses des Japonais d'attitudes de principe que l'on peut rapporter à



la position du groupe et des attitudes plus personnelles qui ont pu trouver l'occasion de s'exprimer dans l'enquête. Les attitudes plus négatives que prévu peuvent être expliquées par le fait qu'une partie des bénéfiques du changement perçus par les Américains pour leur carrière ne sont pas pertinents pour les Japonais, du fait de leur fidélité à l'entreprise et du fait de leur système de promotion lente et basée sur l'ancienneté et non sur les compétences. Le stress et l'insécurité plus souvent ressentis par les Japonais reflètent, selon les auteurs, leur crainte, ancrée dans leur culture, de perdre la face devant le groupe s'ils n'arrivent pas à maîtriser la technologie des ordinateurs. Cette technologie, il faut le rappeler, constitue un passage brutal pour la plupart d'entre eux, de l'utilisation du papier et du stylo à l'utilisation du clavier d'ordinateur, sans le relais de la machine à écrire, en raison des difficultés techniques posées par les idéogrammes de la langue japonaise. Enfin, sociologiquement et contrairement aux Américains, les Japonais ne considèrent pas la technologie, en général, comme la panacée pour résoudre les problèmes sociaux et organisationnels.

Cependant, bien que les Japonais aient démontré, et contrairement aux attentes, plus d'attitudes négatives, ceci ne se traduit pas encore en résistance effective au changement, du fait du clivage entre attitudes personnelles et comportements collectifs. Toutefois et à plus long terme, des changements de comportements pourraient aussi se produire dans la main d'œuvre japonaise par l'accumulation de ces attitudes négatives et le détournement, déjà sensible chez les jeunes, du secteur manufacturier, ce qui pourrait remettre en question son traditionnel avantage compétitif et son abnégation au travail (Slem et al., 1995). En fin de compte, même si les hypothèses de cette recherche basées sur la différenciation culturelle ont été démenties, la variable culturelle demeure importante pour expliquer qu'une même attitude négative face au changement obéit à différentes attentes vis-à-vis de ce changement et à une manière différente de percevoir ses effets, différences à rapporter à des valeurs et à des traditions culturelles différentes.

La seconde étude interculturelle est celle de Griffith (1998) qui a étudié, dans le cadre des problèmes d'implantation d'une technologie dans une aire culturelle différente de

celle où elle a été conçue, les différences de réaction de deux échantillons d'étudiants américains et bulgares face à une même technologie. Deux groupes d'étudiants du cycle supérieur furent conviés à une réunion-discussion pour une simulation de prise de décision collective, en communiquant à travers un système informatique en réseau permettant la production, l'échange et la discussion des informations.

L'influence culturelle était mesurée à travers la dimension proximité du pouvoir (*power closeness*), évaluée elle-même par des mesures de l'innovation et de la critique par rapport à la technologie utilisée qui sont supposées avoir un impact sur la satisfaction à l'usage. Des hypothèses furent émises à l'effet que les étudiants bulgares auraient une plus faible proximité du pouvoir, que l'influence de la culture serait médiatisée par la proximité du pouvoir et que la culture aurait aussi un effet direct sur la satisfaction. Les mesures de l'innovation et de la critique sont censées évaluer la propension culturelle à remettre en question l'autorité, ici représentée par le pouvoir d'expertise de la technologie, et qui serait plus faible chez les étudiants bulgares.

Ici encore et contrairement aux attentes de l'auteur, ce sont les étudiants bulgares qui se sont montrés plus innovateurs, plus critiques et moins satisfaits de la technologie utilisée que leurs collègues américains. La culture s'est révélée avoir un effet direct sur la satisfaction et aussi un effet indirect, mais médiatisé seulement par la dimension critique, la dimension innovation n'ayant pas de rôle médiateur significatif entre la culture et la satisfaction.

L'explication de ce résultat contradictoire est recherchée par l'auteur dans la situation socio-historique de la Bulgarie en 1991, année de l'expérimentation dans cette recherche. Effectivement, le pays venait de couper depuis 2 ans avec le modèle soviétique et la société, surtout les jeunes, en rejetant le pouvoir communiste, venait de démontrer sa capacité à défier l'autorité et l'ordre établi. De plus, la critique sociale s'était beaucoup plus exacerbée chez les jeunes, du fait des frustrations ressenties face à l'absence de réalisation des promesses faites par les nouvelles autorités non communistes. Ainsi, il est plausible de considérer que dans ce cas précis, sans rejeter catégoriquement l'influence de la culture en

soi qui évolue malgré tout, les facteurs socio-historiques ont pris le pas sur le facteur culturel dans l'orientation des attitudes et des comportements.

Une autre raison avancée par l'auteur est la validité limitée de la mesure de l'influence culturelle à travers la seule dimension que constitue la proximité du pouvoir. Mais nous pouvons rajouter personnellement une autre raison qui tient à la composition de l'échantillon bulgare, dans la mesure où l'on peut s'interroger sur sa représentativité de la culture bulgare par des étudiants universitaires, possiblement assez fortement acculturés par la culture occidentale et donc plus enclins à la critique que d'autres concitoyens.

### **2.2.3.2. Le caractère et les traits de personnalité**

Certaines conceptions de la personnalité considèrent celle-ci comme un ensemble de dispositions stables qui constituent ce qu'on appelle des traits ou des types de personnalité, et qui sont censées déterminer les attitudes et les comportements de l'individu de manière générale. Un ensemble de traits marquants chez une même personne forme ce qu'on appelle communément son caractère.

L'un des traits de personnalité qui peut théoriquement influencer et différencier entre les individus qui font face à un changement, est l'angoisse. Nous ne reviendrons pas sur l'angoisse face à l'ordinateur, que nous avons abordée à plusieurs reprises auparavant, et qui se limite à un objet spécifique, tout en pouvant être le produit d'autres facteurs tels que l'expérience et la formation. L'angoisse comme trait de personnalité est plus fondamentale et d'expression plus générale. Les personnes avec un niveau d'angoisse élevé sont portées à percevoir l'environnement comme plus dangereux et plus menaçant que d'autres. Elles sont donc plus vulnérables au stress et expriment leur angoisse plus fréquemment et plus intensément (Torkzadeh et Angulo, 1992), sous forme de réactions psychosomatiques, de comportements d'évitement, de sentiment d'insécurité et de contre-performance selon les situations.

La situation de changement technologique, potentiellement anxiogène, semble donc appropriée pour mettre en évidence la relation entre les effets du changement et l'angoisse. C'est l'un des objectifs de l'étude de Korunka, Weiss et Karetta (1995) qui ont cherché à établir le lien entre certaines variables individuelles et les effets de l'implantation de nouvelles technologies. Deux variables individuelles nous intéressent ici, à savoir le trait d'angoisse et le comportement de type A qui reflète le caractère des personnes qui sont acharnées, portées sur la compétition, pressées et donc beaucoup plus portées sur l'action. Les effets du changement furent estimés par rapport à la différence de niveau dans les plaintes psychosomatiques et la satisfaction au travail, niveaux évalués 2 mois avant l'implantation et 12 mois après l'implantation, sur 171 salariés de différents secteurs économiques et ayant différents contenus d'emploi.

Les résultats ne montrèrent que de faibles corrélations, mais pas de lien statistiquement significatif entre ces deux variables individuelles et les effets du changement. L'explication de l'absence de lien pourrait tenir dans le fait que, d'une part, les effets ont pu déjà être anticipés par les intéressés au moment de la première mesure (2 mois avant l'implantation), de telle sorte que la différence avec la deuxième mesure (12 mois après) ne ferait qu'enregistrer une valeur plus ou moins conservée dans l'intervalle. D'autre part, l'étude ne s'intéresse pas à ceux qui ont quitté entre temps pendant l'expérimentation et qui l'ont peut être fait à cause justement du stress ressenti. Les résultats seraient donc tronqués avec l'absence d'une partie des mesures qui auraient pu modifier les tendances observées.

Une autre étude qui intègre les facteurs de personnalité comme éléments d'influence sur les attitudes à l'égard de l'utilisation de l'ordinateur est celle de Harris (1999). Les deux traits de personnalité qu'il a étudiés sont la prise de risque versus la prudence et la dépendance versus l'autonomie. Le désir d'essayer de nouvelles méthodes ou de nouveaux moyens de travail et d'en accepter les risques constitue une ouverture sur l'innovation et un facteur de dépassement des obstacles liés au changement. D'autre part, les individus qui font preuve d'autonomie dans leur prise de décision et de maîtrise sur leur destin, et qui

manifestent plus d'indépendance vis-à-vis des règles, des normes sociales et des modèles de travail, seraient plus enclins à accepter l'utilisation de nouvelles technologies et à s'y adapter. L'auteur a fait l'hypothèse que les individus portés sur la prudence et la dépendance exprimeraient un plus haut niveau d'angoisse liée à l'ordinateur, considérée comme variable intermédiaire qui influence les attitudes négatives quant à l'utilisation de cette technologie.

Les résultats portant sur 927 employés de Hong Kong (55% d'enseignants universitaires, 30% d'administratifs et 15% de comptables) montrent que le trait de personnalité prudence versus prise de risque n'a qu'un effet faiblement positif, mais non significatif sur l'angoisse face à l'ordinateur. Alors que le trait dépendance versus autonomie a un effet significatif non seulement indirect sur les attitudes négatives vis-à-vis de l'utilisation de l'ordinateur, via l'angoisse, mais aussi un effet direct, quoique plus faible, sur ces mêmes attitudes. D'après cette étude, les individus dépendants manifestent donc plus d'angoisse et d'attitudes négatives face à l'ordinateur.

#### **2.2.3.3. Le style attributionnel et le style cognitif**

Le style attributionnel désigne la manière dont un individu tente d'expliquer le monde en attribuant des causes aux phénomènes qui se produisent dans son environnement, à leurs incidences sur sa propre existence, ainsi qu'à ses propres comportements. D'après ce concept, les individus se distinguent selon leur tendance à attribuer plutôt des causes internes ou plutôt des causes externes aux événements dans la mesure où ils pensent avoir un pouvoir de contrôle ou pas sur ces événements. Ce concept est donc le plus souvent opérationnalisé sous l'appellation lieu de contrôle (*locus of control*). Celui-ci est dit interne quand l'individu le situe en lui-même en attribuant par exemple la cause d'un événement à l'effort personnel; il est dit externe quand il est situé à l'extérieur de soi en expliquant cet événement par la chance, par exemple.

Pour Nelson et Kletke (1990), le lieu de contrôle reste une variable modératrice à considérer dans l'étude du stress consécutif à l'implantation d'une innovation

technologique, malgré les résultats mitigés auxquels ont abouti les recherches qui l'ont utilisé pour évaluer son influence sur les attitudes face à l'ordinateur. Certaines études ne lui trouvent pas d'influence, d'autres arrivent à établir un lien entre les attitudes positives et un lieu de contrôle interne.

Pour Torkzadeh et Angulo (1992), le lieu de contrôle peut être raisonnablement considéré comme un corrélat de l'angoisse face à l'ordinateur si l'on se réfère à plusieurs autres recherches qui ont trouvé un lien entre le lieu de contrôle externe et un plus haut niveau d'angoisse. À l'inverse, les personnes ayant un lieu de contrôle interne ont confiance dans leur capacité à maîtriser et à contrôler l'utilisation de l'ordinateur.

Dans leur étude sur les effets des nouvelles technologies sur les plaintes psychosomatiques et la satisfaction au travail, Korunka et al. (1995) obtiennent des résultats qui montrent que le seul facteur, parmi un groupe d'autres variables individuelles, qui a une association significative avec l'augmentation du niveau des plaintes après l'implantation de nouvelles technologies, est le lieu de contrôle externe.

Quant à l'étude des perceptions du changement technologique menée par Roskies, Liker et Roitman (1988), il apparaît dans les entrevues menées avec les employés que ni ceux qui se considèrent gagnants, ni ceux qui se considèrent perdants, ne manifestent un quelconque pouvoir ou sentiment de contrôle sur le cours général des événements ou sur le devenir de leur statut personnel face au changement. Un profond sentiment d'impuissance se retrouve chez tous, les gagnants se sentant simplement sauvés du désastre, alors que les perdants se sentent condamnés, sans que ni les uns, ni les autres ne fassent référence à leur initiative ou ressource personnelle.

Chose intéressante, les auteurs estiment que ce sentiment d'impuissance généralisé pourrait en partie s'expliquer par certaines conditions locales, dont l'une serait l'absence d'un syndicat. En effet, celui-ci aurait pu susciter chez les employés une réappropriation du pouvoir sur leur destin personnel, par la prise en charge collective de la défense de leurs intérêts de manière plus proactive. L'autre raison est la structure familiale de l'entreprise

qui a pu favoriser l'installation de pratiques paternalistes qui auraient rendu la main d'œuvre locale traditionnellement dépendante, surtout qu'elle se compose d'un pourcentage élevé de travailleurs de longue durée.

Ceci nous rappelle, à juste raison, que ce que l'on considère traditionnellement comme un facteur de personnalité, tel que le lieu de contrôle, peut être pour une bonne part acquis en fonction des interactions de l'individu avec son environnement et ne reste pas immuable dans le temps. Nous avons pu le voir précédemment avec l'étude de Mirowsky (1995) qui établissait la perte du sentiment de contrôle avec l'âge et le rôle de l'éducation et des expériences de vie sur l'acquisition et la perte de ce sentiment.

Par ailleurs, Fischer (1997) rappelle aussi que plusieurs recherches en psychologie sociale mettent en évidence le lien entre un statut social élevé et le lieu de contrôle interne. Tout se passe comme si, pour justifier leur présence à une position sociale élevée, les personnes avaient plutôt tendance à attribuer des causes internes à leur accession à ce statut. Ainsi, le lieu de contrôle interne serait influencé par une norme sociale qui vante le modèle du gagnant et du «battant» qui doit tout à son mérite personnel, basé sur ses aptitudes, sa motivation et ses efforts, toutes choses qui seraient défailtantes chez le perdant, et tout en faisant abstraction du rôle et de l'influence de l'environnement et de l'histoire des individus dans leurs succès ou leurs échecs. C'est ce qu'on appelle un biais ou erreur d'attribution qui désigne la tendance chez les individus à rechercher des causes internes à leurs succès et des causes externes à leurs échecs. Cette polarisation interne versus externe tendrait donc à instituer une norme d'internalité valorisée socialement, qui devient une grille d'évaluation servant à distinguer de manière discriminatoire un type d'individu idéal considéré comme un modèle social, économique et moral.

Quant au style cognitif, il reste un facteur peu étudié en rapport avec la problématique du changement technologique. Les styles cognitifs désignent les formes de l'activité intellectuelle à chaque étape du traitement de l'information et de l'élaboration des connaissances, depuis la prise d'information jusqu'à son exploitation dans la prise de décision, en passant par son stockage, son évaluation, son organisation et son utilisation.

Intégrés à la personnalité, ils distinguent les individus selon leur style de fonctionnement intellectuel, en privilégiant la forme et l'activité sur le contenu.

L'un des styles cognitifs les plus étudiés est le style perceptif qui se rapporte au mode de prélèvement et d'organisation de l'information et qui varie selon un continuum allant du mode analytique au mode global, et sur lequel on situe les individus. D'après Torkzadeh et Angulo (1992), il a été quelquefois considéré comme corrélât de l'angoisse face à l'ordinateur dans des recherches qui ont établi un lien entre le style cognitif analytique, plus soucieux et intéressé aux détails, et la réussite dans le travail sur les ordinateurs, réputé comme requérant justement plus d'attention aux détails. La même remarque s'applique néanmoins au style cognitif qu'au style attributionnel, sur leur perméabilité à l'influence environnementale et ce, particulièrement par le biais de l'éducation reçue.

### 2.3. Conclusion

En conclusion sur cette revue de littérature, quatre remarques peuvent être faites :

- *Première remarque* : malgré le nombre élevé des études, leurs résultats restent largement controversés et manquent de consensus sur la pertinence de la plupart des variables étudiées. La disparité dans les situations étudiées (type d'entreprise, de technologie et de population) et dans les outils méthodologiques utilisés (définition des concepts et des indicateurs, instruments de mesures, traitement des données) rend difficile la comparaison des résultats obtenus à propos des mêmes variables dans différentes recherches. Ce qui gêne ainsi la capitalisation des connaissances dans ce domaine, mais nous autorise par la même occasion à mener des recherches supplémentaires dans ce domaine.
- *Deuxième remarque* : la grande majorité des études sont quantitatives et axées surtout sur l'identification de variables qui influenceraient l'utilisation des technologies plutôt que sur la compréhension des processus intermédiaires en jeu dans l'adhésion et l'adaptation préalables des employés au changement technologique. Pour ce faire, une approche plus qualitative qui prendrait en considération le vécu des individus au cours du changement, nous semble plus appropriée pour apprécier l'influence de leurs perceptions ou représentations du changement technologique et de son contexte sur leur adhésion et leur adaptation.



- *Troisième remarque* : la grande majorité des recherches restent de type transversal. Or, et dans la mesure où l'on peut prévoir la possibilité d'une évolution des perceptions et des attitudes au cours des différentes étapes d'un changement (par exemple à l'annonce du changement, au moment de son implantation et une fois le changement institutionnalisé), la méthode la plus adéquate pour mettre en évidence cette évolution ne peut être que longitudinale avec des observations continues ou répétées dans le temps. Mais son coût en temps nécessaire aux observations limite beaucoup son choix par les chercheurs; à titre purement indicatif, sur l'ensemble des articles que nous avons consultés pour cette revue de littérature, à peu près 5% utilisent une approche longitudinale. Cette contrainte nous pousse également à nous contenter d'une recherche dont les observations se limiteront à l'étape de l'implantation d'un S.I.
- *Quatrième remarque* : rares sont les études qui ont été consacrées aux changements technologiques dans les organisations du secteur public lesquelles peuvent avoir certaines spécificités relativement à leur contexte, leurs pratiques et leurs contraintes de gestion particulières. Par ailleurs, le secteur public a pris du retard par rapport au secteur privé dans l'investissement dans les T.I.C., mais nous assistons actuellement au Québec à un effort de rattrapage dans ce domaine avec l'émergence de l'«e-administration» ou l'orientation de l'administration publique vers la prestation de services électroniques. Ce qui va constituer un défi pour une main d'œuvre vieillissante, fortement syndiquée et en butte à des stéréotypes sur sa bureaucratie et son inertie, voire sa résistance au changement. Nous pensons qu'il serait donc intéressant d'étudier dans ces organisations la mobilisation des employés face au changement que représente l'implantation d'un système d'information. Ceci suppose que nous nous interrogeons d'abord sur ce concept de mobilisation qui est de plus en plus adopté dans le discours de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Ce que nous nous proposons de faire au chapitre suivant.

## **Chapitre 3 : La mobilisation des ressources humaines pour le changement technologique**

Dans un environnement économique mondialisé, hautement concurrentiel et où la croissance reste faible, ce n'est plus une nouveauté que d'affirmer que les ressources humaines constituent un avantage compétitif pour les organisations si elles veulent performer et continuer à survivre. Cependant, et sans vouloir opérer une dichotomie franche et rigide, il faut rappeler que si cet avantage peut être recherché dans des qualités qui passent généralement pour être intrinsèques ou internes aux ressources humaines, comme leur personnalité, leurs compétences ou leur motivation au travail, il peut l'être aussi dans des facteurs contextuels ou organisationnels, comme entre autres l'organisation de ces ressources, leur encadrement ou orientation, leur préparation, leur soutien, leur participation aux décisions et la reconnaissance de leurs efforts au cours de leurs activités de travail. Ces missions constituent le rôle des gestionnaires de ces organisations, parmi eux les gestionnaires de ressources humaines, autrement dit ce qui est communément appelé le « leadership » des organisations.

Ainsi, la notion de mobilisation des ressources humaines a-t-elle été de plus en plus introduite dans le domaine de la gestion des organisations par les praticiens et les académiciens, essentiellement francophones, mais sans avoir fait l'objet de beaucoup d'effort de définition et de clarification conceptuelle. Selon Wils, Labelle, Guérin et Tremblay (1998), la réflexion sur la mobilisation des ressources humaines au cours de ces quinze dernières années s'apparente plutôt à « un imbroglio conceptuel ».

Aussi, nous nous proposons dans ce chapitre de faire un peu le point sur ce concept en émergence, en regardant d'abord ce que recouvre la notion de mobilisation dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ensuite, nous nous interrogerons sur la légitimité du transfert de cette notion et des conditions de son application au domaine de la gestion des ressources humaines, en faisant un détour par la théorie de l'action collective puisque la mobilisation a surtout été théorisée en sociologie. Enfin, nous verrons comment on pourrait appliquer cette notion de mobilisation dans le cadre de l'implantation d'un S.I.,

en proposant un modèle conceptuel adapté pour notre recherche qui s'inspirera d'une théorie psychosociale explicative du comportement humain. Mais auparavant, il est toujours intéressant de jeter d'abord un coup d'œil dans le dictionnaire pour prendre connaissance des significations associées à une notion.

Pour la forme nominale, selon le dictionnaire Littré, la mobilisation est un terme employé à l'origine dans le langage militaire pour signifier l'« action de faire passer un corps sédentaire au service actif de guerre ». On retrouve le même sens dans le dictionnaire Robert pour qui, la mobilisation est l'« action de mettre sur le pied de guerre. Mais la mobilisation n'est pas la guerre ». Cette précision nous semble d'ores et déjà importante à signaler, dans le sens où on peut avancer que la mobilisation se définirait plus précisément par la préparation à une action à entreprendre que par l'action entreprise elle-même. Toujours selon le Robert, la mobilisation désigne aussi l'état de celui qui est mobilisé.

Pour la forme verbale et transitive, on trouve dans le Robert et dans le dictionnaire multilingue du Québec que mobiliser, c'est « faire appel à, ou mettre en jeu des ressources (ou des facultés intellectuelles et morales) et les canaliser; inciter, faire appel à l'action de quelqu'un ou d'un groupe pour une cause commune ou une œuvre collective ». Sous sa forme pronominale, se mobiliser, c'est « rassembler toute son énergie pour l'accomplissement de quelque chose, être motivé, être prêt à agir; se rassembler pour passer à l'action ».

Autrement dit, la mobilisation doit se comprendre aussi bien comme un processus dynamique de mise en branle et de mise en condition en vue d'une action, que comme le résultat de ce processus, sous la forme d'un état obtenu chez les personnes que l'on cherche à mobiliser. Nous essayerons donc de suivre cette distinction entre processus et état dans la mobilisation des ressources humaines et dans la mobilisation sociale, sans oublier que ces deux niveaux sont interdépendants.

### 3.1. La mobilisation en gestion des ressources humaines

Deux préoccupations de recherche se dégagent des quelques études qui ont été consacrées à la mobilisation des ressources humaines : l'une porte sur le processus organisationnel de mobilisation, à travers l'identification des pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de constituer des conditions favorables à la mobilisation des employés, et l'autre porte sur la définition de l'état de mobilisation des employés, à travers la description et l'explication des attitudes et comportements qui constitueraient des manifestations de cet état de mobilisation.

#### 3.1.1. Le processus organisationnel de mobilisation

La préoccupation concernant le processus organisationnel de mobilisation s'inscrit dans le mouvement de renouvellement de la réflexion sur la gestion des ressources humaines, à la recherche d'un alignement stratégique optimal des pratiques de gestion sur les objectifs et la stratégie organisationnelle. Elle positionne la mobilisation dans le courant des différents modèles innovateurs en gestion des ressources humaines qui ont été proposés pour soutenir la performance et assurer le succès organisationnel. Parmi ces modèles, on cite généralement celui de la recherche de l'excellence (*in search of excellence*) de Peters et Waterman (1982), le modèle de l'implication élevée (*high-involvement*) de Lawler III (1992), le modèle de l'engagement (*commitment model*) de Walton (1985), le modèle de haute performance (*high performance*) de Appelbaum et Batt (1994), celui des gains mutuels (*mutual gains*) de Kochan et Osterman (1994) ou encore celui de l'avantage compétitif procuré par les ressources humaines (*competitive advantage through people*) de Pfeffer (1994).

D'après Igalens (1997 p.37), le concept de mobilisation a trait à un processus coordonné et finalisé, intégrant plusieurs pratiques avec une dimension éminemment collective. Il suppose :

« ... la nécessité d'engager un grand nombre de personnes dans un processus étroitement coordonné et clairement finalisé. [...] La mobilisation des ressources humaines oblige à poser le problème de l'ensemble des pratiques de G.R.H. en considérant que le succès repose sur la capacité de mener simultanément un grand nombre d'activités et de s'intéresser simultanément à l'ensemble des personnes de l'organisation. [...] Pour obtenir des ressources humaines mobilisées, il faut simultanément mettre en œuvre de nombreuses pratiques d'organisation du travail, de recrutement et de gestion de l'emploi, de rémunération, d'implication, d'information et de communication, de développement des compétences et de qualité totale ».

Ainsi, Rondeau, Lemelin et Lauzon (1993), après avoir étudié une soixantaine de pratiques organisationnelles mises en place par les organisations pour accroître la mobilisation des ressources humaines, ont-ils proposé de regrouper ces pratiques en une typologie formée de quatre « leviers de mobilisation » distincts :

- les pratiques d'information centrées sur la communication ouverte et sur le respect des personnes : partage de l'information, clarification des attentes, écoute et considération;
- les pratiques d'appropriation centrées sur le partage du pouvoir et la participation des salariés : travail d'équipe, autonomie, responsabilisation, amélioration continue, implication et participation aux décisions;
- les pratiques d'intéressement qui visent l'alignement de la rémunération sur les objectifs organisationnels : incitatifs individuels et collectifs, rémunération des compétences, récompenses non monétaires;
- les pratiques d'identification centrées sur la stimulation du sentiment d'appartenance : attachement à l'organisation, partage des valeurs, adhésion aux projets organisationnels.

Wils et al. (1998) préconisent également quatre ensembles de pratiques ou d'actions destinés à donner des raisons et à offrir des possibilités pour les employés de se mobiliser, en suscitant progressivement leur engagement vis-à-vis de leur profession, de leur équipe de travail et de la haute direction de leur organisation :

- l'autonomie, la responsabilisation, l'enrichissement, l'accès à la formation et au développement pour favoriser le travail de qualité et l'amélioration continue;

- le partage des informations stratégiques et de la vision pour favoriser l'intériorisation des valeurs et des priorités organisationnelles;
- la participation aux décisions et le travail d'équipe pour favoriser la coopération et la coordination collective;
- les récompenses et les gratifications pour reconnaître les efforts de mobilisation et satisfaire les attentes.

On retrouve plus ou moins la même typologie des pratiques ou activités qui est synthétisée par Tremblay (1999) à travers quatre facteurs de mobilisation :

- la responsabilisation accompagnée du pouvoir et de l'autonomie correspondante;
- l'amélioration des compétences grâce à la formation et à la participation à des projets;
- le partage de l'information stratégique et le respect des points de vue;
- la reconnaissance du travail accompli (monétaire et surtout non monétaire) et la justice des procédures dans le traitement des employés.

Il semble donc que les pratiques de gestion proposées par les auteurs précédents s'inspirent assez largement des principes de base du modèle de l'organisation à implication élevée de Lawler III (1992). Celui-ci repose sur l'idée centrale qu'un style organisationnel et managérial qui cherche à promouvoir un haut niveau d'implication du personnel dans l'entreprise est la clé pour obtenir un avantage compétitif. Un haut niveau d'implication se traduit par un important transfert vers la base de l'organisation de l'exercice du pouvoir, de l'information et des connaissances qui permettront l'exercice effectif de ce pouvoir, et d'un niveau de rétribution élevée qui correspond à la responsabilité ainsi déléguée.

Une implication élevée est un facteur critique de la performance organisationnelle, car le fait de déléguer le pouvoir et de transférer l'information et les connaissances à la base permet une prise de décision plus rapide et une plus grande flexibilité dans l'anticipation et

l'adaptation aux changements dans l'environnement. Si l'on ajoute à cela l'exigence du partage des valeurs et de la vision qui supportent l'identification collective de l'ensemble des membres de l'organisation et que préconise également Lawler, on retrouve donc les cinq principes régissant les pratiques mobilisatrices qui reviennent le plus souvent dans les typologies et que l'on retrouve d'ailleurs plus ou moins énoncés dans les autres modèles cités plus haut (cf. Walton, Pfeffer, Kochan et Osterman, Appelbaum et Batt), soit :

- le partage de l'information;
- l'acquisition des compétences;
- la participation aux décisions;
- la reconnaissance des efforts;
- l'identification à l'organisation.

### **3.1.2. L'état de mobilisation des employés**

La préoccupation dédiée à la définition de l'état de mobilisation de l'employé s'inscrit étroitement dans le courant de recherche sur l'engagement organisationnel, et les quelques définitions proposées pour la mobilisation (état) reprennent les éléments essentiels dont se servent Mowday et al. (1982) pour définir l'engagement : identification aux buts et valeurs de l'organisation; efforts déployés volontairement pour le compte de l'organisation; désir de rester membre de cette organisation.

Ainsi, Laflamme (1998), en se rapportant au travail de Rondeau et al. (1994), cite trois indicateurs par ordre d'importance destinés à apprécier le niveau de mobilisation des ressources humaines :

- les efforts au-delà des exigences : disponibilité, initiatives et attention prêtée par l'employé aux coûts et aux conséquences de ses actions;
- l'efficacité des employés : degré de productivité, qualité des produits et coût de production;

- la collaboration manifestée : suggestions et entraide.

D'après les réponses recueillies auprès d'une centaine de professionnels en ressources humaines du Québec, Wils et al. (1998) en arrivent à définir l'employé mobilisé comme une personne qui déploie beaucoup d'énergie, une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour le compte d'une ou plusieurs entités (organisation, groupe, profession) auxquelles elle est attachée psychologiquement et qui satisfait ses attentes ou besoins. Un employé mobilisé serait une personne qui manifeste :

- l'intention de déployer des efforts d'amélioration continue qui représente un engagement dans le travail, basé sur l'attachement à un idéal professionnel;
- l'intention de déployer des efforts d'alignement sur la stratégie organisationnelle qui représente un engagement stratégique, basé sur l'attachement à la haute direction;
- l'intention de déployer des efforts de coordination spontanée qui représente un engagement collectif, basé sur l'attachement à la collectivité (équipe, service, département, organisation).

Pour Tremblay (1999), un employé mobilisé est une personne qui accepte volontairement de faire des efforts qui vont au-delà des tâches normales, même si cela n'est pas écrit dans sa description de poste (coopérer, offrir un service de qualité), et qui accepte librement d'orienter son comportement en fonction de l'orientation stratégique de l'entreprise, quitte à modifier son attitude, en plaçant la performance organisationnelle devant les intérêts individuels.

Quant à Igalens (1997), parmi les cinq indicateurs utilisés dans sa mesure de la mobilisation, trois concernent le niveau individuel (les deux autres étant contextuels, à savoir les relations entre les syndicats et la direction de l'organisation, et le climat de travail), soit :



- les efforts au-delà des exigences (disponibilité, initiatives personnelles...);
- l'adhésion des salariés aux buts et aux valeurs de l'organisation;
- la productivité des salariés.

Cependant, tous ces différents auteurs semblent considérer le processus organisationnel de mobilisation comme un style de gestion au quotidien et l'état de mobilisation des employés comme un état continu ou permanent. Or, à vouloir absolument user du concept de mobilisation et l'appliquer dans le cadre des organisations à caractère économique qui sont traversées par des conflits d'intérêts et des jeux de pouvoirs, n'en vient-on pas à en abuser en idéalisant un style de gestion qui est censé prévaloir dans tout type d'organisation, partout et surtout tout le temps, sans considérer leurs contraintes particulières, leur contexte et leur histoire?

Par ailleurs, et mis à part Wils et al. (1998) qui essaient d'intégrer processus et état de mobilisation en mettant en correspondance pratiques de gestion mobilisatrices et manifestations de l'état de mobilisation individuel, il y a encore peu d'efforts mis dans l'articulation et l'explication du rapport entre processus et état de mobilisation, la plupart des études en restent à une description des pratiques de mobilisation d'un côté, et de l'état de mobilisation de l'autre côté.

Un détour par la théorie de l'action collective en sociologie nous fournirait peut-être quelques éléments de réponse ou, à défaut, quelques éclaircissements sur la compréhension globale du phénomène et sur les conditions d'usage de ce concept qu'on désire appliquer à la gestion des ressources humaines en général et dans le cadre de l'implantation d'un S.I. en particulier.

## 3.2. La mobilisation en sociologie

Nous nous limiterons essentiellement au travail synthétique de Mann (1991) dont l'ouvrage porte le titre « *L'action collective : mobilisation et organisation des minorités actives* », pour chercher des repères théoriques permettant de cerner relativement la compréhension et l'usage du concept de mobilisation. Cependant, l'objectif ici n'est pas de rendre compte de la logique articulée et argumentée de l'auteur sur la question et de ses propres références théoriques, mais plutôt de prendre appui sur les idées centrales de son travail qui nous semblent pertinentes si nous voulons opérer le rapprochement entre le domaine de la mobilisation sociale et celui des ressources humaines, sans ignorer les tensions et contraintes propres à chaque contexte. De ce fait, il est clair qu'une certaine sélectivité entachera notre choix de ces idées repères, ainsi que nous ne pourrons éviter une certaine décontextualisation des idées de l'auteur.

### 3.2.1. Le processus de mobilisation sociale

#### 3.2.1.1. Action collective et intérêts partagés

L'auteur commence lui aussi par rappeler que la mobilisation est empruntée au vocabulaire militaire, mais que « par extension, le terme désigne aujourd'hui toute forme de rassemblement se produisant dans ou autour d'une organisation chargée de défendre ou de promouvoir un nouvel ordre de vie. On parlera ainsi de mobilisation syndicale ou de mobilisation électorale » (Mann p.94-95). Dans ce sens, nous pouvons dire déjà que ce qui est valable pour l'activité syndicale ou politique reste valable pour l'activité économique et rien n'empêche une organisation de vouloir mobiliser ses ressources humaines pour défendre ou promouvoir une nouvelle manière de faire, de nouveaux objectifs ou un projet quelconque, à commencer par un projet de changement technologique qui nous intéresse particulièrement dans ce travail, si cela peut constituer un nouvel ordre de vie. Il restera à obtenir le rassemblement voulu des acteurs visés autour de la vision organisationnelle de ce « nouvel ordre de vie », ce qui sanctionnera l'efficacité de l'action mobilisatrice.

Pour Mann, l'action collective qui est au centre de la mobilisation se définit de manière minimale comme une « action commune ayant pour but d'atteindre des fins partagées » (p.7) et « c'est la défense d'un intérêt collectif qui suscite la mobilisation » (p.103). Dès lors, dit-il « il faut s'interroger sur le type de *stimulant* qui sera de nature à inciter les individus à entrer dans l'action collective. Comment motiver à la fois l'engagement des individus et la continuité de leur participation » (p.75)? Il est clair ici que pour Mann, la mobilisation incite à l'engagement effectif des individus dans une action collective et au maintien de leur participation dans cette action pour défendre ou atteindre des objectifs ou des intérêts partagés.

Par action commune, on ne doit pas forcément comprendre le fait pour plusieurs individus d'entreprendre ou de participer à une même activité, comme le serait le fait de faire grève ou d'aller voter, mais il suffit d'entreprendre des actes qui entreraient dans une même catégorie ou qui convergeraient vers le même but. Rapportée à la gestion des ressources humaines, mobiliser les employés autour d'un projet peut inclure, dans le cadre d'une action commune de promotion de ce projet, la participation à diverses activités de soutien et de réalisation de ce projet.

Quant à la nécessaire intersection entre les intérêts des acteurs de l'action collective, il est sûr que, sur ce point, la gestion des ressources humaines peut paraître prise en porte-à-faux et moins à son aise pour réussir à mobiliser les membres de l'organisation que ne le ferait une organisation syndicale ou politique. Les rapports entre employeurs et employés sont généralement et traditionnellement conçus ou perçus comme asymétriques, avec un antagonisme ou conflit fondamental, alors que la mobilisation suppose des intérêts convergents entre les centres mobilisateurs et leurs bases.

Toutefois, si le pluralisme des intérêts a depuis longtemps été admis dans le fonctionnement des organisations syndicales et politiques sans que les centres décisionnels renoncent à leur ambition mobilisatrice, aucune raison ne s'oppose a priori à ce que la gestion prône ou s'essaye à la mobilisation des employés dans le cadre bien compris du pluralisme des intérêts. Dans la mesure où le pluralisme ne peut être conçu comme une

juxtaposition d'intérêts différents, une intersection minimale de ces intérêts est requise pour maintenir les acteurs dans l'organisation et les mobiliser autour d'un objectif commun ou partagé et ce, quel que soit le type d'organisation en question. Il suffit donc à la gestion des ressources humaines de démontrer, de manière crédible, qu'un partage des intérêts peut exister dans le cadre d'un projet pour légitimer sa propre ambition mobilisatrice. En fait, le risque d'échec pour la gestion viendrait plus à notre avis d'un excès d'ambition qui la ferait s'enfermer dans un discours unitariste qui l'amènerait à nier la diversité et la possible divergence des intérêts des acteurs, et donc de leur identité, mettant ainsi à mal sa crédibilité.

### **3.2.1.2. Solidarité, coopération et concertation**

Toutefois, si l'existence d'un intérêt collectif ou partagé est nécessaire pour qu'il y ait mobilisation, elle n'est pas suffisante. Un autre élément développé par Mann et sur lequel il insiste à plusieurs reprises est que la mobilisation doit reposer sur la solidarité, la coopération, la concertation et la coordination interne au niveau du groupe, de la communauté, de l'organisation ou de l'association dans et pour laquelle on se mobilise :

« L'établissement de lignes d'action commune nécessitant un minimum de coordination entre les unités agissantes, il importe que ces unités d'action soient mises en contact visuel les unes avec les autres, ou qu'il existe entre-elles des réseaux de communication et un code commun, sans quoi la coopération, la coordination et la concertation seront difficilement réalisables » (p.10). [...] La mobilisation a du mal à prendre forme du fait de l'absence de réseaux de solidarité internes (p.99). [...] C'est la structure de groupe et la solidarité qui facilitent la mobilisation et non la désintégration des liens sociaux (p.100).»

L'importance est mise ici sur le fonctionnement collectif et la structure de groupe qui facilitent la mobilisation lorsqu'elle existe déjà ou qu'il faudrait créer si l'on veut voir réussir la mobilisation. Là encore, si elle veut mobiliser, la gestion des ressources humaines est interpellée non seulement pour mettre en place une organisation de travail qui favorise l'esprit collectif (équipes de travail, groupes de réflexion et de résolution de problèmes par exemple), mais aussi pour instaurer une communication bilatérale, verticale et horizontale.

Un autre point important est signalé par Mann (p.33) relativement à la nécessaire concertation qui est une condition de la coopération et de la coordination :

« Pour coopérer à la réalisation d'une action commune, les individus ont préalablement besoin de se *concerter*. Il leur faut tomber d'accord sur l'opportunité d'un traitement collectif du problème; voir quels sont les moyens les plus appropriés pour atteindre les buts fixés; s'assurer que d'autres individus ou d'autres groupes sont également prêts à *coopérer*. »

Dans le cadre de la mobilisation, la concertation qui est plus que la simple consultation, doit viser l'élaboration d'un consensus basé sur les intérêts partagés et portant sur les objectifs ou solutions, sur les moyens d'y parvenir et sur la planification de l'action commune. Rapportée à la mobilisation des ressources humaines, la concertation repose la question cruciale et inévitable de la participation à la décision des employés et de leur implication, particulièrement d'ailleurs dans le cadre d'un projet de changement technologique si l'on se réfère également aux facteurs d'échec des implantations de S.I. abordés dans notre premier chapitre.

Dans un cadre organisationnel où, quels que soient les efforts d'aplatissement des structures hiérarchiques, il subsiste toujours un centre décisionnel chargé de mobiliser une base, le défi de la gestion des ressources humaines sera de réaliser une intégration verticale et horizontale dans l'élaboration de ce consensus par la communication et la concertation. Or selon Mann (p.50), dans les organisations centralisées, cette élaboration du consensus résulterait d'un double mouvement ou processus : « un processus ascendant, correspondant à la *formation du consensus* (de l'unité membre à l'unité supérieure), et un processus descendant, correspondant à la *mobilisation du consensus* et qui aurait pour fonction d'accroître la congruence des perspectives ».

Cela pose donc le problème du partage de l'information et du pouvoir de décision ce qui, dans le cadre d'un projet d'implantation d'un S.I., passerait par une concertation avec les utilisateurs du S.I. autour de l'analyse des besoins, du choix d'une solution technologique et des modalités de son implantation. La concertation devra ainsi rechercher

une intersection des intérêts au niveau horizontal (entre les individus, unités ou services) et au niveau vertical (entre le centre, qui partagerait dès lors la décision, et les différents utilisateurs du S.I.).

### **3.2.1.3. Rôle du centre incitateur et discours mobilisateur**

Si comme le dit le dictionnaire « mobiliser » veut dire faire appel et inciter à une action collective, cela met l'accent aussi sur le rôle d'une instance mobilisatrice qui doit apparaître et agir comme un centre incitateur avec un discours mobilisateur. Ce discours doit être néanmoins crédible et convaincant sur l'utilité et la nécessité de l'action projetée, tout en responsabilisant les individus quant à leur participation active (« si vous, vous ne le faites pas, personne d'autre ne le fera! », Mann p.123). Ce discours doit être également véhiculé par des personnages crédibles aux attentes réalistes et constituant des modèles de références pour les autres membres du groupe ou de l'organisation.

D'où bien sûr le rôle des leaders formels (dirigeants et cadres) qui doivent montrer l'exemple en s'impliquant sur le terrain, en ne se contentant pas de lancer des appels, mais en allant au-devant du public mobilisable qu'ils s'efforcent d'atteindre, pour en être entendus et pour développer des stratégies d'implication qui augmenteraient la proximité des individus par rapport à l'enjeu de l'action et leur en ferait voir l'importance (Mann 1991 p.120-121). Sur ce point, nous avons déjà rapporté (voir chapitre un) l'importance de la communication et du rôle de soutien des leaders pour l'engagement, l'implication et la performance des employés, mais aussi l'absence ou le manque d'implication personnelle de ces leaders qui sont souvent constatés comme facteurs d'échec dans les changements technologiques mis en œuvre. Cependant, des collègues ayant une plus grande propension à se mobiliser peuvent également constituer des leaders informels et servir de voie d'entrée et de relais à la mobilisation en général, et en particulier dans le cadre d'un changement, en participant au dégel cognitif des membres plus hésitants ou plus résistants dans l'organisation (Lewin 1951).

L'importance du rôle d'un centre incitateur à la mobilisation, disposant de pouvoir de coercition implicite et d'incitation positive pour motiver l'engagement des individus et la continuité de leur participation, est également avancée par Mann (1991 p.82 et p.106) même s'il relève que certaines mobilisations peuvent être impulsées à partir d'initiatives plus dispersées et parfois à l'écart de toute organisation constituée. Par contre, cette importance reste pour nous tout à fait pertinente dans un contexte de changement technologique, même si les appels à la mobilisation peuvent être, d'une certaine manière, décentralisés et relayés par les « portiers » du changement que constituent les leaders informels. Dans ce contexte, la coercition implicite pourra être représentée par le coût de non mobilisation qui pourrait se traduire pour les employés par leur réprobation et leur marginalisation, voire par la menace de perdre leur emploi. Les incitations positives pourront prendre la forme de récompenses symboliques ou concrètes, reconnaissant après-coup les efforts fournis : encouragements, acquisition de nouvelles compétences ou promotion par exemple.

### **3.2.2. L'état de mobilisation individuel et collectif**

Si la mobilisation peut être conçue aussi comme une stratégie d'adaptation active au changement technologique, l'adhésion à un projet d'implantation de S.I. que l'on voudrait mobilisateur passerait donc par l'implication des utilisateurs dans ce projet et par leur engagement effectif dans une action collective de défense, de promotion et de prise en charge de ce projet. Ce qui conduit à s'interroger comme dit Mann (1991 p.75) sur la nature du « stimulant » propre à motiver l'entrée des individus dans l'action collective. Cependant, l'auteur précise bien (p.86) que les bénéfices reliés à la mobilisation doivent être considérés non pas comme des conditions d'entrée dans l'action collective, mais comme des résultats de cette action, donc des bénéfices que l'on peut qualifier de potentiels et d'anticipés.

Deux niveaux interactifs sont envisagés par l'auteur dans l'explication de l'adhésion : l'un est plutôt de type cognitif et instrumental, l'autre est plutôt de type affectif et symbolique ou culturel.

### 3.2.2.1. Le niveau cognitif et instrumental de l'adhésion

Ce premier niveau sollicite l'analyse par l'individu du rapport entre les coûts supportés et les avantages (anticipés) que pourrait procurer la mobilisation. Les avantages dans la mobilisation sont de nature double : des « biens collectifs » qui vont profiter à tous et des « biens spécifiques » qui ne profiteront qu'à l'individu seul. Ainsi, le fait que la mobilisation exige l'existence d'un intérêt partagé par tous ne veut pas dire pour autant que tous aient les mêmes raisons de répondre à l'appel ou à l'incitation et de s'engager. De plus, et de l'avis de Mann (1991), les coûts et avantages sont *variables* et *manipulables*, car ils sont différemment appréciés et valorisés par les individus. Cette différence d'appréciation et de valorisation entre les individus repose sur leur perception subjective des enjeux et du contexte qui, de plus, peut évoluer avec le temps :

« Si effectivement les individus se déterminent en fonction des *coûts* et des *avantages* liés aux conséquences de leur action, il faut savoir que ces coûts et ces avantages dépendent de la façon dont les intéressés *perçoivent* l'enjeu de l'action. Ce n'est donc pas seulement la réalité objective qui contraint ou facilite l'entrée dans l'action collective; c'est la *représentation* que les individus se forgent de cette réalité et le *sens* que ceux-ci confèrent à leur environnement ainsi qu'aux comportements des autres [...] (p.150). Il faut convenir que l'échelle coûts/avantages n'est pas donnée une fois pour toutes. Non seulement elle varie d'un individu à l'autre, en fonction de la culture propre à chacun d'eux, mais la certitude d'une victoire ou la conviction d'œuvrer pour une cause juste sont des appréciations susceptibles de variations au fur et à mesure qu'évolue la perception qu'ont les individus des risques et des bénéfices associés à une action collective risquée [...] (p.88). L'échelle des coûts et des avantages associés à telle ou telle option étant purement subjective, son évaluation sera susceptible de changer à la suite d'une confrontation du point de vue de l'individu avec celui des autres membres du groupe. C'est donc souvent au prix d'une habile manipulation symbolique que le leader de l'organisation parviendra à vaincre la résistance des plus réfractaires. Il lui appartiendra alors de définir collectivement la situation en minimisant les coûts *perçus* de l'action et en maximisant les bénéfices *escomptés*. Il est clair que ce travail de mobilisation du consensus ne s'arrêtera pas avec l'entrée des membres dans l'action collective; [...] une fois les premiers élans



d'enthousiasme passés, les membres du groupe pourront être gagnés par le doute. Il faudra alors les rassurer à la fois sur les chances et l'imminence de leur victoire. L'engagement et le maintien dans l'action collective mettent en jeu, comme on le voit, des mécanismes d'influence [...] (p.112-113) ».

Nous pouvons facilement reconnaître dans ces extraits le modèle intégrateur explicatif de la motivation chez Porter et Lawler (1968) qui combine théorie des attentes, théorie de l'équité et théorie des besoins (physiologiques, psychologiques, sociaux et culturels), référence classique dans les domaines du comportement organisationnel et de la gestion des ressources humaines. Mais ce modèle, implicite chez l'auteur, est bonifié par l'idée que la perception des enjeux peut évoluer avec le temps, et donc au cours de la mobilisation, et qu'elle peut être éventuellement manipulée par les leaders de la mobilisation. C'est un aspect qui peut s'avérer tout à fait important pour comprendre la mobilisation des employés lors d'un changement technologique comme il l'est pour comprendre une mobilisation sociale revendicatrice, cadre de référence de l'auteur.

Tout d'abord, on peut considérer que dans le cadre de l'implantation d'un S.I., la formation, avec l'acquisition de nouvelles compétences qu'elle procure, peut constituer un exemple de « bien collectif » accordé à tous, alors qu'une éventuelle promotion dans le cadre du projet de changement peut fonctionner comme un « bien sélectif », réservé uniquement à ceux ou celles qui vont le plus s'engager et s'impliquer.

Ensuite, l'adhésion et l'adaptation au changement technologique sont influencées par l'analyse coûts/bénéfices que font les utilisateurs du S.I., analyse déterminée partiellement par la manière dont ils perçoivent par exemple, les conséquences du changement sur leur emploi et leur environnement de travail, l'utilité du changement et de la nouvelle technologie, le degré de difficulté ou de facilité d'utilisation de celle-ci, ainsi que les chances de succès ou de réussite du changement et de leur adaptation à ce changement. Ces perceptions sont influencées par les caractéristiques individuelles, telles que les aptitudes, les attitudes et les valeurs, et par le contexte organisationnel. Elles peuvent également évoluer au cours du temps, selon la phase d'avancement du projet de changement dans laquelle se trouvent les individus, selon les aléas rencontrés à chacune de

ces phases et selon les différentes dispositions ou pratiques de gestion de projet et des ressources humaines mises en œuvre tout au long de ce changement.

De plus, on peut dire aussi que les perceptions individuelles à l'égard du changement et du S.I. s'établissent et se modifient sous l'influence sociale qui s'exerce à travers les actes, les paroles et les attentes des autres membres de l'organisation avec lesquelles les utilisateurs interagissent directement et indirectement, soit les dirigeants, les gestionnaires, les chefs d'équipes et les collègues de travail, qu'ils soient leaders formels ou informels. Autant dire l'importance que peuvent revêtir dans le cadre d'un changement technologique, les réseaux de communications établis dans l'organisation, avec une communication bidirectionnelle, descendante, ascendante et latérale, ainsi que l'importance de la qualité de l'information qui y circule sur le changement. Ce qui nous renvoie également à l'importance de la crédibilité des sources d'information et de l'information elle-même.

Autant dire l'importance aussi de la persuasion, des modèles de références et des identifications collectives pour influencer ou *manipuler* symboliquement, comme le dit Mann, les perceptions et les convictions individuelles pour stimuler et entretenir la mobilisation.

### **3.2.2.2. Le niveau affectif et culturel de l'adhésion**

Ce deuxième niveau d'analyse explicatif de l'adhésion à un projet mobilisateur selon Mann (1991 p.108) va au-delà de la simple logique de l'intérêt pour « accorder une grande attention aux dimensions proprement culturelles de la mobilisation ». Ce qui pose l'importance de la construction d'une identité collective et de la suggestion d'un sentiment d'appartenance qui passent nécessairement par le partage des valeurs et l'identification à l'entité pour laquelle on se mobilise, à travers des modèles de références.

Pour répondre aux appels à la mobilisation qui émanent des leaders de leur organisation, il est nécessaire que les individus puissent souscrire à des valeurs pertinentes

avec lesquelles ils pourront être en phase, avec lesquelles ils ressentiront suffisamment d'affinités pour les adopter comme références communes, l'idéal étant que l'ensemble des membres de l'organisation en soit collectivement les artisans. Dans ce cas, les leaders ne feraient que représenter la volonté et l'orientation collective du groupe.

Or, ce qui est généralement le cas dans des organisations politiques ou syndicales, à vocation démocratique s'entend, ne l'est que rarement dans les organisations économiques où, lorsqu'elles sont affichées en tant que telles, la culture organisationnelle, la mission et la vision qui sont censées véhiculer des valeurs communes ne représentent souvent que les désirs et les choix de leurs dirigeants. Tout le problème de la gestion des ressources humaines dans ces organisations est de démontrer sa capacité, si elle veut mobiliser les employés, à rassembler dirigeants, cadres et employés autour de valeurs communes, de valeurs qui seraient consensuelles ou, à défaut, d'expression largement majoritaire auxquelles devrait se conformer l'ensemble des membres de l'organisation. Mais encore, faut-il savoir de quelles valeurs il s'agit et quel peut être leur pouvoir d'attraction sur les différents individus et groupes qui composent cette organisation.

L'idéologie commune, dont l'existence pourrait être considérée comme relativement « naturelle » dans un parti politique ou un syndicat, ne peut être que « fabriquée » dans une organisation de type avant tout économique et dont la survie est tributaire de sa profitabilité. Pour une plus grande mobilisation, on devrait chercher à promouvoir aussi bien des valeurs fondamentales associées aux finalités de l'organisation que des valeurs instrumentales associées au mode de fonctionnement et aux moyens d'actions de l'organisation.

Cependant, toutes les organisations n'ont pas la possibilité par exemple de vanter comme valeur fondamentale la qualité ou l'importance de leurs produits ou services pour la société. Il est à notre sens plus facile de rassembler et de mobiliser des employés autour de valeurs associées à la production d'un médicament ou d'un vaccin qui va sauver des milliers ou des millions de vies humaines que d'un cosmétique d'une inutilité quasi totale ou d'un armement de destruction massive. Toutefois, et même dans le pire des cas, il reste

la possibilité de rassembler autour de valeurs plus instrumentales, mais néanmoins aussi importantes pour la mobilisation que celles de partage de l'information, de transparence, d'authenticité, de concertation, de coopération, de reconnaissance, de considération, de respect, de confiance, de justice et d'équité de traitement ou de plaisir, d'enthousiasme et de convivialité dans l'appartenance à une même entité, ce qui ajouterait un aspect plus émotionnel à la mobilisation.

Par ailleurs, il n'est pas interdit de poser le profit ou la rentabilité comme valeur commune et mobiliser les employés pour une toujours plus grande productivité, mais à condition que les profits soient partagés de manière équitable et qu'ils ne se traduisent pas une perte d'emploi pour une partie des employés. Sinon, comme d'autres l'ont déjà dit, cela revient à demander aux employés de scier la branche sur laquelle ils sont assis. Il doit bien sûr exister une cohérence entre les valeurs fondamentales et les valeurs instrumentales tout comme entre le discours et les actes. Si l'on doit vanter l'implication et la coopération, il faudrait aussi assumer la solidarité en situation de crise et partager les coûts équitablement entre tous, actionnaires, dirigeants, cadres et employés.

Mais si le partage des valeurs est central dans la construction de l'identité collective nécessaire à la mobilisation, celle-ci passe aussi par la délimitation du groupe de référence et de son caractère distinctif par rapport aux autres groupes environnants. Il importe donc, comme le dit Mann (1991 p.116), que non seulement on doive définir des valeurs dans lesquelles les membres de l'organisation se reconnaîtront et au nom desquelles ils seront prêts à se mobiliser, mais également caractériser le « nous » auquel ils devront se rattacher. Là encore, la gestion des ressources humaines devra trouver les moyens de transcender les intérêts catégoriels et les attachements multiples que peuvent avoir les employés avec leurs divers groupes d'appartenance, sans les nier, pour constituer un seul groupe de référence.

Certes, la gestion des ressources humaines a déjà recours dans ce sens aux symboles d'identification de groupe, aux rituels et autres célébrations comme marques et vecteurs de socialisation, mais il lui faut pour raffermir le sentiment identitaire dans une logique de mobilisation, déclarer un « adversaire » contre lequel on va « se battre » et les raisons

valables pour mener la bataille. L'adversaire peut d'ailleurs aussi bien être externe qu'interne au groupe lui-même. Ainsi, on pourrait se battre contre un concurrent comme on pourrait se battre contre notre propre inertie face à un changement et, dans les deux cas, pour faire plus ou mieux que l'autre ou que ce qu'on a été capable de faire jusqu'à présent. Il convient donc de rappeler ici l'origine militaire du concept de mobilisation pour dire que celle-ci a plus de chance de se développer en situation d'urgence, de crise et de menace pesant sur les individus et sur la survie du groupe que dans une situation de confort de vie pour les individus et le groupe. Bien entendu, là encore ce n'est pas la réalité objective, mais la perception ou le sentiment de menace ou de crise qui importent, ce qui laisse ouverte la porte à une « manipulation » encore une fois des perceptions individuelles et collectives de la situation vécue.

Par ailleurs, il nous semble que c'est à ce point en particulier, celui de la construction d'une identité collective sur la base de valeurs communes ou partagées, que doivent se rejoindre la logique organisationnelle mise en œuvre dans le processus de mobilisation et la logique individuelle qui intervient dans l'état de mobilisation. D'un côté, on a des actions, un discours et des pratiques organisationnelles mises en œuvre pour créer des conditions favorables et qui incitent à la mobilisation; de l'autre côté, on a une démarche évaluative, rationnelle et affective qui préside à l'adhésion des individus, en réponse à l'incitation, et qui les conduit à l'engagement et à l'implication dans le projet mobilisateur, à partir du moment où ils peuvent s'inscrire dans cette identité collective.

Sauf que dans le cas de la gestion des ressources humaines, c'est peut-être sur ce point précisément que la mobilisation peut échouer car la convergence dans le « nous » entre la logique organisationnelle de mobilisation et la logique individuelle d'adhésion peut être contrecarrée par la divergence ou du moins l'incohérence entre stratégie de ressources humaines et stratégie d'affaires. Comme le remarque Léonard (1997), les entreprises manient souvent de manière simultanée ou successive des pratiques de mobilisation qui font appel à l'implication, la participation et la responsabilisation des employés, avec des pratiques de démobilisation en optant systématiquement pour des stratégies de réduction

des coûts, sans que ces pratiques soient perçues comme contradictoires ou ambivalentes par leurs dirigeants. Et, effectivement, elles ne le seraient d'après l'auteur (Léonard, 1997 p.221) car elles peuvent s'articuler dans une même logique de la rentabilité. Le climat d'incertitude généré par des stratégies fondées sur les coûts (compression des coûts salariaux, réduction d'effectifs, flexibilité des contrats) pousserait les employés à adopter des stratégies individuelles de protection personnelle qui suscitent implication, participation et responsabilisation, lesquelles favorisent en retour l'investissement des employés, l'accroissement de la productivité et la réduction des coûts, pouvant se traduire en précarisation de l'emploi.

Cependant, on ne peut souscrire à une telle explication sur l'absence de contradiction que si on pervertit le sens de la mobilisation, en le vidant de son aspect collectif, de la notion de solidarité, d'intérêt et de coûts partagés, et de valeurs communes, autant d'éléments par lesquels on a caractérisé la mobilisation jusqu'à présent. Dans ce cas, ce qui est présenté comme de la mobilisation n'est plus que de la motivation personnelle fonctionnant sur le seul registre de ce que Mann (1991) a appelé des « stimulants sélectifs », un employé pouvant très bien adhérer à la stratégie organisationnelle qui allierait les valeurs de rentabilité et les pratiques d'implication et de participation, pensant avoir ainsi les moyens de sauvegarder son emploi et son appartenance à l'organisation. Une forme de « sauve qui peut ! » en quelque sorte.

### **3.2.2.3. Dynamique de la mobilisation**

Un dernier point important ressort de l'analyse de la mobilisation sociale par Mann (1991 p.105) et se rapporte à sa dimension évolutive. La mobilisation varie en fréquence, en durée et en étendue : elle ne peut se maintenir indéfiniment, mais elle peut se renouveler; elle dure plus ou moins longtemps; et enfin, elle peut être plus ou moins forte, eu égard à sa taille (nombre de personnes qui se mobilisent) et à son intensité (degré d'implication). La mobilisation ne peut que donc que fluctuer et retomber avant de repartir éventuellement.

Ainsi, des appels à la mobilisation continue des ressources humaines ne peuvent avoir de sens. N'en vient-on pas alors à abuser de l'utilisation de ce concept en considérant que des individus peuvent rester mobilisés en permanence, fournissant encore et toujours des efforts sans cesse au-dessus de la « normale »? En tant que concept dynamique et énergétique, la mobilisation comme la motivation ne peut-elle pas s'essouffler, les individus pouvant simplement se fatiguer, voire s'user et s'épuiser et avoir besoin de se « reposer »... en continuant à travailler sur un rythme « normal » ?

Au vu des contraintes et spécificités particulières de la gestion des ressources humaines, ne gagnerait-on pas à rester plus modeste et à réserver l'usage du concept de mobilisation à des situations ou des projets particuliers qui se caractériseraient par des défis importants et inhabituels à relever, des situations de crises où l'on doit faire face à l'adversité? Les projets de changements importants à apporter dans l'organisation nous semblent mieux adaptés à un discours mobilisateur. Dans ce sens, un projet de changement technologique comme l'implantation d'un nouveau système d'information est un exemple de projet sur lequel les (ou certains) employés peuvent se mobiliser pour le compte de leur organisation ou d'autres entités auxquelles ils peuvent être attachés (Guérin et al., 2001), entités qui peuvent, à leur tour et dans un effort particulier, veiller à assurer des conditions favorables à la mobilisation des employés.

Un tel projet peut aussi constituer une occasion pour la fonction ressources humaines de démontrer sa capacité à assumer les rôles multiples que lui attribuent les théoriciens de la gestion des ressources humaines. Sans préjuger de sa pertinence ou supériorité par rapport à d'autres modèles, on pourrait prendre pour référence le modèle d'Ulrich (1997). Dans le cadre de la mobilisation des employés lors d'un changement technologique, la fonction ressources humaines peut effectivement jouer des rôles multiples : rôle de « champion des employés » en défendant leurs besoins et intérêts dans le changement et en leur assurant cette intersection minimale avec ceux des dirigeants; rôle d'« agent de changement » en facilitant la transition et l'adaptation au changement; rôle d'« expert administratif » en participant à la gestion du projet dans sa définition,

planification et réalisation; rôle de « partenaire stratégique » en influençant et en persuadant les dirigeants sur la nécessité d'associer directement ou indirectement par la voie représentative les utilisateurs dans les décisions relatives au projet, si on veut les voir adhérer au projet, se mobiliser et s'impliquer.

#### 3.2.2.4. Perspective psychosociale de la mobilisation

Pour finir ce détour par la conception sociologique de la mobilisation, on notera également chez Mann (1991), l'importance de la perspective interprétative et interactionniste, au sens psychosocial du terme, avec une mobilisation définie sur le plan individuel comme *volonté d'agir dans le cadre d'une action commune pour atteindre des fins partagées, en fonction des croyances personnelles et des contraintes structurelles de la situation vécue*. Autant dire l'importance de prendre en considération l'influence des perceptions, des attentes et des attitudes personnelles autant que l'influence sociale qui sera ressentie par les individus dans un contexte particulier de mobilisation organisationnelle pour un changement technologique. C'est d'ailleurs aussi la même perspective que l'on retrouve chez Barthélémy (2000), un autre auteur dans le domaine de la mobilisation sociale :

« Les modèles de la mobilisation des ressources représentent un autre enrichissement de la théorie des choix rationnels, sur laquelle ils s'appuient. Ils portent attention à la tension entre actions collectives et choix individuels : rassemblement de ressources pour gagner des biens collectifs en surmontant certaines contraintes, le mouvement social ou l'organisation s'attache à mobiliser des individus, eux-mêmes dépendants de la culture et du groupe dans lesquels ils s'inscrivent. C'est une véritable interaction qui s'établit entre les niveaux individuels et collectifs, entre la dimension symbolique et la dimension stratégique de toute association ou mobilisation (p.206). [...] Mobiliser n'est pas seulement rassembler et utiliser des ressources, mais aussi susciter des engagements (p.207) ».

Une théorie psychosociale générale et explicative des comportements intentionnels, en fonction du système évaluatif (perceptions et attitudes) de l'individu et de l'influence sociale agissant à travers des facteurs situationnels ou contextuels pourrait donc nous fournir un cadre pertinent pour comprendre et expliquer l'état de mobilisation des employés



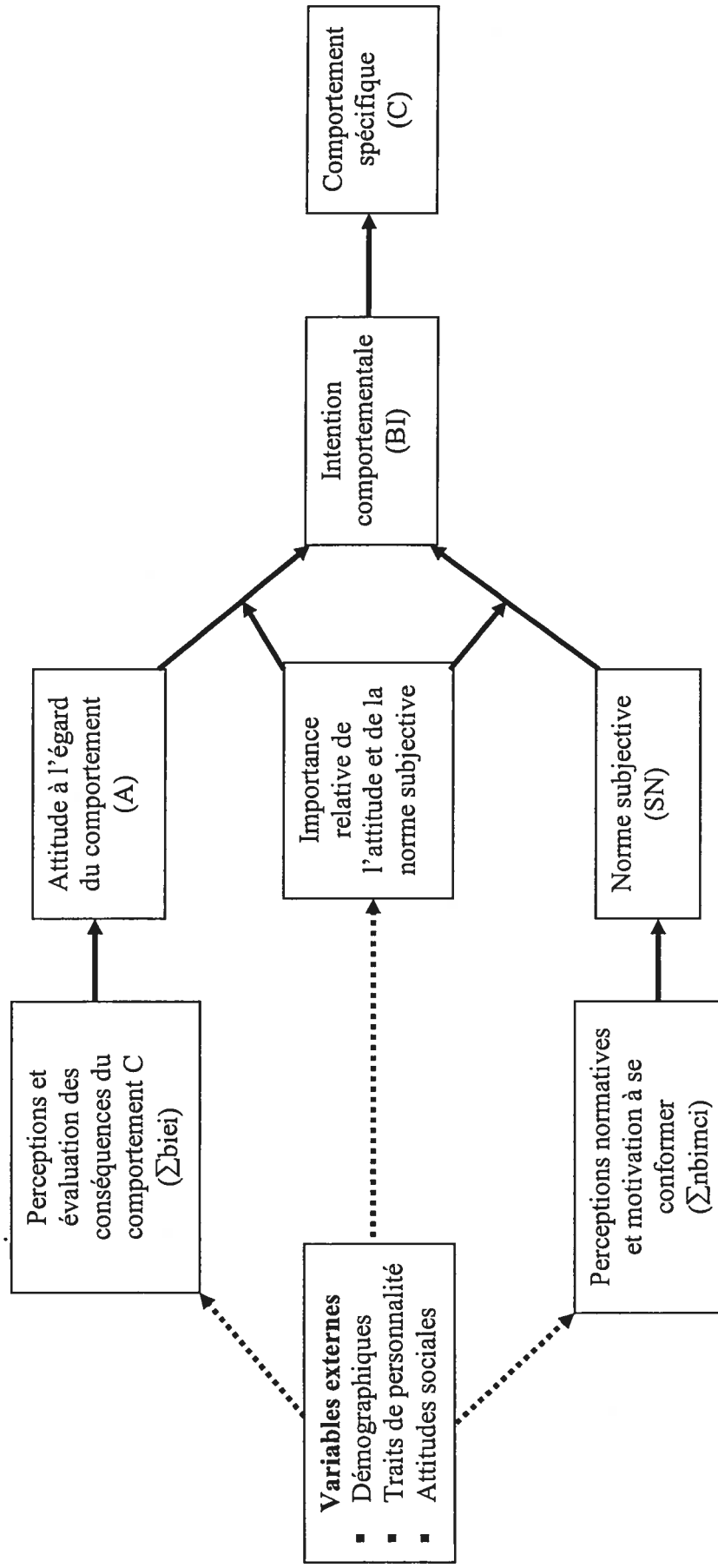
lors de l'implantation d'un S.I., qui se caractériserait notamment par l'intention d'utiliser efficacement le S.I. Par ailleurs, nous avons vu au chapitre un l'importance de la qualité de cette intention pour la mesure du succès des implantations (Delone et McLean, 2002). Ainsi, la « théorie de l'action raisonnée » (Fishbein et Ajzen, 1975) et le « modèle d'acceptation de la technologie » (Davis et al., 1989) qui en est un dérivé, peuvent constituer des modèles explicatifs de référence pour l'état de mobilisation dans le cadre particulier de l'implantation d'un S.I.

### **3.3. Modèles de référence pour expliquer l'état de mobilisation**

#### **3.3.1. La théorie de l'action raisonnée**

On doit la théorie de l'action raisonnée (traduction pour *theory of reasoned action*), ou T.R.A., aux travaux de Fishbein et Ajzen (1975) et de Ajzen et Fishbein (1980). C'est une théorie psychosociale qui se veut explicative des comportements sociaux humains dans le cadre d'une approche interactionniste entre l'homme et son environnement social. La théorie propose donc des éléments (Figure 1) non seulement pour comprendre la production de ces comportements, mais également pour leur prédiction et éventuellement pour les influencer. Cependant, elle se limite à l'explication des comportements ou actions qui sont sous le contrôle de la volonté de l'individu et qui appartiennent par conséquent à la sphère consciente de son fonctionnement psychique. Elle laisse de côté les comportements inconscients ou qui seraient sous la dépendance de pulsions ou désirs incontrôlables comme l'avance la théorie psychanalytique à laquelle d'ailleurs ces auteurs n'adhèrent pas du tout, comme ils le rappellent eux-mêmes dans l'introduction à leur théorie (Ajzen et Fishbein, 1980 p.5).

Figure 1. Théorie de l'Action Raisonnée – TRA (Fishbein et Ajzen, 1975; Ajzen et Fishbein, 1980)



La théorie présume que les gens sont en général relativement rationnels et utilisent de manière systématique l'information qui leur est disponible concernant le comportement à produire (C) avant d'agir. Par conséquent, elle pose l'intention comportementale personnelle (BI) d'agir ou de ne pas agir comme le déterminant immédiat de la plupart des comportements sociaux sous contrôle volontaire, et donc le meilleur moyen pour prédire les comportements dans la mesure où, et à moins d'événements imprévus, la personne est censée agir conformément à son intention.

Mais pour comprendre les raisons de l'action, la théorie fait appel à deux déterminants de l'intention d'agir : l'un de nature personnelle et l'autre reflétant l'influence sociale. Le facteur personnel est représenté par l'attitude de l'individu vis-à-vis du comportement en question (A) et constitue une évaluation personnelle, positive ou négative, de ce comportement. Elle se traduit par une position pour ou contre, favorable ou défavorable à ce comportement ou par un jugement qui va le qualifier de bon ou mauvais, bien ou mal. Le facteur social est représenté par la norme subjective (NS) qui correspond à la perception qu'à l'individu de la pression sociale qui peut s'exercer sur lui pour qu'il agisse ou s'abstienne d'agir, autrement dit au poids des prescriptions sociales perçues.

La T.R.A. postule donc qu'un individu aura une intention plus forte de produire un certain comportement lorsqu'il peut l'évaluer positivement et lorsqu'il pense que des personnages importants de son entourage attendent de lui qu'il le fasse. Cependant, la théorie ajoute un facteur qui améliore son pouvoir prédictif, en faisant intervenir le poids ou l'importance relative que l'individu accorde à son attitude personnelle et à l'influence sociale ressentie lorsque ces deux déterminants de son intention se contredisent ou entrent en conflit.

Pour mieux comprendre les intentions comportementales, la théorie fournit également les éléments permettant d'expliquer et de prédire l'attitude personnelle et la norme subjective. L'attitude est déterminée par la somme des perceptions, croyances ou attentes attachées aux conséquences du comportement en question et telles qu'elles sont évaluées par l'individu qui leur accorde une importance différenciée. Plus les conséquences

perçues du comportement sont évaluées positivement, plus l'attitude vis-à-vis de ce comportement sera bien entendu positive. La norme subjective est quant à elle déterminée par des perceptions ou des croyances dites normatives, car elles font référence aux attentes sociales perçues par l'individu chez les figures importantes de son entourage et à sa motivation à s'y conformer. Plus ces personnages comptent pour l'individu, plus sa motivation à se conformer à leurs attentes augmente et plus le poids de la pression sociale sera ressenti sous la forme d'une norme subjective intériorisée qui agit indépendamment de l'attitude personnelle sur son intention d'agir.

Enfin, la théorie laisse la porte ouverte à l'intervention de variables dites externes qui peuvent également influencer la production ou la non-production des comportements. Mais dans la mesure où différents comportements peuvent être influencés par différentes variables externes, celles-ci ne peuvent donc être entièrement répertoriées et ne feraient que gêner la validité et la parcimonie dont doit faire preuve une théorie générale si elles devaient être prises en compte dans le modèle qui la spécifie. Par ailleurs, même si les auteurs reconnaissent l'importance de prendre en considération certains facteurs externes qui peuvent influencer un comportement en particulier, ils considèrent de toute manière que cette influence ne peut s'exercer qu'indirectement à travers les déterminants de l'intention comportementale, à savoir l'attitude, la norme subjective et leur importance relative.

Parmi les variables externes d'importance, les auteurs citent les variables démographiques, les variables de socialisation et les traits de personnalité comme l'âge, le sexe, l'éducation, l'appartenance ethnique ou raciale, le statut socioéconomique, l'occupation, le statut et le rôle social, la religion, l'appartenance culturelle, les attitudes vis-à-vis des personnes et des institutions, l'introversion ou l'extraversion, l'autoritarisme ou la domination, par exemple.

La T.R.A a été largement expérimentée et validée dans des contextes variés sur différentes catégories de sujets et en référence à différents types de comportements, ce qui lui a valu sa place et son importance comme théorie de référence en psychologie sociale pour l'explication des comportements. Deux méta-analyses rapportées par Eagly et

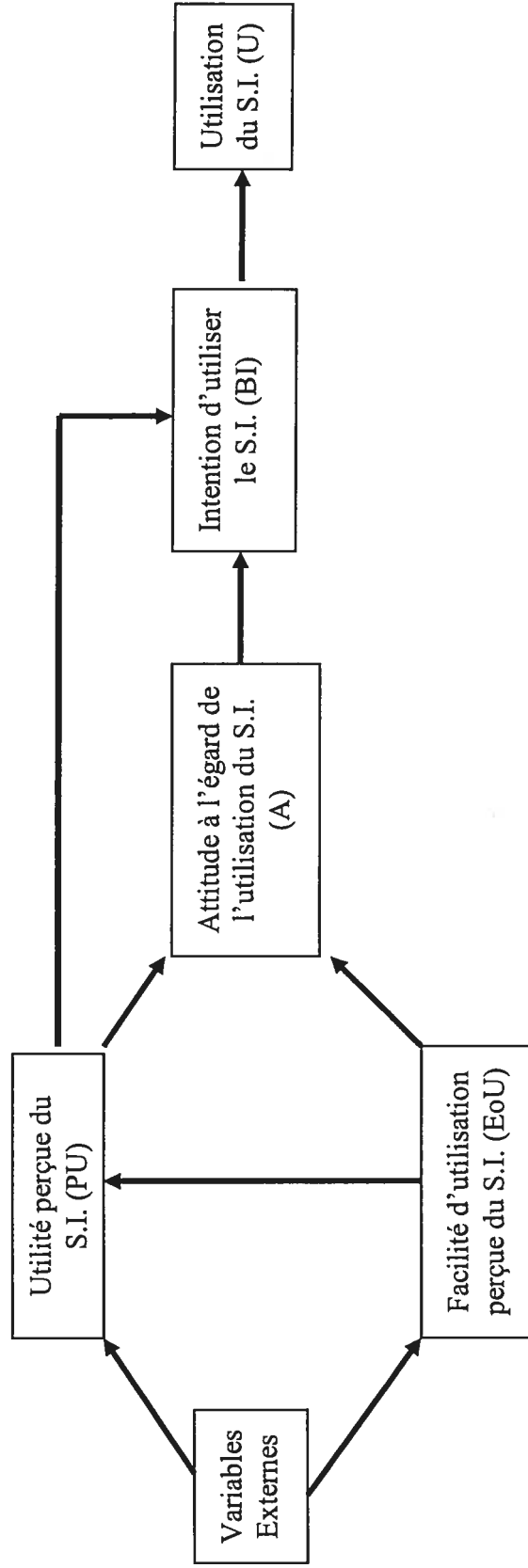
Chaiken (1993) et conduites sur un ensemble de 200 études témoignent de la solidité du modèle.

Une méta-analyse conduite par Sheppard, Hartwick et Warshaw (1988) sur 87 études donne comme résultats une corrélation moyenne de 0,66 dans la prédiction de l'intention par l'attitude et la norme subjective, alors que pour la prédiction du comportement par l'intention, la corrélation moyenne est de 0,53. Dans la méta-analyse de Van den Putte (1991), qui inclut 113 études portant sur 150 groupes de répondants, la corrélation moyenne dans la prédiction de l'intention par l'attitude et la norme subjective est de 0,68, avec une relation plus forte entre l'attitude et l'intention, alors que la corrélation est de 0,62 dans la prédiction du comportement par l'intention. De plus, les corrélations entre les croyances ou attentes et l'attitude, d'une part, et entre les perceptions normatives et la norme subjective, d'autre part, sont respectivement de 0,53.

### **3.3.2. Le modèle d'acceptation de la technologie**

La T.R.A. a été appliquée dans le cadre du changement technologique par Davis, Bagozzi et Warshaw (1989) et adaptée sous le nom de *Technology Acceptance Model* (T.A.M.), ou modèle d'acceptation de la technologie, pour expliquer l'acceptation d'un système d'information (S.I.) par ses utilisateurs potentiels. L'ambition des auteurs est de se servir de ce modèle pour fournir une explication générale des déterminants de l'utilisation de la technologie informatique. Le modèle est présenté comme capable d'expliquer et de prédire le comportement de différentes catégories d'utilisateurs à l'égard d'une large gamme de technologies informatiques, tout en restant parcimonieux et théoriquement valide (Figure 2).

Figure 2. Modèle de l'acceptation de la technologie – T.A.M. (Davis et al., 1989)



L'objectif principal du modèle est de spécifier l'impact des variables externes sur les perceptions, les attitudes et les intentions des utilisateurs de S.I. Le T.A.M. met de l'avant deux perceptions essentielles pouvant déterminer l'acceptation du S.I. par l'utilisateur, à travers l'attitude vis-à-vis du S.I. et l'intention d'utiliser le S.I., soit : l'utilité perçue du S.I. (*perceived usefulness*) et la facilité d'utilisation perçue (*perceived ease of use*). L'utilité perçue (PU) est définie par Davis et al. (1989) comme une probabilité subjective émise par l'utilisateur potentiel que l'utilisation du S.I. puisse augmenter sa performance au travail. La facilité d'utilisation perçue (EoU) correspond au degré d'effort attendu par l'utilisateur potentiel dans l'utilisation du S.I.

Les variables externes dans ce modèle sont choisies pour leur pertinence théorique par rapport au comportement spécifique à prédire, conformément à la T.R.A., à savoir ici l'utilisation d'un S.I. Aussi, et en plus des variables classiques ayant trait aux caractéristiques individuelles, le modèle intègre certaines caractéristiques techniques du S.I. et certaines pratiques de gestion comme déterminant les deux perceptions de base avancées dans le T.A.M. Sont donc considérées la communication, la formation et le support à l'utilisateur, ainsi que la précision et la qualité des données fournies par le S.I., sa convivialité et la documentation qui l'accompagne.

### **3.3.3. Différences en T.A.M. et T.R.A.**

Deux différences importantes distinguent le T.A.M. par rapport à la T.R.A. Contrairement à cette dernière, le T.A.M. prévoit la possibilité d'un effet direct de l'utilité perçue sur l'intention d'utiliser le S.I., en dehors de son effet indirect via l'attitude de l'utilisateur et, par ailleurs, le modèle ne fait pas intervenir la norme subjective représentant l'effet indépendant de l'influence sociale sur l'intention qui existe dans la T.R.A.

#### **3.3.3.1. Effet direct de l'utilité perçue sur l'intention dans le T.A.M.**

Par rapport à l'effet direct de l'utilité perçue, l'argumentaire avancé par Davis et al. (1989) est que dans un contexte organisationnel, les personnes forment leurs intentions concernant les comportements censés améliorer leur performance sur une base

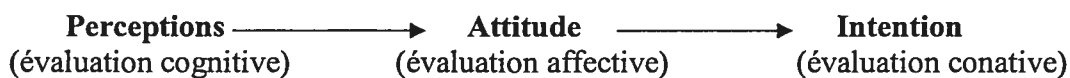
essentiellement instrumentale, selon un processus d'évaluation cognitive de prise de décision similaire à celui défendu par Vroom (1964) dans sa théorie des attentes. Ainsi, l'individu peut décider de s'engager dans un comportement sur la base d'une analyse coûts-bénéfices qui anticipe sur les conséquences du comportement visé, et ce, sans activer son attitude; c'est-à-dire, selon Davis et al. (1989), sans égard ou sans se soucier des sentiments positifs ou négatifs que ce comportement peut évoquer pour lui.

À cela, nous pouvons répondre que cette possibilité ne peut exister que si l'attitude est conçue comme une évaluation d'ordre uniquement affectif qui reposerait sur les sensations ou sentiments évoqués par l'objet-cible de l'attitude et qui serait estimée ou mesurée en termes de plaisant/déplaisant, aimer/ne pas aimer, et uniquement si elle est séparée de l'évaluation cognitive qui, elle, reposerait sur des perceptions d'ordre uniquement instrumental et qui serait estimée de manière distincte en termes de pour ou contre, d'accord ou pas d'accord. Il est vrai que depuis longtemps déjà on conçoit l'attitude comme un complexe tridimensionnel, comme le rappellent Eagly et Chaiken (1993 p.178), avec une double composante évaluative, cognitive *et* affective, et une composante conative ou comportementale; l'attitude étant définie comme une prédisposition à agir vis-à-vis d'un objet-cible (composante conative) sur la base de son évaluation cognitive et affective.

Mais à notre avis, tout le problème est de concevoir les rapports et les mesures adéquates pour ces trois composantes en fonction du contenu qui leur est précisément rattaché. Si la composante conative est plus clairement isolable, ce que l'on retrouve aussi bien dans la T.R.A. que dans le T.A.M. avec l'élément intentionnel, il n'en est pas de même pour les dimensions affective et cognitive de l'évaluation. Pourtant, tout se passe comme si, aussi bien dans la T.R.A. que dans le T.A.M., leurs auteurs avaient pris le choix de ne considérer comme attitude que la dimension affective de l'évaluation de l'objet, alors que la dimension cognitive de cette évaluation est reportée sur les perceptions et attentes attachées à l'objet (ici le comportement à réaliser). Il n'y aurait pour notre part aucune réserve à cela si l'on satisfait à la condition posée plus haut sur la nécessité de séparer leurs mesures de manière valide. Ainsi, le lien direct entre perceptions et intention dans le T.A.M. serait



justifié. Sauf que le problème à ce moment-là est de bien définir les rapports entre les éléments dans les deux modèles et leur ordre d'intervention. Or, le parti pris dans les deux modèles a été de séparer les trois composantes, traditionnellement intégrées au même niveau dans le concept d'attitude, et de les aligner dans l'ordre d'intervention suivant :



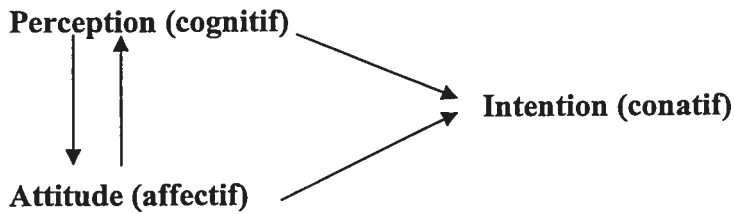
Dès lors, nous ne comprenons pas pourquoi l'évaluation affective doit être tributaire de l'évaluation cognitive qui la précéderait. Même le choix fait par ces auteurs de positionner leurs modèles dans une approche rationaliste des comportements volontaires et cognitiviste de traitement de l'information ne justifie pas cette prééminence du cognitif sur l'affectif. Opérer un choix ou planifier une action nous semble tout à fait faisable selon un processus de traitement de l'information de type affectif qui analyse et évalue les sentiments, plaisirs ou émotions associés aux diverses facettes de l'action pressentie. Il est clair pour nous que les évaluations affectives et cognitives peuvent s'influencer mutuellement et combiner leurs effets indépendants sur l'intention, tout comme elles peuvent s'opposer, et ce serait alors celle qui représente le plus de poids pour l'individu qui déterminerait son intention d'agir.

On arrive assez souvent à trouver de bonnes raisons à ce qu'on aime ou apprécie, de même qu'il est relativement facile de dénigrer ou déprécier ce qu'on aime moins. Sinon, quoi de plus ordinaire que d'observer des personnes qui agissent intentionnellement de manière pragmatique, voire à l'opposé de leurs préférences ou sentiments parce qu'elles estiment y gagner quand même, en disant : « j'aurai préféré ou aimé agir autrement, mais... », ou bien alors qui agissent plus souvent poussées par le plaisir attendu tout en étant prêtes et conscientes du prix à payer. Dans le cas où évaluation cognitive et évaluation affective divergent face au même objet-cible de l'attitude, on assiste alors au phénomène de l'ambivalence qui se traduit simultanément par de l'attraction et de la répulsion face à cet objet. Cependant, il reste que plus les évaluations cognitives et affectives convergent dans

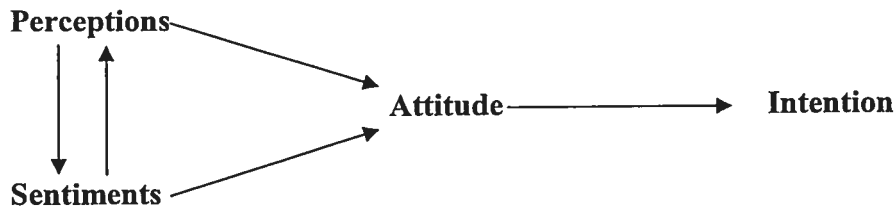
le même sens, plus l'attitude sera intense et plus l'intention comportementale qui leur est subséquente aura de chances de se réaliser.

Bref, nous renvoyons sur ce point dos à dos T.R.A. et T.A.M. pour dire ceci.

Soit, on envisage les rapports entre évaluations cognitive, affective et conative de la manière suivante :



Soit, on maintient dans l'attitude la double évaluation cognitive et affective précédée par l'analyse des perceptions et sentiments attachés par l'individu à l'objet-cible (ou le comportement à réaliser) comme suit :



D'ailleurs, le fait de mesurer souvent l'attitude de quelqu'un par un item qui estime globalement son niveau de satisfaction ou d'insatisfaction par rapport à un objet, ou en lui demandant de désigner sur un continuum bipolaire s'il est favorable ou défavorable à cet objet, se prête plus à une évaluation combinée qu'à une évaluation séparée des éléments cognitifs et affectifs de l'attitude. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il nous semble que l'individu peut exprimer son niveau de satisfaction en se basant aussi bien sur une analyse coûts-bénéfices anticipés que sur une estimation du plaisir ou déplaisir associé à l'objet. De même qu'il peut déclarer être favorable ou défavorable à quelque chose sur une base aussi bien réfléchie (cognitive) qu'émotionnelle (affective).

### 3.3.3.2. Absence de la norme subjective dans le T.A.M.

Par rapport à l'absence de la norme subjective dans le T.A.M., ses auteurs prennent appui sur le fait que de l'avis même de Fishbein et Ajzen (1975), ce serait un peu le « ventre mou » de la T.R.A., car elle reste un concept moins bien défini, avec une validité psychométrique moins bien assurée. Par ailleurs, il reste difficile de séparer son influence directe sur l'intention, telle que prévu dans la T.R.A., de son influence indirecte toujours possible à travers l'attitude, par le biais de l'intériorisation de l'influence sociale et de l'identification aux personnages de référence dans l'entourage de l'utilisateur potentiel, chose non prévue dans la T.R.A. De plus, l'attitude pourrait également influencer la norme subjective lorsque l'individu projette sur autrui des attentes qu'ils n'ont pas forcément.

Malgré la validité de l'argument de Davis et al. (1989), il nous faut nous souvenir d'abord que si la norme est dite subjective, c'est bien pour quelque chose, c'est-à-dire que l'individu se perçoit et perçoit son environnement avec une certaine opacité, pouvant prendre un certain recul, mais sans possibilité d'extériorité par rapport à la situation. Il interprète la réalité selon un mode d'appréhension qui lui est personnel, mais n'en rend pas compte objectivement. Sa perception peut être illusoire, biaisée ou distordue par ses propres attentes, intérêts, sentiments, normes et valeurs qui ne lui sont pas tous et entièrement transparents ni conscients, en dépit du choix de la rationalité qui est privilégiée comme moteur dans la T.R.A. par ses auteurs.

Ajzen et Fishbein (1980) n'ont pas non plus ignoré cette intériorisation, mais ont préféré maintenir l'effet indépendant de la norme subjective sur l'intention séparément de l'attitude pour couvrir les situations où l'individu est capable de distinguer, malgré tout, entre sa position personnelle (attitude) et les attentes d'autrui à son égard auxquelles il accepte ou pas de se conformer, selon l'importance qu'il leur accorde. Cela permet aussi de couvrir les situations fréquentes où l'attitude personnelle est en opposition avec les attentes de l'entourage et de voir ainsi quel est leur poids respectif, et quelle sera la décision de l'individu. Enfin, il faut aussi se souvenir que la T.R.A. vise à expliquer des comportements sociaux et non pas ou pas seulement des comportements privés, intimes ou isolés.

En fait, Davis et al. (1989) avaient validé le T.A.M. sur un échantillon d'étudiants en MBA qui étaient introduits à l'utilisation volontaire d'un logiciel de traitement de texte. D'une part, ce type d'utilisation reste une tâche tout à fait individuelle et indépendante du travail d'autres personnes, ce qui limite les interactions sociales et donc l'influence possible qui pourrait s'exercer en situation de travail d'équipe ou de tâches interdépendantes; d'autre part, le fait qu'il s'agisse d'étudiants en MBA, qui devaient utiliser aussi de manière obligatoire des logiciels statistiques et un tableur, a pu marginaliser l'influence sociale externe par rapport à leur attitude et intérêt personnels.

Par ailleurs, dans leur étude qui cherchait à tester le T.A.M. dans le secteur bancaire au Nigéria auprès de 88 employés de banque, Anandarajan, Igarria et Anakwe (2000) ont établi que l'utilisation de l'ordinateur chez leurs sujets était positivement et fortement corrélée avec la norme subjective d'abord, et ensuite avec la facilité d'utilisation perçue, alors que l'utilité perçue s'est avérée non significative. Leurs résultats sont expliqués par les spécificités culturelles africaines (collectivisme, respect de l'autorité managériale, image sociale à préserver...) qui amplifient le poids de l'influence sociale par rapport à l'évaluation personnelle.

En fait, l'importance de la norme subjective nous semble beaucoup plus intéressante à considérer pour la prédiction et l'explication d'un comportement dans les cas où l'attitude personnelle est faiblement exprimée ou lorsqu'elle est en opposition franche avec l'entourage, ou bien encore lorsque ce n'est pas seulement la production ou l'obtention d'un comportement qui est visé, mais la qualité et l'effort mis dans la réalisation et la continuité de ce comportement. Ainsi, dans les situations où le comportement à l'étude serait prescrit, comme dans l'utilisation obligatoire d'un S.I., cela n'invaliderait pas pour autant la T.R.A. dans le sens où l'attitude personnelle pourrait être toujours requise pour expliquer non pas simplement l'utilisation, mais surtout la bonne utilisation ou l'utilisation efficace et optimale du S.I. Dans ce cadre, l'impact de la norme subjective serait important à considérer pour influencer les utilisateurs potentiels, aussi bien ceux qui seraient déjà

favorables à l'utilisation du S.I. que ceux qui hésiteraient, ou encore ceux qui y résisteraient.

Dans le cadre de l'explication et de l'articulation entre processus organisationnel de mobilisation et état de mobilisation individuel, la norme subjective, incluant la motivation à se conformer mais élargie à l'intériorisation des normes et valeurs et à l'identification à des modèles de références, pourrait être considérée comme un autre vecteur de l'adhésion au changement, à côté de l'attitude personnelle, pour expliquer l'engagement et l'implication dans l'action collective qui traduisent l'état de mobilisation individuelle, comme nous l'avons vu aussi avec Mann (1991). Plus ces modèles, normes, valeurs et modèles seront prégnants pour l'individu, plus son désir de s'y identifier sera élevé, plus grand sera son effort pour les intérioriser, et plus il ressentira le besoin de se conformer aux attentes des personnages importants dans son environnement et aux engagements éventuels qu'il contractera envers eux. Ainsi élargie, la notion de norme subjective peut traduire non seulement une motivation à se conformer aux attentes de personnalités importantes pour l'individu dans son entourage, mais également un sentiment d'attachement affectif et d'obligation ou de devoir moral à répondre à leurs attentes, traduisant ainsi le poids d'une influence sociale significative pour cet individu dans sa mobilisation personnelle.

À suivre ce raisonnement, on ne peut souscrire à la conception adoptée par O'Reilly III et Chatman (1986) qui considèrent le conformisme, l'identification et l'intériorisation (*compliance, identification, and internalization*) comme trois dimensions séparées et indépendantes de l'attachement psychologique qui serait à la base de l'engagement organisationnel. Ces trois éléments font plutôt partie de la même dynamique psychique qui pose l'identification à autrui comme un but, l'intériorisation comme un moyen pour y arriver et le conformisme comme une conséquence et un indice de cette intériorisation. De plus, et à moins de considérer que le terme de *compliance* utilisé par ces auteurs ne correspond qu'à de la complaisance ou de l'obéissance, on ne peut concevoir le conformisme comme uniquement de nature instrumentale, soumission à des règles recherchant des récompenses extrinsèques, mais aussi comme un type d'adaptation sociale

qui peut également inclure l'adhésion à des valeurs et à des finalités sociales sanctionnées de manière intrinsèque par une satisfaction morale (Merton, 1949).

### **3.3.4. Critiques portées à l'encontre de la T.R.A.**

Malgré la robustesse de la T.R.A., il reste toujours possible d'y voir certaines faiblesses ou limitations que rappellent Eagly et Chaiken (1993), mais que ses auteurs ont souvent mises sur le compte de la parcimonie dont doit faire preuve une théorie générale : théorie générale à comprendre ici non pas comme une théorie exhaustive, mais comme un modèle présentant les «causes principales et immédiatement proches» des comportements volontaires (Eagly et Chaiken, 1993). Ce n'est que lors de son application à un contexte particulier pour expliquer un comportement spécifique qu'il faudra éventuellement l'adapter en soustrayant les variables inutiles ou en lui incorporant des facteurs ou variables spécifiquement pertinents au comportement à l'étude, à titre de variables externes, modératrices ou intervenantes. Cependant, ces critiques nous semblent tout à fait pertinentes à considérer et à analyser dans le cadre de l'intégration du concept de mobilisation dans une théorie psychosociale du comportement comme la T.R.A., et de son application au contexte particulier de l'implantation d'un S.I.

#### **3.3.4.1. Prééminence du cognitivisme**

Parmi les critiques portées à l'encontre de la T.R.A. et répertoriées par Eagly et Chaiken (1993), vient le fait que l'aspect processus cognitif soit prééminent dans le déterminisme entre les variables du modèle et postule que les individus activent nécessairement un processus de traitement de l'information avant chaque comportement. S'il est vrai que la T.R.A. reste fondamentalement un modèle cognitiviste de traitement de l'information, ses auteurs rappellent que ce traitement n'a pas besoin d'être exhaustif et approfondi à chaque fois avant de passer à l'action, mais qu'il y a un minimum d'informations (perceptions) qui vont être prélevées et analysées sur l'environnement et les conséquences du comportement pour former attitudes et intentions d'agir.

Selon les caractéristiques du comportement à adopter (nouveau et importance par exemple), de l'individu (style de personnalité et style cognitif par exemple) et du contexte (urgence par exemple) le traitement pourra être plus ou moins large, plus ou moins approfondi et plus ou moins rapide. Ce qui laisse la place dans le modèle à l'explication des comportements qui ne sont peut-être pas impulsifs, mais relativement spontanés en apparence. Même les comportements qui vont s'installer comme des habitudes peuvent être conçus comme des actions qui ont été réfléchies les premières fois, mais qui vont échapper progressivement à ce traitement de l'information et sauter des étapes dans le modèle jusqu'à se reproduire sans faire appel à l'analyse des perceptions, ni à la formation de l'attitude, de la norme subjective et de l'intention. En somme, les habitudes utiliseraient un « court-circuit » cognitif en devenant des automatismes (Eagly et Chaiken, 1993 p.174-).

Ainsi, l'expérience antérieure pertinente au comportement envisagé peut agir comme variable externe qui peut faire accélérer le traitement de l'information, en se basant sur les perceptions, attitude et norme subjective déjà formées à propos des conséquences des comportements antérieurs, et influencer les perceptions, attitudes et norme subjective à propos du comportement envisagé (Eagly et Chaiken, 1993). C'est d'ailleurs un point important dans une recherche comme la nôtre, car l'expérience des ordinateurs et l'expérience des changements pourraient être considérées comme facilitant l'adaptation et l'utilisation d'un nouveau S.I.

#### **3.3.4.2. Omission de l'importance de l'obligation morale**

Une autre critique veut que dans la T.R.A., ses auteurs auraient omis de prendre en considération un autre déterminant de l'intention comportementale à côté de l'attitude et de la norme subjective, à savoir la perception par l'individu de l'obligation morale, définie par les croyances attachées à ce qui est bien ou mal et reflétant l'intériorisation des règles morales (Eagly et Chaiken, 1993 p.177-178).

L'omission présumée de l'obligation morale dans la T.R.A. est justifiée par Fishbein et Ajzen (1975) par le fait que c'est une dimension qui est subsumée par la norme

subjective et qu'on peut donc difficilement les isoler, surtout pour en faire des construits distincts à valider empiriquement et séparément. À cet égard, nous avons vu effectivement (voir section 3.3.3.2.) comment les notions d'identification à des modèles de références et d'intériorisation des normes et des valeurs pouvaient être rattachées à la notion de norme subjective et expliquer l'adhésion dans la mobilisation personnelle, en créant des sentiments d'attachement, d'obligation morale et de motivation à se conformer aux attentes sociales.

Cependant, et malgré la difficulté d'en concevoir des mesures distinctes qui soient valides sur le plan psychométrique, Eagly et Chaiken (1993) pensent qu'un effort doit être fait dans ce sens, et que cela pourrait quand même améliorer la prédiction des intentions dans la T.R.A.

#### **3.3.4.3. Importance des compétences, des ressources et de la coopération**

Cette autre critique porte sur le fait que le modèle, en se limitant à l'explication des comportements « simples » et volontaires, laisserait de côté les comportements plus complexes qui nécessitent des compétences, des ressources et la coopération d'autrui éventuellement, et qui ne peuvent donc s'expliquer par la motivation individuelle seulement (Eagly et Chaiken, 1993 p.182-184). Ceci est tout à fait pertinent pour notre problématique de la mobilisation des employés lors de l'implantation d'un S.I. Mais là encore, Fishbein et Ajzen (1975) se défendent en disant que le fait qu'un comportement puisse requérir des compétences particulières ou des ressources et de la coopération n'empêche pas un individu de former des intentions à son égard.

D'une part, ces facteurs peuvent rentrer à titre de variables externes dans la T.R.A., les compétences comme caractéristique individuelle, et les ressources et la coopération comme variables de contexte ou modératrices, pouvant être prises en compte dans le traitement de l'information opéré par l'individu. D'autre part, et à supposer que l'individu se trompe dans son évaluation de ces facteurs, ou que de manière imprévue ils viennent à manquer à l'appel au moment du « passage à l'acte », l'intention sera révisée seulement à



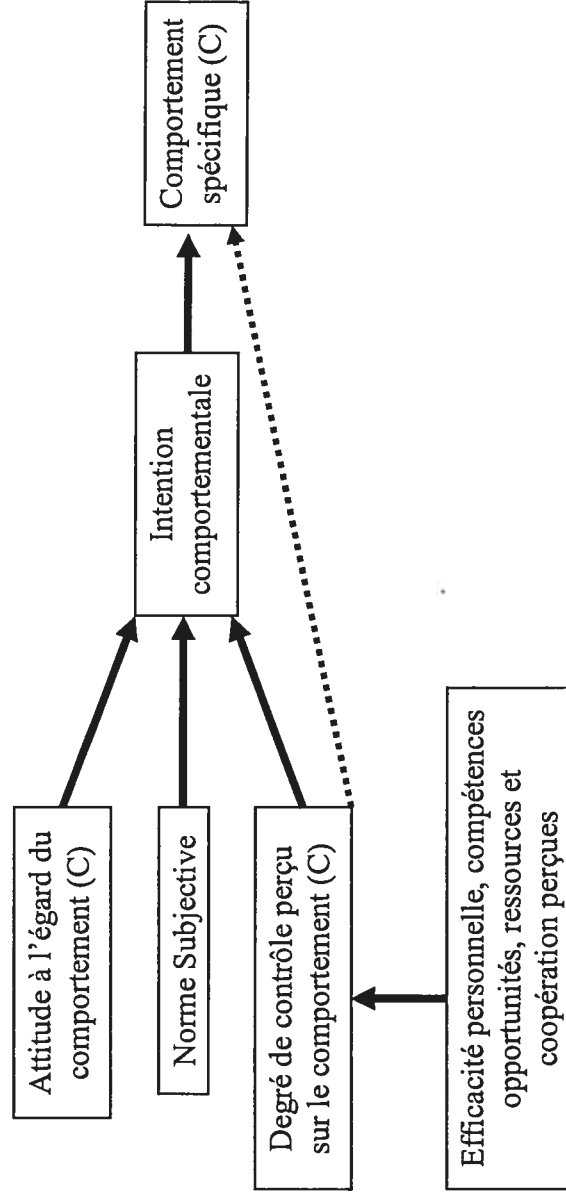
ce moment-là. La révision se fera dans le sens de l'abandon de l'acte, dans le sens de son report jusqu'à la rencontre des conditions requises ou dans le sens d'une tentative de réalisation probablement infructueuse qui, par rétroaction, va venir commander une révision du processus de traitement de l'information, de l'évaluation des conséquences du comportement et de ses conditions, cette fois-ci en profitant des leçons de la première expérience.

D'où la recommandation des auteurs de mesurer les intentions immédiatement avant l'observation du comportement, le pouvoir de prédiction à court terme du comportement par l'intention ayant alors plus de chances d'être plus élevé. De toutes les manières, ressources et coopération ou pas, plus on laisse passer le temps entre mesure de l'intention et observation du comportement, plus la prédiction peut faiblir puisque beaucoup de facteurs peuvent venir faire changer d'avis l'individu : modification des paramètres des facteurs actuellement pris en compte ou apparition de facteurs imprévus. Le temps est donc un facteur crucial dans la T.R.A. qui peut venir modifier perceptions, attitude, norme subjective et intention d'agir.

#### **3.3.4.4. Le modèle révisé de la T.R.A. : « la théorie de l'action planifiée »**

Pour contrecarrer ces critiques, essentiellement celles concernant les compétences, les ressources et la coopération, Ajzen (1991) a proposé un modèle révisé pour la T.R.A., que nous appellerons la « théorie de l'action planifiée » pour *Theory of planned behavior* » ou T.P.B., pour englober également les comportements qui ne sont pas entièrement dépendants de la seule volonté individuelle (Figure 3).

Figure 3. Théorie de la l'action planifiée - T.P.B. de Ajzen (1991)



Dans cette variante de la T.R.A., il intègre un déterminant supplémentaire de l'intention, à côté de l'attitude et de la norme subjective, à savoir le *contrôle perçu* par l'individu sur le comportement en question. Cette nouvelle variable est définie comme la perception du degré de facilité ou de difficulté à réaliser le comportement. Ce serait une variable continue allant des comportements volontaires et les plus faciles à réaliser jusqu'aux comportements plus complexes qui échappent en partie à la volonté individuelle et qui nécessitent compétences, ressources et coopération. Enfin, cette variable serait elle-même déterminée par les perceptions ou croyances de posséder les compétences, les ressources et l'aide nécessaires à l'action envisagée. Plus ces éléments seront perçus comme disponibles à un niveau élevé, plus le contrôle perçu sur la réalisation du comportement sera élevé, et plus l'intention d'agir sera forte.

Ainsi défini, ce concept ressemblerait beaucoup, selon Eagly et Chaiken (1993), à celui de *Self-Efficacy* (que l'on peut traduire par « efficacité de soi » ou « sentiment d'efficacité personnelle ») de Bandura (1977 p.193), et que ce dernier définit lui-même par « la conviction qu'a l'individu de pouvoir réaliser avec succès une action donnée » (traduction libre pour : *the conviction that one can successfully execute (a given) behavior*).

Cependant, et comme le commentent Eagly et Chaiken (1993 p.189), quoique ce rajout soit utile en soi, cela n'explique pas pourquoi c'est ce facteur-là qui est rajouté et pas la perception de l'obligation morale ou celle de l'image de soi ou l'expérience antérieure. Par ailleurs, et malgré son intérêt, cette variable ne sert qu'à améliorer l'explication des comportements positivement évalués et non celle des comportements négativement évalués et qu'il faudrait s'abstenir de réaliser bien qu'on puisse en avoir le contrôle. Pour ces derniers, seuls les effets de l'attitude et de la norme subjective sont déterminants. Ce qui plaide à notre avis pour considérer encore une fois cette nouvelle variable dans la catégorie des variables externes ou modératrices et garder à la théorie de l'action raisonnée sa parcimonie, quitte à l'adapter au comportement spécifique à l'étude dans un contexte

particulier, comme dans la problématique de la mobilisation dans le cadre de l'implantation d'un S.I. qui constitue l'objet particulier de notre recherche.

Nous allons donc présenter maintenant au chapitre suivant notre problématique spécifique de recherche avec la méthodologie que nous comptons suivre pour sa réalisation.

## **Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche**

Dans ce chapitre, nous allons commencer par exposer notre problématique spécifique de la recherche. Puis nous ferons part de nos choix en matière de méthodologie pour la réalisation de cette recherche et les arguments qui les sous-tendent.

### **4.1 Modèle conceptuel et questions de recherche**

Avant d'explicitier notre modèle conceptuel et d'exposer les questions spécifiques de la recherche, il nous faut proposer une définition de la mobilisation dans le cadre de l'implantation d'un S.I. La définition que nous proposons de la mobilisation se veut assez synthétique pour intégrer les différentes perspectives théoriques discutées précédemment et pour mettre l'accent sur la dimension organisationnelle du processus de mobilisation et sur la dimension individuelle de l'état de mobilisation. Ceci dit, elle n'a aucune ambition d'être ni assurée, ni définitive, ni exhaustive :

« La mobilisation des employés dans le cadre du projet d'implantation d'un système d'information (S.I.) consiste en des actions organisationnelles qui suscitent l'engagement et l'implication des utilisateurs potentiels du S.I. dans une action collective pour atteindre des objectifs communs ou partagés. Elle se traduit au niveau individuel par une propension des utilisateurs d'agir et d'exercer des efforts supplémentaires dans le sens du succès de l'implantation en fonction de leurs perceptions et sentiments personnels relatifs au S.I. et à l'environnement organisationnel. Cette propension se manifeste notamment par leur intention d'utiliser efficacement le S.I. et d'en faire la promotion ».

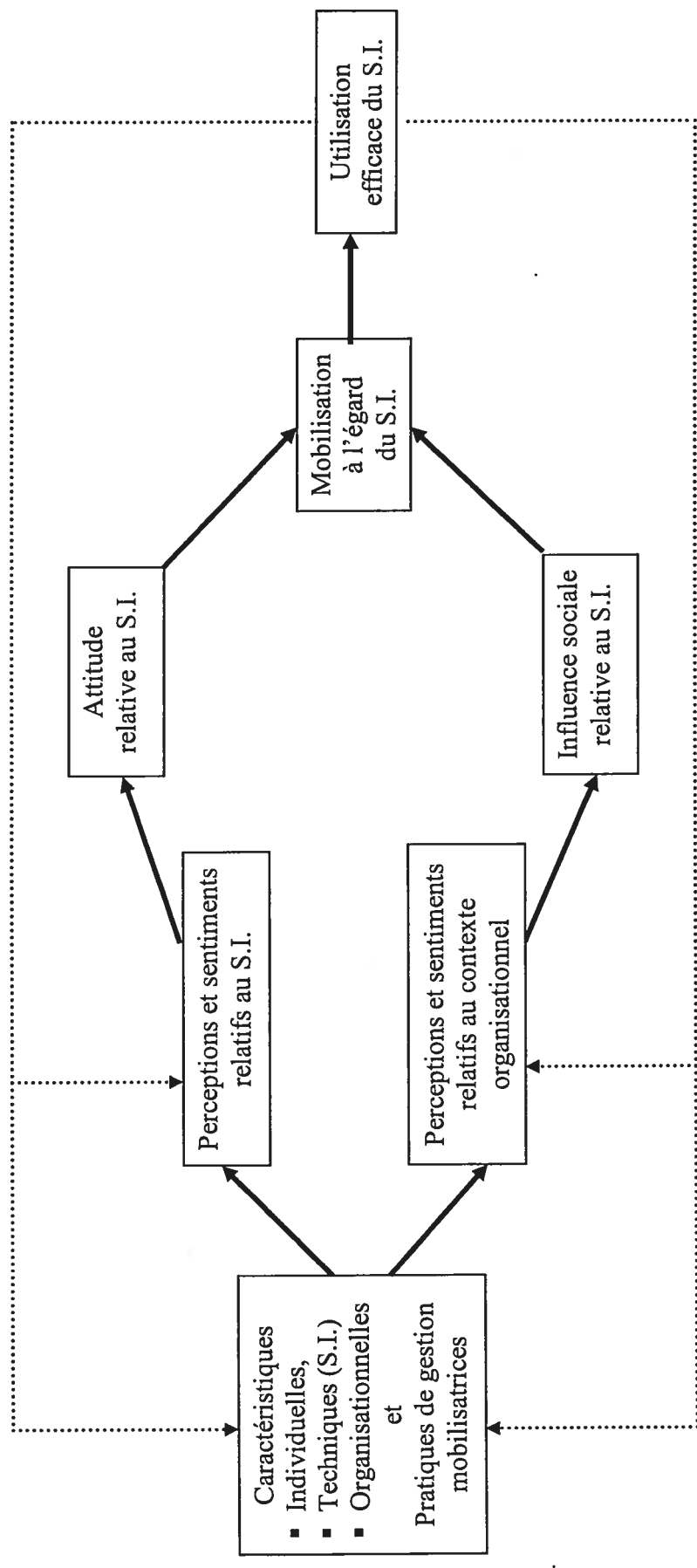
Par ailleurs, si l'on se réfère aux définitions que nous avons rapportées sur la mobilisation comme volonté d'agir en fonction des croyances personnelles et des contraintes structurelles de la situation (Mann, 1991), intention de déployer des efforts supérieurs à la normale (Wils et al., 1998), préparation à l'action militaire sans que ce soit déjà la guerre (dictionnaire Robert), il nous semble fondé de rapprocher plus précisément

la notion d'état de mobilisation de celle d'intention comportementale qui est la variable-clé dans la prédiction d'un comportement selon la T.R.A.

Toutefois et concernant cette dimension d'état de mobilisation, il convient de noter la possibilité de la traiter comme ce que l'on pourrait appeler « un concept accordéon ». En ce sens, elle pourrait recevoir soit une définition que l'on pourrait qualifier de restrictive ou limitative et centrée sur la seule composante *intention d'agir* dans la T.R.A., soit une définition plus extensive qui intégrerait la composante *attitude* en amont de l'intention et la composante *comportement* en aval de l'intention. Ainsi, avec une définition restrictive de l'état de mobilisation et en faisant correspondre *mobilisation* et *intention comportementale*, on resterait plus fidèle au découpage conceptuel proposée par la théorie de Fishbein et Ajzen (1975). Mais avec une définition extensive, on pourrait concevoir la mobilisation des employés lors de l'implantation d'un S.I. comme un phénomène agrégé et cumulatif avec trois degrés ou niveaux d'intensité qui passeraient de l'attitude favorable, à l'intention d'agir, puis à l'engagement et l'implication dans des actions effectives pour la réussite de l'implantation du système d'information.

Ainsi, selon le modèle conceptuel inspiré de la T.R.A. et que nous adaptons à notre problématique (Figure 4), on peut penser que des chances accrues d'une utilisation efficace du S.I. passent par un état de mobilisation personnelle des utilisateurs potentiels à l'égard de ce S.I. Cet état de mobilisation est déterminé, d'une part, par leur attitude personnelle à l'égard du S.I. et, d'autre part, par l'influence sociale ressentie à travers leur environnement organisationnel. L'attitude personnelle des utilisateurs et l'influence sociale qu'ils peuvent ressentir à l'égard du S.I. sont elles-mêmes déterminées par les perceptions, croyances et sentiments que ces utilisateurs vont se former par rapport au S.I. et à leur environnement organisationnel. Ce système évaluatif se forme en fonction des caractéristiques individuelles, organisationnelles et techniques (relatives au S.I.) et peut être influencé par des pratiques de gestion mobilisatrices des ressources humaines dans le cadre du changement technologique.

Figure 4. Modèle conceptuel pour la recherche



Dans ce sens, et dans le cadre du projet d'implantation d'un S.I., la communication peut être destinée à rapprocher les employés de leurs gestionnaires et dirigeants, à expliquer la vision organisationnelle, les raisons, les objectifs et les résultats ou effets escomptés du changement technologique, sur la base d'une information juste et crédible qui ne cache pas les risques, les difficultés et les aspects négatifs potentiels pour les employés. La formation sur le S.I. peut être envisagée pour développer les compétences de l'employé, sur la base de son niveau d'éducation et de l'expérience qu'il pourrait avoir déjà acquise, et le préparer ainsi à utiliser le S.I. tout en développant sa confiance ou efficacité de soi. Le soutien humain et technique peut le rassurer et l'encourager à persévérer dans son utilisation le moment venu. La participation de l'employé, à quelque niveau que ce soit, aux décisions concernant le projet d'implantation ne peut que stimuler son intérêt et son implication par rapport au S.I. La reconnaissance escomptée pour ses efforts peut enfin améliorer son engagement vis-à-vis de ses supérieurs et de leurs objectifs organisationnels.

On peut donc avancer que l'utilisation efficace d'un S.I. englobe un ensemble de comportements qui ne dépendent pas que de la bonne volonté et du désir de l'employé, et qui nécessitent des compétences particulières telles que la compréhension du fonctionnement du S.I., savoir manipuler le matériel ou « *hardware* » (clavier, souris...), savoir utiliser les applications logicielles ou « *software* » (commandes, menus...), par exemple. De plus, il lui faut disposer de ressources adéquates pour cette utilisation, depuis le matériel de base jusqu'aux ressources documentaires, les ressources d'aide téléphonique, en ligne ou en personne. Enfin, l'aide et la coopération obtenues de la part de ses supérieurs et de ses collègues ne peuvent que favoriser son apprentissage et son adaptation à l'utilisation de la nouvelle technologie.

Toutes ces pratiques que les auteurs qualifient de mobilisatrices doivent en fait veiller à assurer les compétences, les ressources et la coopération nécessaires à la mobilisation des employés. Cependant, ces pratiques seront perçues particulièrement par chaque employé selon leur crédibilité, adéquation, pertinence, opportunité ou intérêt et prises en compte dans le processus d'évaluation qui conduit à la formation de son attitude et de son intention à l'égard du S.I. et de son utilisation.



Les caractéristiques du contexte organisationnel avec le type de structure, de culture, de philosophie de gestion, de rapports de travail et de politique de gestion des ressources humaines se traduit entre autre par un climat organisationnel de plus ou moins bonne qualité, avec plus ou moins de solidarité, de concertation et de coopération, et donc plus ou moins favorable à l'engagement et à l'implication des employés dans le projet de changement technologique. L'appui, l'engagement et l'implication des dirigeants, des cadres et des syndicats éventuellement impliqués, et manifestés en direction du projet et des utilisateurs potentiels, pourront être perçus et ressentis par les employés comme une influence sociale positive qui les encourage à adhérer et à adopter le nouveau S.I.

Mais avant cela, il faut bien sûr s'assurer que la solution développée ou adoptée pour le S.I. présente suffisamment de garanties quant à son utilité, sa facilité d'utilisation et sa qualité technique, quant à la qualité du service et des données qu'il fournira aux utilisateurs, quant à sa flexibilité dans la convivialité et l'extensibilité, quant à son adaptation aux besoins des usagers et enfin quant à la qualité du service après-vente et du soutien technique.

Enfin, il faudra également s'attendre à ce que tous les utilisateurs potentiels ne partent pas sur le même pied d'égalité, eu égard à leurs caractéristiques personnelles en termes d'âge, de scolarité, d'expérience du changement et dans l'utilisation de l'ordinateur, d'aptitudes générales et de compétences techniques, d'attitudes préalables vis-à-vis du changement et de la technologie en général, d'attitudes antérieures vis-à-vis de leur organisation, dirigeants, supérieurs, collègues et clients éventuellement, de statut social et de rôle occupationnel et de trait ou de style de personnalité. Ces caractéristiques peuvent déjà les prédisposer positivement ou négativement vis-à-vis du changement et du S.I., mais certaines ne sont pas immuables et peuvent être influencés justement par l'environnement organisationnel et en particulier par les pratiques de gestion mobilisatrices.

Toutefois, tout ceci reste des conjectures de chercheur qui demandent à être confrontées à la réalité vécue par les intéressés eux-mêmes, en l'occurrence ici les employés de certaines organisations québécoises du secteur public qui implantent un

nouveau S.I. Nous prenons donc le parti dans notre recherche d'explorer leur mobilisation éventuelle à cet égard et les facteurs qui peuvent y être reliés, à travers leurs perceptions du changement vécu, de ses conditions et des ses effets. Pour cela, et conformément au modèle conceptuel (Figure 4) qui guidera notre recherche, mais qui pourra être remanié ou abandonné en fonction de l'analyse de l'information collectée sur le terrain auprès des employés, nous nous proposons de répondre aux trois questions spécifiques de recherche suivantes :

- 1) Quelles attitudes, intentions et/ou actions les employés-utilisateurs développent-ils à l'égard du S.I. et de son utilisation, définissant ainsi leur état de mobilisation?
- 2) Quels sont leurs sentiments ou perceptions à l'égard de l'implantation du S.I. et à quels facteurs individuels, techniques et organisationnels peuvent-ils être reliés?
- 3) Plus particulièrement, comment perçoivent-ils les pratiques de gestion mobilisatrices éventuellement mises en œuvre lors de cette implantation?

## 4.2. Type de recherche

« Appreciation is never having to say you're sorry for "exploratory research". All research is exploratory, even research that seeks to confirm or disconfirm theory. No one study is conclusive, no matter what its findings or who find them. Confirmation and disconfirmation of theory are matters of consensus among scientists. In the absence of consensus, all research is exploratory. And in this context, practical research is every bit as much a contribution to the scientific enterprise as is theory development and testing. The real questions for all research should be "Is it important and interesting?" and « Is it well done? » » (Markus, 1997).

Venant de la part d'une figure importante de la recherche dans le domaine des systèmes d'information organisationnels, cette affirmation peut rassurer sur la place et la valeur à accorder à une recherche de type exploratoire comme celle que nous nous

proposons de conduire. Nous partageons entièrement son point de vue sur le fait que toute recherche reste fondamentalement exploratoire dans la mesure où aucune recherche ne peut à elle seule être concluante ou définitive et que la confirmation ou l'infirmité d'une théorie relève plutôt du consensus qui peut se dégager entre chercheurs, consensus qui procède lui-même de l'accumulation des résultats de recherche dans un domaine particulier.

Si toute recherche reste exploratoire même dans le cas d'une théorie provisoirement préétablie, elle l'est a fortiori dans le cas d'une conceptualisation émergente à propos de la mobilisation organisationnelle des ressources humaines et dans un domaine de pratique comme la gestion des ressources humaines en contexte de changement technologique et d'implantation de S.I. Nous avons relevé à la fin du chapitre deux consacré à la revue de littérature le peu de consensus dans les résultats de recherche entourant l'identification des facteurs susceptibles d'influencer l'acceptation et le succès des changements technologiques. Dans le chapitre trois, nous avons essayé de clarifier l'usage de la notion de mobilisation dans le cadre d'un changement technologique et de proposer un cadre conceptuel pour guider la recherche.

Quoique essentiellement de type exploratoire, notre recherche a donc aussi pour ambition d'essayer de montrer sur quels facteurs et processus repose la mobilisation et quelles sont les conditions qui peuvent la favoriser ou au contraire l'inhiber. C'est dire que nous ne nous engageons pas dans cette recherche avec cette virginité ou naïveté théorique qui est parfois supposée devoir être de mise dans les recherches exploratoires et les démarches empiriques inductives. Comme le soulignent Miles et Huberman (1991) :

« Tout chercheur, si ouvert et inductif qu'il soit, arrive sur le terrain avec un certain nombre d'idées directrices, de centres d'intérêt et d'outils. [...] Pour nous, la clarté dans les procédures d'analyse qualitative est impérative, ce qui exige une structure explicite solide dans notre démarche. Ceci n'est pas du « positivisme » ou du « déductivisme ». On peut à la fois être un phénoménologue inductif et adopter dans le travail empirique une approche plutôt structurée. »

S'engager ainsi dans une recherche de type exploratoire avec une préconception du phénomène à étudier ne doit pas être tenu pour contradictoire ou paradoxal. Nous avons tenu à expliciter notre « hypothèse implicite » sous forme de modèle conceptuel pour la recherche, pour formaliser notre préconception de la mobilisation des employés lors de l'implantation d'un S.I. Seule la confrontation avec l'évaluation que les utilisateurs de S.I. se font eux-mêmes du changement technologique, de sa conduite ou de sa gestion par l'organisation et de leur expérience personnelle permettra, à travers l'analyse de l'information qu'ils nous fourniront, de voir si cette préconception peut être maintenue, affinée, modifiée ou abandonnée au profit d'une explication émergente du terrain de recherche (Klein et Myers, 1999).

Aux deux questions de fond posées par Markus (1997) dans la citation ci dessus, nous laissons le soin au lecteur de répondre à la première question concernant l'importance et l'intérêt que peut représenter cette recherche. Quant à la seconde question, elle constitue le fardeau du chercheur qui doit faire la preuve que ses choix méthodologiques et la rigueur de son analyse des « données » - les données sont en fait toujours construites qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, seul leur degré de structuration ou de directivité varie selon les outils de collecte utilisés (Garcia et Quek, 1997) - pourront témoigner que la recherche a été bien menée, c'est-à-dire d'une manière adéquate et valide.

### 4.3. Approche qualitative

Comme le rappellent Garcia et Quek (1997)<sup>1</sup>, l'analyse qualitative est mieux indiquée lorsqu'on cherche à mettre l'accent sur les significations et les processus qui se

---

<sup>1</sup> « Qualitative research implies an emphasis on the processes and meanings that are not examined or measured in terms of quantity, amount, intensity or frequency. [...] The tradition in I.S. research, has been that one specific effect of one variable can be readily assessed. Therefore, it has been assumed that because we can assess the capacity of technology, it is possible by the same means to assess its effects upon the organisation or the human beings using it. The avoidance of studying single variables can actually help to obtain more accurate understanding of the effects of technology if the focus is on the total situation instead:

prêtent moins à l'estimation ou à la mesure en termes de quantité, intensité ou fréquence. Même si traditionnellement, la recherche sur les S.I. a visé à mesurer les effets isolables de variables spécifiques comme les impacts objectifs de la technologie sur l'organisation ou sur ses utilisateurs, la subjectivité reste aussi de mise si l'on veut cerner dans une approche plus englobante la dynamique des interactions entre facteurs humains et non humains dans le contexte de l'informatisation des organisations.

Ainsi, si nous privilégions le choix d'une approche qualitative, ce n'est pas parce qu'elle serait supérieure à l'approche quantitative; il n'y a pas de méthode supérieure en soi comme le rappelle également Markus (1997). Le choix d'une méthode doit seulement être pertinent par rapport à l'objet de la recherche et aux objectifs du chercheur qui transparaissent dans ses questions ou hypothèses de recherche. Si nous choisissons l'approche qualitative, c'est que nous pensons qu'elle permet de mieux comprendre la dynamique des rapports entre l'état et les processus de mobilisation individuelle et organisationnelle, ainsi que l'identification des facteurs qui les influencent.

Cette compréhension est essentielle et préalable pour essayer de définir ou de proposer pour une recherche ultérieure un ordre logique temporel et/ou causal dans l'intervention des différents éléments de notre modèle conceptuel. Avant de chercher à mesurer ou à estimer l'importance de certains facteurs d'influence, il faut aussi préalablement essayer d'identifier ceux qui pourraient être les plus pertinents, et pas

---

the mix of variables, including new technology, that comes together and interacts to produce certain consequences. Furthermore, even though it may be possible to measure and grasp the objective side of technology, it is still necessary to remain subjective on the human element. If the analysis is to be focused on the result of interactions between the network of human and non-human within the context of organisation, we will need to take into account not only the objective, visible and measurable factors but also the changing environment in organisations and their dynamic and symbolic features, as well as the subjective or symbolic processes inherent in the process of doing information systems research » (Garcia et Quek, 1997).

seulement du point de vue du chercheur, mais aussi de celui des sujets de la recherche, à savoir ici les employés-utilisateurs de S.I.

Si comme nous l'avons constaté et fait remarqué dans notre revue de littérature, la grande majorité des recherches sur les changements technologiques et l'implantation des S.I. a été menée de manière hypothético-déductive, sélectionnant a priori un groupe de variables à mesurer pour tester leurs effets ou relations hypothétiques, il faut aussi par une démarche plus inductive et qualitative donner la parole aux sujets de la recherche pour espérer accéder à leurs perceptions et à leurs significations personnelles, afin de mieux saisir les processus psychosociologiques à l'œuvre dans leur adhésion et adaptation au changement technologique. Ce faisant, nous pourrions mettre en évidence, par l'analyse du contenu de leurs discours, les facteurs d'influence sur leur état de mobilisation, ainsi que les interactions entre facteurs humains, techniques, organisationnels et contextuels dans ce type de situation. C'est en tous cas notre ambition dans cette recherche dont l'approche peut être qualifiée éventuellement de mixte ou hybride, avec :

- un parcours déductif qui prend appui sur la littérature pour, d'une part, positionner notre concept principal de mobilisation par rapport à des théories de référence et l'intégrer dans un modèle conceptuel large et provisoire et, d'autre part, identifier des ensembles de facteurs ou de conditions pouvant l'influencer; cette identification primaire nous aidera d'ailleurs à établir une liste ouverte et non exhaustive de catégories servant à coder le contenu des discours recueillis auprès de nos sujets de la recherche;
- un parcours inductif qui s'appuiera sur le discours des sujets pour identifier précisément les facteurs d'influence pertinents dans leur situation personnelle, ceux qui peuvent être étendus pour comprendre la mobilisation pour un S.I. dans une organisation particulière et ceux qui peuvent éventuellement être généralisés pour s'appliquer aussi à d'autres organisations; cette mise en évidence à partir du terrain de la recherche nous semble nécessaire et préalable avant de pouvoir ériger les facteurs ainsi identifiés au rang de variables mesurables, entretenant des relations logiques sur lesquelles pourraient porter des hypothèses à vérifier dans une recherche subséquente.

Ainsi, loin de s'opposer, il nous semble que démarche déductive et démarche inductive se complètent ici, en accordant d'abord sa place au raisonnement logique sur des concepts et des expériences antérieures, mais en le suspendant ensuite pour permettre au terrain de recherche actuel de s'exprimer le plus librement possible avant de confronter leurs résultats. En toute modestie, nous pourrions rappeler ce passage de Kant (1976) dans sa *Critique de la raison pure* sur la fausse opposition entre théorie (rationalisme ou idéalisme) et expérience (empirisme) dans le développement de la connaissance scientifique :

«Il faut donc que la raison se présente à la nature tenant, d'une main, ses principes qui seuls peuvent donner aux phénomènes concordant entre eux l'autorité de lois, et de l'autre, l'expérimentation qu'elle a imaginée d'après ces principes, pour être instruite par elle, il est vrai, mais non pas comme un écolier qui se laisse dire tout ce qu'il plaît au maître, mais, au contraire, comme un juge en fonction qui contraint les témoins à répondre aux questions qu'il leur pose.»

Par ailleurs, et comme le rappelle Klein et Myers (1999 p.69), la recherche qualitative dans le domaine des S.I. peut être conduite selon une perspective soit positiviste, soit interprétative, soit critique. En s'attachant dans notre recherche à la compréhension des facteurs et processus en jeu dans les implantations de S.I., à travers la subjectivité des utilisateurs de ces nouvelles technologies et en tenant compte de la subjectivité inévitable mais gérable du chercheur, cela nous oriente donc vers l'adoption d'une perspective plus interprétative dans l'approche qualitative.

#### **4.4. Perspective interprétative**

En s'inscrivant dans une perspective interprétative, nous ne cherchons pas à nous opposer radicalement à toute vision positiviste de notre objet de recherche, mais seulement à nous en démarquer dans la mesure où nous avons adopté une approche interactionniste dans notre conceptualisation de la mobilisation des employés lors de l'implantation d'un S.I., basée sur leur expérience vécue et leurs perceptions du changement technologique. Bien que traditionnellement on ait opposé en épistémologie le paradigme positiviste au

paradigme interprétativiste (Burrell et Morgan, 1979), il ne faut pas oublier que la dimension essentielle qui sous-tend cette opposition est en fait un continuum entre deux positions extrêmes (nous pourrions même dire *extrémistes*), l'objectivisme pour le positivisme et le subjectivisme pour l'interprétativisme.

Rappelons que pour Burrell et Morgan (1979), l'objectivisme dans les sciences se caractérise par le principe de la reconnaissance d'une existence externe ou séparée de la réalité par rapport à l'individu auquel elle s'impose, et qui le détermine dans ses actes, alors que dans le subjectivisme en sciences, la réalité est conçue comme interne et dépendante de l'individu qui peut la contrôler par sa volonté. Dans le premier cas, la réalité est un « donné » objectif, concret et communicable sous une seule forme, alors que dans le second, la réalité est une production particulière de l'esprit ou de la conscience individuelle, subjective et compréhensible seulement pour ceux qui seront capables d'empathie à son égard. Le positivisme s'inspire des sciences naturelles et de l'expérimentalisme; il repose essentiellement sur l'identification et l'évaluation ou la mesure des facteurs explicatifs du phénomène à l'étude pour dégager des lois générales ou universelles. L'interprétativisme s'inspire de positions philosophiques comme la phénoménologie et l'herméneutique; il vise plutôt la compréhension du phénomène étudié, à travers la description de l'expérience particulière vécue par les protagonistes de la situation, à travers leurs sensations et leurs perceptions personnelles ou partagées de cette situation, et à travers le sens qui peut être dégagé d'une lecture possible de cette situation. En définitive, ce qui prime dans l'interprétativisme, c'est l'interprétation que les sujets à l'étude se font ou se donnent de la réalité à partir de leur histoire personnelle, de leurs motivations et intentions, et de leurs interactions avec le milieu.

Ainsi, la recherche dans le domaine des S.I. a été traditionnellement et majoritairement abordée selon le paradigme positiviste, mais plus récemment, la perspective interprétative a commencé à constituer un important courant de recherche dans ce domaine (Walsham, 1993). Ce qui a amené Klein et Myers (1999) à distinguer notamment entre, d'une part, la recherche qualitative positiviste, pouvant être représentée



par le travail de Yin (1993, 1994) sur l'étude de cas en général, et d'autre part, la recherche qualitative interprétative, pouvant être représentée par le travail de Walsham (1993) sur l'interprétation des systèmes d'information dans les organisations.

Selon Klein et Myers (1999)<sup>1</sup>, la recherche est dite *positiviste* si elle formalise ses propositions de recherche sous forme d'hypothèses à tester et de variables quantifiables et mesurables pour établir des inférences sur le phénomène étudié, à partir d'un échantillon représentatif d'une population de référence. La recherche est dite *interprétative* si elle postule que la réalité étudiée ne peut être connue qu'au travers des constructions sociales telles que le langage, la conscience ou le sens partagé. Elle ne prédéfinit pas de variables dépendantes et indépendantes, mais focalise plutôt sur la complexité du sens humain attaché à une situation au fur et à mesure qu'elle se structure, et vise la compréhension du phénomène à travers les significations qui lui sont attribuées par les individus. La recherche est dite *critique* si elle procède de la critique sociale et vise à mettre en évidence les facteurs aliénants de la situation vécue qui limitent la réalisation des potentialités humaines.

---

<sup>1</sup> “ IS research can be classified as *positivist* if there is evidence of formal propositions, quantifiable measures of variables, hypothesis testing, and the drawing of inferences about a phenomenon from a representative sample to a stated population;

IS research can be classified as *interpretive* it is assumed that our knowledge of reality is gained only through social constructions such language, consciousness, shared meanings, documents, tools and other artifacts. Interpretive research does not predefine dependant and independent variables, but focuses on the complexity of human sense making as the situation emerges; it attempts to understand phenomena through the meanings that people assign to them;

IS research can be classified as *critical* if the main task is seen as being one of social critique, whereby the restrictive and alienating conditions of the status quo are brought to light. Critical research seeks to be emancipatory in that it aims to help eliminate the causes of unwarranted alienation and domination and thereby enhance the opportunities for realizing human potential [...]. To make this possible, critical theorists assume that people can consciously act to change their social and economic conditions. They do however recognize that human ability to improve their conditions is constrained by various forms of social, cultural, and political domination as well as natural laws and resource limitations (Klein et Myers, 1999 p. 69).”

Les chercheurs qui s'inscrivent dans cette perspective admettent la possibilité d'une prise de conscience qui permet aux individus de transformer leurs conditions de vie socio-économiques, tout en tenant compte des facteurs de domination sociopolitiques, des contraintes naturelles et de la limitation des ressources.

Cependant, si le positionnement épistémologique du chercheur peut émaner d'ancrages idéologiques ou de convictions philosophiques, il obéit aussi à la nature de la problématique à l'étude, des objectifs fixés et des questions particulières formulées pour la recherche. Ce qui amène Thiétart (1999 p.30) à se questionner sur l'opportunité pour le chercheur en sciences de l'organisation à faire un choix de principe entre les paradigmes et à s'en tenir rigoureusement, ou plutôt à disposer d'un certain degré de liberté lui permettant d'aménager son positionnement épistémologique, surtout quand il doit rendre compte d'une réalité organisationnelle complexe. Il est fréquent, dit-il, de « constater qu'une grande partie des recherches en sciences de l'organisation empruntent des éléments aux différents paradigmes, se dotant ainsi de ce que l'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée. »

Étant donné la problématique de recherche que nous nous sommes donnée, il ne nous semble pas incongru de la rapprocher d'une telle position épistémologique aménagée, selon les termes de Thiétart (1999), en l'inscrivant dans une perspective *grosso modo* interprétative (Walsham (1993) utilise d'ailleurs lui aussi l'expression de *broadly interpretive methods*), mais qui n'est pas en rupture avec l'objectivisme. Car tout en cherchant à comprendre la mobilisation des employés à travers leurs perceptions et leurs interactions dans le contexte de l'implantation d'un S.I., nous cherchons aussi à identifier, quoique de leur point de vue, les facteurs humains, techniques et organisationnels qui semblent d'importance dans l'explication de cette mobilisation ou de son absence.

## 4.5. L'étude de cas

Selon Walsham (1993, p.14-15), l'étude de cas avec une perspective interprétative permet de mieux comprendre les contextes environnant le S.I. et de mieux saisir le processus d'interaction et d'influence réciproque entre ces contextes et le S.I. tout au long de son développement et de son implantation. L'idéal étant de pouvoir la mener selon un devis longitudinal, le mieux à même de permettre la saisie de cette influence mutuelle et ses effets dans le temps, et d'en mener deux ou plus à des fins de comparaison pour en dégager les similitudes et les différences :

“The most appropriate method for conducting empirical research in the interpretive tradition is the in-depth case study. Such case studies will often be carried out longitudinally, namely over a reasonably long period with the opportunity to directly observe the unfolding of events over time. Longitudinal research is often supplemented by detailed historical reconstruction of earlier periods. In addition, the method frequently involves the use of two or more case studies for comparison purposes (Walsham, 1993 p.14-15)”.

C'est donc la méthode de l'étude de cas multiples qui a été choisie dans notre recherche, mais étant donné que la durée moyenne nécessaire au développement et à l'implantation d'un S.I. peut largement excéder le temps qui peut être imparti à la collecte des données dans le cadre d'une thèse de doctorat, nous avons renoncé à l'approche longitudinale. Nous nous sommes plutôt concentré sur la phase d'implantation du S.I., en menant des entrevues approfondies avec plusieurs utilisateurs de S.I. sur leur expérience vécue du changement technologique dans deux organisations différentes.

Par ailleurs, ce qui peut constituer une faiblesse ou un défaut d'un point de vue positiviste peut être considéré comme une force du point de vue interprétatif, car ce qui importe dans ce paradigme, c'est la réalité perçue par les acteurs d'une situation et qui les fait agir, ce sont les convictions et les croyances qui leurs permettent de donner un sens à ce qu'ils ont vécu en interprétant une histoire, leur histoire du changement. Cependant, en menant des entrevues approfondies avec plusieurs utilisateurs, nous pensons avoir multiplié ainsi suffisamment les sources d'information dans chaque étude de cas pour pouvoir être en

mesure de mettre en évidence aussi bien les différences d'interprétation que les similitudes qui peuvent s'en dégager. C'est sur celles-ci que nous comptons pour répondre à nos questions spécifiques de recherche et pour améliorer notre connaissance du phénomène que nous avons choisi d'étudier, et ce, aussi bien sur le plan théorique que pratique.

À cet égard, Benbasat et al. (1987), cités par Walsham (1993 p.15), affirment que si l'étude de cas est particulièrement indiquée dans les recherches sur des problèmes pratiques, elle est aussi appropriée pour les problématiques où la recherche et la théorie sont encore au stade initial d'accumulation des connaissances, ce qui nous semble justement être le cas s'agissant de la mobilisation des ressources humaines et de l'implantation des S.I.

#### **4.6. Terrain et outils de recherche**

Nous avons mentionné à la fin de notre revue de littérature le fait que les études sur les changements technologiques dans les organisations du secteur public étaient plutôt rares. Ainsi, une enquête nationale américaine menée auprès des gestionnaires de systèmes d'information au niveau fédéral, étatique et local a permis à Caudle et al. (1991) de mettre en évidence que bien que la plupart des préoccupations ou problèmes listés soient similaires à ceux du secteur privé, ils n'ont pas la même importance dans les deux secteurs, et certaines différences substantielles subsistent malgré tout. Ainsi, l'encadrement intermédiaire aurait une plus grande importance dans l'adoption des S.I. pour le secteur public, alors que pour le secteur privé ce serait plutôt la haute direction. Les petits organismes publics seraient plus intéressés par le transfert de technologie que les organismes grands en l'absence de budget pour le développement de leur propre solution technologique. Les organisations qui ont un plus haut degré de bureaucratie seraient plus intéressées par des systèmes plus flexibles. Enfin, les organismes locaux seraient plus conditionnés par l'aspect transactionnel de leurs opérations que les organismes fédéraux ou étatiques, plus axés sur une vision d'ensemble de leur mission.

Une autre enquête nationale américaine menée par Bajjaljy (1999) auprès de 237 gestionnaires de S.I. dans les organismes publics montre que ceux-ci utilisent leur système essentiellement pour des objectifs opérationnels de réduction des coûts, en réduisant l'utilisation de papier pour améliorer leur efficacité. Seule une minorité arrive à intégrer des objectifs plus stratégiques comme la qualité de service, le partage de l'information avec l'extérieur, la redéfinition des postes de travail ou font de la planification stratégique. De plus, à peine 1/3 des organismes publics utilisent des mesures de performance pour évaluer l'atteinte de leurs objectifs opérationnels.

Enfin, une recherche comparative entre employés du secteur privé et ceux du secteur public menée par Zeffane (1994) démontre un engagement organisationnel plus élevé chez les employés du secteur privé. La perception du style managérial a une influence sur le niveau d'engagement des employés, avec la perception d'un style plus bureaucratique et moins flexible chez les employés du secteur public par rapport à ceux du privé.

La fonction publique du Québec est actuellement engagée dans un vaste mouvement de modernisation de ses infrastructures informatiques qui vise la mise en place d'infrastructures gouvernementales pour supporter une administration électronique. Des défis particuliers se posent à ce secteur, dont un retard technologique à rattraper, un vieillissement de la main d'œuvre, une gestion plutôt administrative du personnel, une forte syndicalisation et des préjugés de bureaucratie, de forte résistance au changement et de moindre engagement organisationnel. Aussi, leur contexte, leurs contraintes et leurs pratiques spécifiques pourraient éventuellement constituer pour les organisations du secteur public des conditions particulières à la mobilisation de leurs employés dans le cadre d'un changement technologique. Ce qui reste intéressant à étudier en soi, même en l'absence d'une comparaison public/privé.

La recherche propose donc une étude de cas multiples (Yin 1994) constitués par différentes organisations publiques qui implantent des S.I. Plusieurs terrains de recherche nous ont été proposés dans la fonction publique québécoise parmi lesquels nous en avons

choisi trois dans lesquels les changements technologiques introduits étaient en phase d'implantation.

Dix employés-utilisateurs du S.I. implanté ont été interviewés et enregistrés avec leur consentement dans chaque terrain pendant en moyenne 1h 45mn chacun, dont au moins un utilisateur-clé impliqué dans les essais techniques. Afin de s'assurer d'une pluralité et d'une diversité des points de vue, le profil des utilisateurs interviewés a été contrasté. Nous avons demandé à nos personnes-ressources dans ces organisations de nous proposer des utilisateurs qui acceptent de collaborer à la recherche volontairement, mais, si possible, choisis parmi les catégories suivantes : personne perçue comme mobilisée/résistante, jeune/âgée, homme/femme et appartenant aux différentes occupations concernées par le changement technologique.

La collecte de l'information a été assurée au moyen d'entrevues semi-structurées avec chacune des personnes incluses dans chaque cas. Ce type d'entrevue est le plus approprié pour espérer avoir des réponses à nos questions de recherche, dans la mesure où il laisse la place à l'expression de la subjectivité et d'une certaine spontanéité de la part des sujets interviewés dans l'élaboration de leur expérience personnelle du changement.

Le guide d'entrevue utilisé (voir annexe 1) ne constitue pas un questionnaire dans le but de standardiser les entrevues, mais seulement pour formaliser suffisamment ces entrevues dans le but de s'assurer que nous abordons bien les thèmes pertinents à nos questions de recherche. À part la première question générale sur le changement vécu, il n'y a pas un ordre obligatoire préétabli dans la succession des questions suivantes. Nous avons préféré laisser la primauté à la dynamique discursive des sujets dans l'abord des différents thèmes concernés par ces questions et nous avons veillé seulement à nous assurer que la plupart des individus les abordent au cours de l'entrevue.

Enfin, nous avons complété notre collecte d'informations par quelques entrevues d'information avec certains gestionnaires des projets de S.I. implantés et le recours à quelques documents que les responsables de projet ont bien voulu nous rendre disponible

sur la nature et la planification du changement technologique implanté dans leur organisation.

## 4.7. Unité, niveau et modalités d'analyse

### 4.7.1. Unité et niveau d'analyse

Selon Yin (1993; 1994), l'identification précise de l'unité d'analyse dans une recherche par études de cas est une chose essentielle. Quoiqu'elle ne constitue pas toujours une tâche aisée, elle doit être cohérente avec l'objet et les questions de la recherche. Toutefois, les règles ou usages méthodologiques, s'ils sont nécessaires pour évaluer la bonne conduite d'une recherche, ne doivent pas pour autant constituer un carcan pour cette recherche. Comme le signale Trauth (1997), la méthodologie n'est qu'un moyen pour la bonne réalisation d'une recherche et ne doit pas constituer une fin en soi : « *The message is to make sure not to get the (methodological) cart before the horse (research goal)* ». Autrement dit, le chercheur ne doit pas « mettre la charrue avant les bœufs ».

L'objet de cette recherche étant l'étude de la mobilisation des employés dans le cadre de l'implantation d'un S.I., à travers essentiellement les perceptions des utilisateurs, il nous est difficile de dire si l'unité d'analyse correspond ici à l'organisation qui implante le S.I. ou bien aux différents individus qui ont été interviewés dans ce sens. Mais étant donné que c'est la compréhension, voire l'explication du phénomène de la mobilisation qui est visée, il nous semble pertinent de distinguer entre unité et niveau d'analyse.

Ainsi, pour satisfaire à la délimitation de l'unité d'analyse, nous pourrions avancer qu'elle correspond à chacun des cas présentés dans cette recherche, constitués par des organisations qui implantent un S.I. particulier pour la gestion de leurs opérations quotidiennes, que ce soit pour le compte de l'organisation en entier ou pour le compte d'un département spécifique. Par contre, et dans la mesure où notre conceptualisation de la mobilisation implique de se baser sur les perceptions individuelles relatives au S.I. et aux pratiques de gestion mobilisatrices dans le cadre du changement technologique, nous

pourrions avancer que le niveau d'analyse principal se situe au niveau individuel des personnes composant le cas, bien que les niveaux collectif et organisationnel soient également concernés puisque ces trois niveaux sont considérés comme interactifs et participent au phénomène étudié de la mobilisation. D'ailleurs, concernant les études cas interprétatives dans le domaine des S.I., Walsham (1993) parle de « *mixed level of analysis* » et concernant les études de cas sur le changement, Pettigrew (1990) parle de « *interconnected levels of analysis* ». Cependant, nous pourrions également appliquer à nos études de cas multiples, la notion de « *embedded units of analysis* » (Yin, 1993; 1994) pour indiquer que l'unité d'analyse primaire (l'organisation) comprend plusieurs unités secondaires (les utilisateurs interviewés).

Toutefois, et même si l'analyse a été conduite au niveau individuel, nous procéderons malgré tout par agrégation des informations, transversalement aux individus interviewés dans chaque cas, et non pas par présentation successive des histoires individuelles recueillies dans chaque cas.

#### **4.7.2. Type et modalités de l'analyse**

Concernant le type d'analyse qui a été utilisé, nous avons procédé à l'analyse du contenu manifeste des entrevues recueillies en ayant recours au logiciel d'analyse qualitative NVivo de QSR ([www.qsrinternational.com](http://www.qsrinternational.com)). C'est surtout un instrument qui aide à l'organisation, au codage, au croisement et à l'extraction des données en fonction de certains attributs, tels que les caractéristiques des interviewés ou leur attitude face au S.I. par exemple.

L'analyse du contenu des entrevues, qui ont été préalablement et intégralement retranscrites, a été menée en trois étapes. La première a consisté à segmenter le contenu et à codifier les énoncés à l'aide d'un ensemble de catégories thématiques regroupées dans des rubriques raisonnées. La catégorisation des unités sémantiques (il est difficile de parler de phrase ou de paragraphe s'agissant d'un discours oral retranscrit, mais il s'agit plutôt de segments de discours) que nous avons opérée s'est inspirée des catégories repérées dans



notre revue de littérature et intégrées dans le modèle conceptuel proposé pour la recherche. Cependant, elle a été plusieurs fois modifiée pour s'adapter au contenu des entrevues, en restant ouverte à toute réorganisation thématique, élimination de catégories non pertinentes ou rajout de nouvelle catégorie émergeant à partir des préoccupations des interviewés, et pouvant constituer un facteur d'influence sur leur mobilisation. Au total, une trentaine de catégories ont été ouvertes et sont listées dans le tableau IV.

La deuxième étape de l'analyse a consisté en la qualification par nous-même des attitudes des interviewés face au S.I. lors de son implantation, en s'aidant des réponses aux questions directement posées à ce sujet dans l'entrevue, mais aussi de l'évaluation que l'on peut faire du discours global des interviewés. Ces attitudes ont été qualifiées soit de «franchement positive», soit de «franchement négative», soit de «modérée» lorsque il s'agissait réellement d'une modération de l'attitude, ou d'un certain attentisme ou encore d'une ambivalence face au S.I.

La troisième étape de l'analyse a consisté à se servir des qualificatifs attribués aux attitudes des interviewés pendant l'implantation du S.I. et à les croiser systématiquement avec les catégories ouvertes précédemment, ce qui a conduit à tripler (à quelques exceptions près) le nombre de catégories. C'est à l'intérieur des sous-catégories issues de ce croisement que nous avons recherché les perceptions pouvant être rattachées à des facteurs d'influence sur les attitudes, les intentions et les comportements des utilisateurs face au changement technologique. Nous avons également cherché à établir des liens entre les diverses perceptions pour mieux comprendre les rapports entre les facteurs d'influence identifiés.

Tableau IV. Catégories pour le codage des entrevues

RUBRIQUES	CATÉGORIES POUR LE CODAGE
<ul style="list-style-type: none"> <li>LES CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attitudes générales et traits de personnalité</li> <li>Aptitudes et intérêts personnels</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>LES CARACTÉRISTIQUES DU S.I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilité</li> <li>Facilité</li> <li>Qualité</li> <li>Fiabilité</li> <li>Sécurité</li> <li>Perfectibilité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>EFFETS DU SI (sur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emploi</li> <li>Poste</li> <li>Compétences</li> <li>Organisation du travail</li> <li>Performance</li> <li>Environnement de travail</li> <li>Santé</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>CONTEXTE ORGANISATIONNEL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Culture organisationnelle</li> <li>Implication des dirigeants</li> <li>Gestion de projet</li> <li>Attitude ou rôle du syndicat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>PRATIQUES DE GESTION MOBILISATRICES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication</li> <li>Formation</li> <li>Participation</li> <li>Soutien</li> <li>Incitatifs et reconnaissance</li> <li>Rôle du service de ressources humaines</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>INFLUENCE SOCIALE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Influence sociale (interactions avec les discours, attentes et comportements d'autrui)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ATTITUDES FACE AU S.I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Franchement positive</li> <li>Franchement négative</li> <li>Modérée</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>INTENTIONS ET ACTIONS À L'ÉGARD DU S.I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intentions et actions entreprises (dans le cadre de l'implantation du S.I.)</li> </ul>

Ce croisement catégories/attitudes a été effectué pour permettre la mise en évidence de potentielles distinctions qualitatives dans les perceptions et préoccupations des utilisateurs, selon leur attitude face au S.I. pendant l'implantation. Cependant, il ne s'agit en aucune manière d'une comparaison rigoureuse et suffisamment valide qui nécessiterait un nombre plus élevé d'individus dans chaque type d'attitude, ce que nous n'avons pas, la moyenne étant de trois individus dans chaque type. Pour cette même raison, nous ne considérerons pas les caractéristiques socio-démographiques de nos interviewés dans l'analyse et nous ne les donnerons qu'à titre descriptif de notre échantillon dans chaque étude de cas.

Bien que la collecte des données se soit déroulée dans trois terrains de recherche, nous ne présentons dans ce travail que les résultats de l'analyse de deux études de cas, car à la deuxième étape de l'analyse nous nous sommes rendus compte que dans l'une des organisations, et malgré nos attentes exprimées pour avoir des profils d'utilisateurs aux attitudes contrastées, nous nous sommes retrouvés avec majoritairement des employés positifs et quelques modérés, mais sans aucun employé négatif. Devant l'impossibilité de pouvoir contraster à l'intérieur du cas entre les perceptions, attitudes, intentions et comportements de mobilisation et de démobilisation comme ce que nous avons pu faire dans les deux autres cas, et pour garder une homogénéité et une cohérence dans l'analyse finale comparative entre les cas, nous nous sommes donc résolus à abandonner le cas en question pour ne garder que les deux autres cas qui se prêtaient à ce genre d'analyse.

Par ailleurs, dans la présentation de nos résultats, nous avons choisi d'ignorer le sous-groupe des employés ayant des attitudes modérées ou mitigées car leurs réponses en fait n'ajoutaient rien, ni à l'éventail des perceptions et facteurs déjà évoqués par les deux autres sous-groupes positif et négatif pour expliquer leur propre attitude, ni à la nature des intentions ou des actions envisagées ou entreprises par rapport au S.I. Par contre, en présentant les deux sous-groupes aux attitudes contrastées, nous avons la possibilité non seulement d'explorer l'éventail des facteurs et perceptions qui les influencent, mais aussi quelque chance d'observer des tendances différentes dans les perceptions et les intentions, selon que l'on est très favorable au changement technologique ou très défavorable, sous réserve expresse du faible nombre d'employés dans chaque sous-groupe.

La séquence de présentation des résultats suivra l'ordre suivant. Nous commencerons par présenter l'éventail des attitudes des interviewés face au S.I. lors de son implantation, ainsi que leurs intentions affichées et les actions éventuellement entreprises par eux. Ensuite, et sur la base de l'analyse opérée sur leurs perceptions, nous présenterons les facteurs d'influence sur les attitudes et intentions des utilisateurs se rapportant d'abord aux caractéristiques individuelles, puis aux caractéristiques relatives au S.I. et à ses effets perçus, puis au contexte organisationnel, et nous finirons par la présentation des pratiques de mobilisation dans le cadre de ce changement technologique.

Chaque étude de cas sera présentée dans un chapitre à part (chapitres cinq et six), avec une synthèse finale qui suivra l'analyse du cas, puis dans un dernier chapitre (le chapitre sept), une analyse croisée des deux cas sera présentée pour rediscuter le modèle conceptuel et proposer des hypothèses à tester éventuellement dans une recherche ultérieure.

# Chapitre 5 : Le cas de la Régie des rentes du Québec

## 5.1. Présentation du terrain de recherche

### 5.1.1. Aperçu sur l'organisation

La Régie des rentes du Québec (RRQ) est un organisme public provincial créé en 1965. Elle est responsable de l'application de la Loi sur le régime des rentes, de la Loi sur les régimes complémentaires de retraite, ainsi que de la Loi sur les prestations familiales. Outre sa mission de surveillance des régimes complémentaires de retraite, la RRQ reste essentiellement un organisme payeur pour les prestations de retraite, d'invalidité et d'allocations familiales.

En mars 2001, la RRQ comptait 1105 employés de la fonction publique, répartis dans les catégories d'emploi suivantes : cadres supérieurs, cadres intermédiaires, professionnels, personnel de bureau, techniciens et ouvriers. Les fonctionnaires représentaient 63 % de l'effectif total, les professionnels 32 % et les cadres 5 %. Le personnel est encadré par neuf unités ou associations syndicales. La majeure partie des employés est concentrée dans la ville de Québec, mais un effectif de 161 employés est basé à Montréal et un petit nombre est affecté dans d'autres bureaux régionaux. En 2001, l'âge moyen du personnel était de 46 ans avec 63 % des employés réguliers ayant plus de 45 ans et seulement 2 % qui avaient moins de 30 ans. Les femmes représentent 60 % de l'effectif total (Rapport annuel de gestion 2000-2001 de la RRQ).

En avril 2001, la RRQ est devenue une agence gouvernementale assujettie à la Loi sur l'administration publique, ce qui s'est traduit par la publication d'une *Déclaration de service aux citoyens*, d'un *Plan stratégique* et par l'application d'une *Convention de performance et d'imputabilité* conclue avec le ministère responsable. Celle-ci lui permet de bénéficier, par le biais d'une *Entente de gestion* conclue avec le Conseil du trésor, d'une certaine souplesse dans la gestion de ses ressources humaines, financières et matérielles ([www.rrq.gouv.qc.ca](http://www.rrq.gouv.qc.ca)). Ces différents engagements institutionnels de la RRQ marquent

manifestement une orientation stratégique axée sur la gestion par résultats et la recherche de la performance, tout en mettant l'accent sur l'amélioration des services aux citoyens.

La RRQ entend donc offrir une prestation de qualité, avec des services plus accessibles et plus rapides qui recourent de plus en plus aux technologies de l'information et de la communication, des démarches facilitées, des contacts plus courtois et humains avec la clientèle, des décisions fiables et documentées s'appuyant sur les droits et les responsabilités des citoyens, et des délais de réponse courts assurés par un personnel compétent. (Rapport annuel de gestion 2001-2002 de la RRQ).

C'est donc dans un contexte général d'engagement de la RRQ dans une amélioration de la qualité de service aux citoyens (déclaration de service), de reddition des comptes (convention de performance et d'imputabilité) et de progression vers la prestation électronique des services que le changement technologique que nous étudions est implanté.

## **5.1.2. Description du changement technologique implanté**

### **5.1.2.1. Description du nouveau système d'information**

Le changement technologique à l'étude est un S.I. implanté dans le Service des prestations qui dépend de la Direction des cotisations et des prestations, laquelle relève d'une des trois Vice-présidences de la RRQ, à savoir la Vice-présidence aux services à la clientèle. Ce changement n'est pas le premier du genre, mais s'inscrit dans le cadre d'une informatisation continue, comme en témoigne cet extrait du Rapport annuel de gestion de la RRQ de 1999-2000 :

« Les technologies de l'information sont grandement mises à profit pour augmenter sur une base continue la qualité des produits et services offerts aux clients de la Régie, pour en diminuer le coût de revient et aussi pour bien appuyer le personnel en lui fournissant des outils de travail de plus en plus performants. C'est dans cette optique que la Régie a terminé, au cours de la dernière année, la mise en place de nouveaux logiciels et de

nouveaux équipements informatiques utilisés pour administrer le régime de rentes, le régime de prestations familiales et voir à l'application de la Loi sur les régimes complémentaires de retraite. C'est ainsi que tout le personnel affecté au service à la clientèle, que ce soit au téléphone, en entrevue ou lors du traitement des demandes reçues par courrier, est maintenant doté d'un micro-ordinateur. Il peut voir simultanément les données qui identifient le client, consulter l'historique des communications entre ce client et la Régie, prendre en charge sa demande, y répondre et, dans plusieurs cas, rendre immédiatement une décision. »

Le présent changement technologique consiste en l'introduction d'un nouveau S.I. composé de deux parties. Une partie concerne la numérisation et l'indexation dans le S.I. des nouvelles demandes de prestations de rentes et de tous les documents y afférents; ceux-ci étaient préalablement reçus par courrier ordinaire, sous format papier, et étaient triés par des répartiteurs, puis assignés pour traitement aux agents de rentes et placés dans leur casier respectif. L'autre partie vise, d'une part, le routage, la consultation, le traitement et le suivi des pièces numérisées dans le système, ainsi que l'accès aux bases de données informatisées sur les demandeurs et, d'autre part, la gestion automatisée des flux de travail. Dorénavant, les agents de rentes pourront recevoir, consulter et traiter directement sur écran tous leurs documents de travail.

Ce S.I. s'intitule officiellement « Présentation en image », mais le personnel de la RRQ l'appelle souvent aussi « Imagerie/Workflow ». Ce changement est évoqué dans les différents rapports annuels de gestion de la RRQ entre les années 1998 et 2002. Il est d'abord évoqué comme projet à venir dans le rapport annuel 1998-1999 :

« L'introduction de la présentation en image, technique qui rend possible la consultation interactive des documents avec une facilité et une rapidité sans pareille, permettra de traiter informatiquement les demandes des clients. La gestion automatisée du travail assurera la gestion des priorités et l'assignation des tâches. »

Ensuite, le projet est décrit un peu plus longuement dans le rapport 2000-2001 avec des indications sur certains bénéfices attendus, sur certains aspects de la gestion du projet et des prévisions concernant la planification de son implantation :

« Un projet innovateur, le projet Présentation en image, s'est également poursuivi au cours de l'année. Il permettra de numériser les demandes des clients reçues par courrier, de les consulter sur les micro-ordinateurs et de les conserver sur disque optique. En plus de réduire considérablement la circulation des documents papier, ce système permettra de savoir instantanément à quelle étape en est rendu le traitement d'une demande. Un projet pilote a été mené au cours de la dernière année, notamment pour mesurer les effets de cette technologie sur l'organisation du travail et sur le personnel. Ces nouvelles façons de faire seront déployées auprès d'environ 150 personnes du mois d'avril au mois de septembre 2001. Toutes les demandes de rentes de retraite, de conjoint survivant et d'invalidité seront dorénavant traitées à partir des dossiers numérisés. »

Enfin, un court bilan provisoire de ce changement technologique est présenté dans le rapport 2001-2002 :

« Le projet *Présentation en image* visait à implanter les techniques d'imagerie et de gestion automatisée du flux de travail (*Workflow*) dans les opérations du régime des rentes. La technique d'imagerie permet la numérisation des documents papier, la consultation à l'écran et la conservation des documents numérisés. Le *workflow*, quant à lui, permet le cheminement des documents numérisés dans les opérations. Dans le cadre du projet, le déploiement de l'imagerie et du *workflow* auprès d'environ 100 personnes affectées au traitement des demandes de rentes de retraite et de conjoint survivant s'est déroulé d'avril à septembre 2001. Près de 85 % des demandes de rentes font désormais l'objet d'un traitement numérique. La Régie prévoit déployer l'imagerie dans de nouveaux services au cours de l'année 2002-2003. »

Chose intéressante à relever de ce court bilan officiel, et qui sera évoquée par les employés interviewés, c'est la non réalisation apparente dans l'année 2001-2002 de l'implantation de ce nouveau S.I. pour le traitement des rentes d'invalidité comme prévu, ce qui peut expliquer la réduction du nombre des employés concernés finalement par le changement, puisqu'il est ramené de 150 à 100. Certains employés, comme on le verra plus bas, évoqueront la complexité des processus et la résistance des médecins impliqués dans le traitement de ces demandes particulières. Par ailleurs, l'examen des rapports annuels subséquents 2002-2003 et 2003-2004 ne permet pas de connaître la suite réservée à cette partie du projet après cet ajournement, puisque ces rapports ne font plus mention des développements éventuels de ce changement comme annoncés à la fin de la citation précédente.



### 5.1.2.2. La stratégie d'implantation du S.I.

Dans son rapport annuel de gestion de 1999-2000, et reconnaissant les effets des différents changements projetés, dont l'implantation du S.I. Imagerie/Workflow, sur l'organisation du travail et les façons de faire des employés concernés, la RRQ déclare mettre en place des équipes spécialisées en gestion du changement chargées de la communication, de la formation et du soutien aux utilisateurs du nouveau S.I., pour faciliter leur adaptation au changement :

« La Régie a entrepris plusieurs projets pour améliorer ses façons de faire; ces projets ont des effets sur l'organisation du travail des employés et sur leur façon de prendre en charge les demandes et les besoins des clients. Pour chacun des projets, une équipe de spécialistes est responsable de la gestion du changement de sorte que le personnel concerné soit constamment informé des modifications, qu'il soit soutenu dans l'accomplissement de ses tâches et que le service à la clientèle soit amélioré. La communication est maintenue tout au long du projet et une formation graduelle et complète est dispensée à chaque personne pour lui permettre d'assimiler les changements. »

Quant à la planification de l'implantation du S.I., un document interne du Comité directeur des projets d'entreprises, daté du 8 février 2001, présente la stratégie d'implantation. Ce document précise que le système est implanté dans le Service des prestations au cours des fins de semaine du 24 et 31 mars 2001. Durant la première semaine de fonctionnement, seuls les agents qui ont participé précédemment au laboratoire pour tester les versions successives du S.I. utiliseront la nouvelle application Imagerie/Workflow. Celle-ci est ensuite déployée graduellement chez les utilisateurs, chaque semaine à compter du 2 avril 2001, une fois qu'ils ont reçu la formation correspondante. Le nombre et le type de documents numérisés et indexés sont augmentés graduellement aussi, en commençant par les rentes de retraites, puis les rentes de survie et enfin les rentes d'invalidité. Selon le scénario original, au début du mois de juin 2001, la majorité des nouvelles demandes de rentes seront numérisées et traitées à partir du nouveau S.I.

La fin du déploiement correspond à la fin de la période de formation des utilisateurs qui s'étend du 2 avril 2001 jusqu'à la fin septembre 2001. La majorité des chefs d'équipe sont formés au début de cette période. Les groupes de formation comprennent six personnes maximum et au plus trois groupes sont formés par semaine. La durée de formation est de cinq jours dont quatre jours en salle et un jour sur le poste. Un formateur principal est libre pour soutenir les formateurs en salle et lors du soutien à la tâche. Il a également été prévu que les agents de rentes qui ont participé au laboratoire de tests sur le S.I. participent au soutien de leurs collègues en étant disponibles une demi-journée tout au long des deux premières semaines d'utilisation du S.I.

Mesurant les risques et les enjeux du changement, la stratégie d'implantation du S.I. insiste sur les nécessités suivantes :

- Assurer un suivi serré du plan détaillé de déploiement du nouveau S.I.;
- S'assurer de la rigueur de la réalisation des travaux à effectuer;
- S'assurer pendant la phase de transition d'avoir un juste équilibre entre le volume des documents à injecter dans le système et la capacité des agents à traiter à partir du nouveau S.I.;
- rédiger les procédures de travail temporaires pour la période transitoire;
- assurer un soutien adéquat aux employés et à leurs gestionnaires face aux situations imprévues;
- définir rapidement les problèmes rencontrés dans le domaine technique, opérationnel et humain;
- acheminer efficacement les problèmes aux bons intervenants pour une résolution rapide;
- prévoir une « structure d'implantation » pour la durée du déploiement, avec un responsable nommé et des intervenants qui veilleront à la bonne marche des activités d'implantation.

À noter enfin qu'un représentant de la Direction des ressources humaines est concerné dans le projet Imagerie/Workflow, ainsi qu'un représentant de la gestion du changement à la RRQ.

### 5.1.3. Profil des utilisateurs interviewés

Quoique le S.I. à l'étude soit utilisé par d'autres employés affectés à la numérisation et à l'indexation des documents, seuls les agents affectés directement au traitement des différents types de rentes font partie de l'échantillon interviewé. Ce choix s'explique d'une part par le fait que ce sont eux qui exploitent le S.I. dans la prestation de services, ce qui en fait les utilisateurs principaux; et d'autre part, selon nos contacts officiels dans l'organisation chargés de faciliter notre recherche, c'est plus par rapport à cette catégorie d'employés (plus précisément une partie d'entre eux) que des appréhensions existaient quant à leur adaptation au changement.

De fait, dix agents de rentes ont été interviewés par nos soins entre le 31 mai et le 08 juin 2001, c'est-à-dire deux mois après le début de l'implantation du nouveau S.I. Sur ces dix agents, sept sont des femmes et quatre n'avaient pas encore reçu la formation sur le nouveau S.I. au moment de leur entrevue avec nous. Parmi ces dix interviewés figurent un chef d'équipe, un représentant syndical et un agent qui ont participé au laboratoire de tests sur le S.I. et qu'on qualifiera d'utilisateurs-clés. La moyenne d'âge est d'environ 50 ans, celle de l'ancienneté dans l'organisation est d'environ 12,5 années et le niveau d'éducation moyen correspond à 12,5 années de scolarité. Deux employés ont seulement trois mois d'ancienneté dans le poste d'agent de rente, mais sont des anciens de l'organisation. Tous doivent faire du nouveau S.I. une utilisation obligatoire dans le cadre de leur travail. Sur les dix personnes interviewées, trois personnes ont été qualifiées comme ayant des attitudes ou réactions franchement négatives, trois comme ayant des attitudes modérées ou mitigées et quatre comme ayant des attitudes franchement positives. Les caractéristiques des interviewés figurent au tableau 5.

Tableau V. Caractéristiques des interviewés de la RRQ

agents	att-pdt	âge	anc-org	anc-post	retrait	édu	exp-ordi	form	rôle	sexe	statut	super-utilisat
E 3	neg	44	20	10	16	11	20	oui	agt rent	F	chef eqp	non
E 6	neg	-	5	5	12	11	16	non	agt rent	F	emp	non
E 4	neg	47	15	13	12	11	15	non	agt rent	F	emp	non
E 1	neut	45	9	0.3	14	11	9	oui	agt rent	F	emp	non
E 9	neut	43	12	12	20	15	11	oui	agt rent	H	emp	non
E 5	neut	45	20	15	8	11	8	non	agt rent	F	emp	non
E 10	pos	46	12	6	17	13	5	non	agt rent	H	emp	non
E 2	pos	45	2.5	2.5	15	11	20	oui	agt rent	F	emp	oui
E 7	pos	75	18	18	0	14	15	oui	agt rent	H	emp	non
E 8	pos	55	10	0.3	5	17	20	oui	agt rent	F	emp	non

**Légende :**

- Agents = Code employé interviewé (E)
- Att-Pdt = Attitude pendant l'implantation du S.I. (négative, positive, neutre)
- Âge = Âge de l'employé (en année)
- Anc-org = Nombre d'années d'ancienneté dans l'organisation
- Anc-poste = Nombre d'années d'ancienneté dans le poste actuel
- Retrait = Nombre d'années prévues avant la retraite
- Édu = Nombre d'années de scolarité (primaire inclus)
- Exp-ordi = Nombre d'années d'expérience sur l'ordinateur
- Form = Formation déjà reçue sur le nouveau S.I. (indiqué par FORM ou NFORM dans les citations)
- Rôle = Occupation agent de rente
- Statut = Statut hiérarchique (chef d'équipe, employé)
- Superutilisat = Statut d'utilisateur-clé (indiqué par EXP dans les citations)

## 5.2. Présentation des résultats

### 5.2.1. L'état de mobilisation des employés face à l'implantation du S.I. : attitudes, intentions et actions

Les réponses traitées ici concernent les questions qui ont été posées aux interviewés quant à leur attitude et leurs réactions face au nouveau S.I. lors de son implantation.

#### 5.2.1.1. Attitudes négatives et intentions ou actions face au S.I.

##### 5.2.1.1.1 Les attitudes négatives face au S.I.

Elles se révèlent clairement dans les déclarations suivantes des trois employés concernés :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Là j'ai dit ah non, ils nous passent encore quelque chose, ça, c'est sûr; puis d'après moi, ça été majoritaire, bon. [...] Ça fait que moi ça été ma réaction, ah non pas encore, parce que je sais qu'on s'embarque dans un enfer à chaque fois qu'ils nous rembarquent un système puis je pensais jamais que l'enfer serait si profond que ça, moi j'étais négative... c'est pire que ce que je pensais. Je pensais jamais que ce serait si peu complet, si peu prêt que ça, je pensais jamais qu'ils nous feraient ça, puis ils nous l'ont fait. Puis, ils étaient pas prêts à livrer, mais ils étaient pas prêts. »*

*INT : À votre avis, il n'y en a pas qui sont bien contents de changer?*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : Absolument pas, je suis certaine que tu monterais faire un sondage en haut là, les 60 employés êtes-vous contents du changement imagerie Workflow?... Mais en tout cas moi, à date, tous les gens que je vois, personne n'est heureux, j'en ai pas vu sauter au plafond. »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Ils nous ont fait l'annonce de ça, que ça allait être tout beau, super, puis les avantages et les besoins de ce système-là; nous vendre l'idée, c'est ça. Moi déjà là, j'étais pas... j'étais déjà pas très très ouverte à ça; j'ai jamais été... ce projet-là, il ne me parle pas en tout; en partant je me suis dit : oh non! [...] Moi je ne vois pas d'avantages à ce changement-là. Je suis peut-être réfractaire là, peut-être qu'on pourrait m'appeler comme ça, mais les avantages que eux nous ont donnés, je les vois pas... Parce que comme je disais, c'est loin d'être au point, il y a beaucoup de choses encore qui ne sont pas réglées... je suis peut être négative, mais je suis pas du tout pour ça, parce que c'est le plus gros changement qu'on a eu [...] celui-là c'est vraiment*

*celui qui me fait le plus peur et je sais que je suis pas sûre de passer au travers de ça; je suis pas sûre du tout, du tout, du tout [...] Je suis très très négative par rapport à ce système-là...»*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F: « bah mon attitude en général par rapport au changement c'est toujours, j'ai peur du changement, on préfère rester dans notre petite sécurité.[...] Moi dans la vie, j'aime toujours avoir le choix et là, j'ai pas le choix, ça va être imposé et puis c'est tout. Puis, j'y peux rien, j'ai pas de pouvoir dessus. [...] Au point de vue psychologique aussi en même temps, d'être restreint à un écran toute une journée de temps, je trouve que c'est pas humain d'être pris devant une machine pendant toute une journée là, ça été ma première réaction. »*

À travers ces extraits, nous pouvons déjà relever plusieurs éléments qui sont évoqués par les répondants et qui sont mis directement en rapport avec leur attitude négative :

- la perception d'une mauvaise qualité du S.I. au moment de sa livraison;
- la perception d'une certaine précipitation ou obstination de la part des décideurs à livrer le S.I. alors qu'il n'est pas encore vraiment au point;
- la perception que l'histoire se répète et que le changement actuel va ressembler aux expériences de changement négatives antérieurement vécues;
- la perception d'une insatisfaction majoritaire des utilisateurs face au nouveau S.I.;
- la non adhésion ou la méfiance face au discours et à la vision optimistes des dirigeants;
- la non perception de l'utilité du nouveau S.I.;
- l'angoisse face à l'importance perçue de ce changement;
- l'absence de confiance en soi et le sentiment de ne pas être capable de s'adapter au S.I.;
- la peur du changement et de l'inconnu que cela implique et la préférence personnelle pour le statu quo et la sécurité qu'il représente;
- le sentiment d'impuissance personnelle pour s'opposer ou influencer sur le cours du changement technologique perçu comme renforçant l'aliénation à la machine.

Mais quelles ont été les intentions ou actions entreprises par ces employés très défavorables au nouveau S.I.? C'est ce que nous exposerons dans la section suivante.

#### 5.2.1.1.2. Les intentions ou actions face au S.I.

On peut relever dans les extraits suivants de deux utilisateurs qui n'ont pas encore suivi la formation sur le nouveau S.I., l'absence de curiosité ou de proactivité dans l'adaptation au S.I., le désir de retarder au maximum l'échéance de l'utilisation du S.I. et le sentiment de se protéger en évitant de s'y confronter, de prendre connaissance de son fonctionnement et des problèmes actuellement rencontrés dans son implantation :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Non, j'étais pas curieuse, mais comme je vous ai dit, j'ai une amie qui donne la formation; ça fait qu'elle m'en a parlé beaucoup. Là, je me suis dit je vais le prendre quand je serai rendue là. Ça me donne rien d'apprendre ça d'avance. (...) Mais je sais qu'il y a des irritants, je les entends dire ça. [...] Je suis bien contente que c'est retardé et plus longtemps que ça va retarder, plus je vais être contente. »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Je suis allée voir rapidement, mais je me suis pas assise à côté d'un agent puis regarder tout le déroulement d'un dossier, j'ai pas regardé ça. Mais je les ai regardé faire quelques minutes, de quoi ça avait l'air, mais j'ai tellement pas hâte que... c'est comme si... je suis réfractaire, c'est comme si je me disais quand tu seras rendue à la rivière, tu traverseras le pont, mais c'est comme si je me dis, profite de tes derniers bons moments là dedans puis tu verras quand tu seras rendue là. Parce que comme je disais, c'est loin d'être au point, il y a beaucoup de choses encore qui ne sont pas réglées. Je me dis, ben les problèmes qu'il y a maintenant, j'aime autant ne pas les savoir. S'ils réussissent à les régler quand moi je serai formée, je trouve ça tant mieux. C'est comme si je voulais m'empêcher de m'en faire davantage, je veux vraiment me protéger, parce que c'est le plus gros changement qu'on a eu...[...]. Peut-être que je me mets la tête dans le sable, mais pour moi c'est de la protection; je verrais quand ce sera mon tour. Peut-être que ce sera mieux que ça; je suis contente que ce soit après les vacances. »*

On peut également relever la décision de ne pas s'impliquer vraiment et de renoncer à adhérer véritablement au changement technologique pour seulement continuer à faire tout simplement son travail sans plus, sans effort particulier ou supplémentaire comme requis dans la définition de l'état de mobilisation (du moins tel que nous l'avons vu dans la discussion de ce concept au chapitre trois) :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Puis s'arracher les cheveux pour d'autres, c'est pas pour moi, parce que moi je prends pas ça sur mes épaules c'est trop gros, c'est pas pour moi. Moi, je vais avoir juste à travailler avec, je vais faire ce que je vais pouvoir. »*

Plus grave est le sentiment d'usure et de profonde lassitude exprimé par certains utilisateurs et qui entraîne non seulement leur démobilisation face au S.I., mais aussi un risque de désimplication dans le travail, et même des réactions d'agressivité verbale qui expriment leur souffrance vécue lors de cette implantation :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Fait que c'est ça, un moment donné on les croit plus, puis comme je dis ils nous font... on devient blasés puis on devient... je veux dire le feu sacré qu'on a de notre travail puis de tout... Je vais te dire de quoi : moi le soir quand je pars je dis "qu'ils mangent de la merde". Ils nous rendent là, ils nous rendent là. Quand je vais partir en vacances, je te jure que l'imagerie, m'en vais la fermer là. Fait que c'est ça, fait que je suis pas sûre que c'est bon pour des êtres humains-là, pour les employés. Alors, c'est pire que ce que je pensais. »*

Comme signe d'une profonde démobilisation, certains employés-utilisateurs actuels et futurs ont la tentation et en viennent même à formuler l'intention de quitter leur emploi actuel et de demander une mutation pour ne pas avoir à vivre un changement technologique perçu comme trop intrusif par rapport à leurs habitudes de travail, et qui ne va pas leur faciliter la tâche, mais au contraire la rendre plus compliquée ou plus fastidieuse et moins intéressante :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « C'est vraiment dur; ça fait que je me disais comme toute chose, on va passer au travers. Mais, je suis pas sûre qu'on va passer au travers (rire); ça va être long, ça va être très long, puis comme je dis, c'est quelque chose pour nous autres qui va nous compliquer la vie, et plus les années vont avancer plus ça va nous compliquer la vie dans notre travail. Personnellement moi là, je vais te dire de quoi, c'est parce qu'on est bloqué par notre corps d'emploi, sinon je pense que je demanderais une mutation. J'ai pensé à partir là, je te dis, puis c'est la première fois en 10 ans parce que je l'aime ma job, j'aime ça, j'aime quand même aussi l'appartenance à la Régie, mais là je pense qu'ils ont lancé quelque chose d'incontrôlable là. Et puis si j'étais technicienne, je ne dis pas que j'essaierai pas de m'en aller; oui, c'est à ce point-là. »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « À chaque fois on dirait que ça rend pire, ça s'améliore pas, plus ça va, plus c'est gros les changements, j'ai plus confiance. Qu'est-ce qu'ils vont faire après ça, je ne sais pas; puis j'espère que je vais être partie. Moi, j'ai l'intention que ça va être la dernière grosse bouchée que je vais prendre et puis je sais même pas si je vais la prendre parce que... (rires) pour tout vous dire, j'ai l'intention de consulter quelqu'un là à la Régie pour*



*demander peut-être de faire d'autres choses. J'aime ça mon travail, en partant j'aime mon travail, j'ai toujours aimé mon travail, toujours; le noyau du travail lui-même, mais tout ce qu'ils rajoutent autour, c'est assommant, c'est fastidieux, c'est comme s'ils rendaient notre travail là... ce n'est plus intéressant avec toutes ces choses-là. [...] Donc, ça perd beaucoup d'intérêt pour moi et puis c'est très très lourd comme commande pour ma personne, pour mon corps aussi parce que j'ai déjà des problèmes. Je pense que ça m'a bien magané de travailler comme ça et je sais que je ne suis pas sûre de passer au travers de ça; je ne suis pas sûre du tout, du tout, du tout. [...] Mais il faut que je fasse quelque chose et puis comme ça fait un an que je le dis, et je me disais je vais attendre la livraison puis je vais l'essayer pour voir si... s'il y a des modifications, si vraiment c'est trop, trop, trop dur, mais là je me demande si je vais attendre la livraison parce que... juste l'idée d'arriver là, ça me stresse et puis le stress n'est pas bon pour moi, donc je pense que je vais commencer à m'informer tout de suite dans mes projets. »*

Chose remarquable, cette tentation ou intention de quitter son emploi à cause du changement technologique s'exprime chez ces employés malgré leur attachement professionnel. Preuve peut être que l'attachement professionnel pourrait être considéré comme une condition favorable, mais insuffisante pour la mobilisation face au changement technologique. Cependant, et même en l'absence d'une telle mobilisation, cet attachement pourrait faire en sorte que l'intention de quitter ne se réalise pas et que l'utilisateur se maintienne en poste et accepte le nouveau S.I., même à contrecœur, surtout dans un contexte d'utilisation obligatoire de la technologie comme dans ce cas-ci.

De plus, et quoique dans le cadre d'une adaptation que l'on peut qualifier de forcée, cela pourrait expliquer des actions positives même chez l'employé très négatif face au changement technologique. Du moins, c'est ce que nous comprenons de l'extrait suivant d'un des deux employés tentés de quitter leur emploi, et qui participe malgré tout à une initiative visant la mise en place de mesures complémentaires ou palliatives à l'insuffisance perçue dans la formation reçue et le soutien technique octroyé pendant l'implantation du S.I., tout en critiquant la gestion du changement :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « La seule personne-ressource qu'on a, c'est une technicienne; [...] On a décidé de se la réserver aussi une heure, une ou deux fois par semaine, car on a beaucoup de questions à lui poser. On est huit chefs d'équipe, alors au lieu qu'elle reçoive huit téléphones, on essaie de sauver du temps, l'une pose une question et les autres écoutent. C'est nous qui avons décidé de procéder comme ça, mais c'est pas normal que ce soit nous qui mettons les mesures de rescousse en place. Ça aurait dû être pensé, ça; un peu là. [...]. Et la semaine prochaine, on a même exigé une autre journée de formation parce que comme j'ai dit, moi je n'ai*

*pas été formée sur le travail de mon employé, pour voir comment il fait. Je l'ai pas vu ça, on me l'a pas montré. Alors là, on a demandé d'avoir vraiment tout le processus, l'historique d'un dossier, c'est quoi qu'il fait, où il va, c'est-tu normal si je le trouve là. Alors là, la semaine prochaine, on va avoir une formation là-dessus. Mais, c'est pas normal. »*

Parmi les intentions exprimant une protestation plus active contre ce changement technologique, on relève l'intention de boycotter les réunions d'information sur le changement jugées inutiles, ainsi que l'intention de boycotter les cérémonies organisées en signe de reconnaissance des efforts fournis par les employés lors de l'implantation du S.I. Ces pratiques de gestion des ressources humaines, supposées être mobilisatrices dans notre modèle théorique, semblent donc ici être plutôt considérées par ces employés comme des cérémonials cosmétiques et non crédibles qui masquent une réalité vécue plus problématique, laquelle ne trouve pas de réponses satisfaisantes en ces occasions :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « [...] Une autre contestation qu'on a parlé ensemble les employés, ce serait d'arrêter d'aller à ces réunions qui ne signifient rien pour nous. »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Il y a plusieurs employés qui se sont pas présentés, là aux tasses et y en a plusieurs qui sont pas allés non plus au petit diplôme, je dirais que 15 % des employés se sont présentés pour ça. Même qu'on s'était dit le mot qu'on se présenterait pas du tout. Notre gestionnaire a insisté pour qu'on aille, en nous disant, remarquez bien, qu'on aurait la chance de parler de nos problèmes, on est arrivé là puis c'était limité en temps et on a pas réussi à parlé de nos problèmes. C'est décourageant. »*

On peut enfin relever chez ces employés, la tentation ou le souhait d'exercer des d'actions plus radicales à l'encontre de l'implantation du S.I. telles que le désir d'avoir assez de pouvoir conféré par un statut particulier dans l'organisation pour bloquer le processus de changement, voire de l'annuler si cela avait été possible, ou à défaut de le retarder jusqu'à l'élimination de tous les problèmes actuels. Il faut rappeler ici que les médecins de la Régie auraient, selon certains employés, réussi à bloquer ou à reporter l'implantation du module dans le S.I. qu'ils devaient utiliser et qui concerne le traitement des demandes de pensions d'invalidité :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Ici on veut garder notre réputation donc on va s'acharner à vouloir installer le système à tout prix. Moi, c'est ce qui m'apparaît, parce que déjà y a eu un arrêt*

*du système. Il y avait de la formation qui débutait pour l'invalidité et on a arrêté tout ça. Là, le pouvoir d'où il vient? Des médecins, des professionnels, ça a pris des professionnels pour faire réaliser que le système n'était pas à point. »*

*INT : « Si vous aviez le pouvoir que semblent avoir les médecins, est-ce que vous iriez dans le sens de bloquer le processus et de éventuellement même y faire renoncer la Régie ou simplement de dire il faut retarder jusqu'à ce que le système soit réellement prêt et qu'il réponde réellement à nos besoins? Est-ce que ce serait la première ou la deuxième optique? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « J'aimerais les deux (rire) ou j'aimerais plutôt la première. »*

Par ailleurs, l'un des employés ira même jusqu'à évoquer la possibilité pour certains utilisateurs d'exercer une sorte de chantage sur la Direction, en se servant de la contestation ou de l'opposition manifestée face à ce changement technologique comme moyen de pression pour ramener sur le tapis un problème ancien de relations de travail; à savoir une demande de reclassement salarial et de reconnaissance d'un nouveau statut d'emploi qui est toujours restée insatisfaite :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « On n'a pas la chance de se regrouper tellement, de pouvoir se parler; on a pas de salle, on est mal équipé ici à la Régie pour se regrouper. Il faudrait le faire en dehors des heures puis se réserver une place puis du temps; le monde n'a pas de temps non plus; ça fait que c'est difficile. J'ai l'impression que si quelqu'un se lève puis il veut faire de quoi, je pense qu'on est bien placé pour faire de quoi (rire). Si on décide d'arrêter la machine-là un jour, moi je pense que ça pourrait arriver qu'il y en ait qui soient assez tannés pour se rendre jusque-là. Moi, je suis pas du style pour aller jusque-là, mais... »*

*INT : « Vous pensez qu'il y en a qui iraient jusque-là? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Ah! »*

*INT : « C'est plutôt qui, si on devait établir un portrait non pas pour les identifier, mais en terme disons de catégorie par exemple? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Ça fait des années qu'ils sont ici puis ils sont tannés de se battre pour être reconnus comme technicien. C'est parce que là, c'est les deux batailles comme je disais tantôt, on se sert de l'événement du changement pour démontrer qu'on est insatisfait du statut, c'est ça. »*

### 5.2.1.2. Attitudes positives et intentions ou actions face au S.I.

#### 5.2.1.2.1. Les attitudes positives face au S.I.

Elles s'expriment dans les déclarations suivantes des quatre employés concernés :

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « C'était du développement, c'était de l'informatique, c'était une amélioration générale des conditions de travail importante pour moi à ce moment-là. J'étais très favorable au changement lui-même parce que c'est un pas vers une amélioration des processus. Éventuellement le client qui est à l'autre bout, le citoyen va être mieux servi, de façon plus rapide, plus efficace. Parce que les personnes vont être mieux supportées et on sera susceptible d'éliminer un peu plus l'erreur humaine. »*

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « Moi, j'ai embarqué tout de suite dessus. [...] Parce qu'au moindre problème on avait vraiment beaucoup de support au niveau informatique. Tout de suite, ils venaient te voir, on essayait de régler le problème, ce qu'on avait soumis comme problème puis ils pouvaient dire on a modifié telle chose, à cause qu'il est arrivé telle ou telle chose, ça devrait plus se produire, si ça se reproduit tu nous retéléphones puis on va revoir c'est quoi. On avait réellement un bon support, un suivi; on soumettait aussi nos problèmes au chef d'équipe, puis on était une belle équipe. Ça a été comme ça jusqu'à la livraison 3. »*

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Tout le monde était dans l'attente, attendre ce qui va se passer, est-ce que vraiment c'est le déluge (rire) ou bien si... je ne sais pas, si vous voyez..., et les oiseaux de malheur qui chantaient dans le passé, je pense qu'ils n'ont pas eu gain de cause. Bah, il n'y a pas eu de problème en ce sens. [...] Je vous ai dit tantôt que j'étais content de ne plus voir de dossiers accumulés devant moi, ça, c'est déjà un soulagement. Est-ce que ça perd le goût du toucher, je sais pas, je saurais pas vous dire. Vous voyez, tout ce que je peux dire, c'est que le changement ne m'a pas affecté, ça me demande un certain stress visuel, beaucoup plus de concentration que j'avais avec les anciens dossiers, mais ça, on s'arrange. On laisse le bureau pour 2 ou 3 minutes, on fait le tour du bloc et on retourne; l'affaire est faite. »*

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Premièrement, mon orgueil est fouetté : "non y a pas personne qui va faire mieux que moi". En tout cas, je donne selon mes possibilités et puis je pense qu'elles ne sont pas inférieures aux autres. Moi, être à la queue du peloton ça ne m'intéresse pas. Donc, peu importe l'âge que j'aurai, je pense que cette donnée de mon esprit sera toujours la même : je ne veux pas être de ceux qu'on dit incompetents et on les garde parce qu'ils sont fonctionnaires permanents, ok. Donc, ça définit ma perception vis-à-vis de tous les nouveaux systèmes qu'on va m'offrir. D'autre part, ça me sollicite mentalement et pour moi, perdre mes facultés mentales parce que je suis un petit peu âgée, je ne l'accepte pas. Qu'on me compare avec d'autres travailleurs, et puis moi-même je tire des conclusions et je regarde ce qui se passe avec les gens plus jeunes. Eh bien non, je n'ai rien perdu de ma dextérité mentale et de ma possibilité de m'adapter à mon nouveau milieu de travail. »*

À travers ces extraits, nous pouvons relever plusieurs éléments qui sont évoqués par ces interviewés et qui sont mis directement en rapport avec leur attitude positive :

- l'anticipation d'effets positifs du nouveau S.I. sur les conditions de travail, sur les processus de travail et sur la qualité de la prestation des services offerts aux citoyens, ce qui est lié aussi l'utilité perçue liée à ce changement technologique;
- la perception de conditions favorables à l'adaptation au nouveau S.I., en ce qui a trait au soutien technique et au travail d'équipe;
- la volonté de minimiser les effets négatifs et de trouver des moyens faciles de s'adapter pour répondre aux efforts supplémentaires exigés par l'utilisation du S.I.;
- l'importance de l'estime et de l'image de soi positive et la volonté de relever le défi de l'adaptation au changement technologique;
- l'intérêt personnel perçu dans la stimulation et le maintien des capacités mentales à travers l'utilisation du nouveau S.I.

Voyons maintenant quelles sont les intentions ou actions manifestées par ces employés ayant une attitude positive face au S.I.

#### *5.2.1.2.2. Les intentions ou actions face au S.I.*

Les employés favorables au nouveau S.I. semblent être plus proactifs dans leur préparation et leur adaptation au changement technologique. Cela se manifeste par :

- la volonté de rester ouvert au changement en étant confiant dans les gestionnaires et les pratiques de gestion qui accompagnent l'implantation du S.I. ou en profitant des expériences des premiers utilisateurs.

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « J'ai rien fait au préalable parce que je me suis dit on va me donner une formation, je vais avoir l'information dont j'ai besoin pour travailler et ensuite j'ai des outils. Donc, de rester ouverte à ce qu'ils vont me faire avaler si vous voulez, mais j'ai pas vraiment d'appréhension par rapport à ça. »*

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Ce que je fais actuellement, c'est vraiment de l'observation; je me prépare en observant les façons que les gens réagissent à ça, comment les gens qui ont eu la formation réagissent, les problématiques que ça peut amener. Ça me guide beaucoup,*

*beaucoup pour savoir comment je suis susceptible de réagir et d'être prêt quand la situation va se présenter, pour avoir une idée de comment réagir à ça. C'est une préparation psychologique. »*

- La volonté de dédramatiser la gêne ou les exigences induites par le S.I. en adoptant des mesures correctrices ou ergonomiques;

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Ça me demande un certain stress visuel, beaucoup plus de concentration que j'avais avec les anciens dossiers, mais ça, on s'arrange. On laisse le bureau pour 2 ou 3 minutes, on fait le tour du bloc, on retourne et l'affaire est faite. [...] D'ailleurs, j'ai dû me faire faire une autre paire de lunettes et là je reste bien adossé. [...] C'est fini, je n'ai pas de problème à m'approcher de l'écran pour pouvoir lire. [...] De temps à autres, il faut se lever de sa place, circuler un peu, prendre l'air et retourner. Alors, ça vous repose la vue. »*

- L'utilisation temporaire de la prise de notes écrites en navigant entre les divers panoramas du S.I. pour éviter les allers-retours, le temps de bien maîtriser les fonctions du S.I., et pour essayer de continuer à fournir un service rapide et de qualité;

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Je suis plus lente que je ne l'étais antérieurement parce que présentement je prends des notes pour être sûre que j'aurai pas à retourner 12 fois au même endroit pour vérifier; c'est un aide-mémoire probablement. Moi, je me dis que quand j'aurai vraiment bien appris le système, j'en aurai plus besoin, mais pour le moment parce que je sais qu'il y a toujours au bout de mon action un client qui doit avoir une réponse juste à sa question... Puis, aller un peu plus lentement pour bien m'intégrer dans le système et éviter justement qu'il y ait des erreurs inutiles quand tu vas trop vite et c'est très facile, vous le savez, au niveau du système informatique d'aller trop vite. »*

Outre leur disponibilité et préparation au changement, ces employés sont intéressés à s'impliquer et à participer de différentes manières à l'implantation du S.I. et à son amélioration pour en faire un succès, à savoir :

- Se tenir prêt à s'impliquer, une fois convaincu des avantages perçus du nouveau S.I.;

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « La Régie avait décidé de passer à quelque chose qui était plus certain pour l'avenir, alors ils sont passés du côté Windows. Quand j'ai réussi à me faire une idée, j'ai été plutôt content que ça se fasse et j'étais intéressé à ce moment-là à m'impliquer là-dedans, c'était du développement, c'était de l'informatique, c'était de l'amélioration générale des conditions de travail pour moi à ce moment-là. »*

- S'impliquer effectivement en saisissant l'occasion d'agir comme utilisateur-clé dans le développement du S.I. et dans la collaboration au soutien technique assuré aux autres utilisateurs, en les faisant profiter de leurs propres apprentissages;

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « Moi j'ai embarqué tout de suite dessus [...] »*

*INT : À ce moment-là, qu'est-ce qui vous intéressait?*

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : C'est de partir le système, essayer de voir, de l'améliorer parce qu'au début on était dans une salle de formation, puis on a commencé tranquillement avec le système. C'est sûr qu'il y a eu beaucoup de bugs informatiques, mais on a été capable d'intervenir pour corriger certaines choses. [...]*

*INT : Cette tâche vous avait été désignée ou c'était volontaire?*

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : Non, ils m'ont demandé si j'étais intéressée à apporter le support... puis on se consulte déjà, alors pourquoi est-ce que moi même qui suis sur le projet j'irais pas donner un coup de main à quelqu'un qui est mal pris. Moi je trouvais ça normal que j'aie donner un coup de main. [...], donner des trucs aussi. Nous, en l'espace d'un an, on a développé une méthode de travail; alors leur donner des trucs. »*

- Solliciter la boîte à suggestions pour fournir des idées d'amélioration du S.I. tout en admettant qu'elles puissent ne pas être appliquées à cause des contraintes techniques ou organisationnelles;

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Oui, si je trouve une chose qui à répétition s'avère... parce que tu peux pas faire non plus une suggestion sur une chose que tu viens de voir là, c'est pas si évident que ça, mais quelque chose qui s'avère être une contrainte et qu'elle pourrait être réglée de façon positive, je pourrais faire une suggestion. Mais comme je vous dis, la suggestion n'est pas toujours retenue parce que les gestionnaires ont vraiment d'autres contraintes devant eux. Ce qui est normal, je pense, parce que toi tu penses en tant que personne, puis eux autres pensent en tant que gros système. »*

- Endosser la responsabilité de faire du nouveau S.I. un succès en ayant la conviction que sa performance dépend de la volonté de l'utilisateur à découvrir et à exploiter toutes les possibilités du S.I., ce qui donne du poids à notre insistance sur la mobilisation comme préalable à une utilisation efficace et efficiente du S.I.

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « J'ai hâte de le connaître à fond pour justement connaître toutes ses possibilités, en autant que mon travail est concerné, moi j'ai hâte d'être bien en contrôle du système. [...] C'est certain que si on savait que on va connaître le nirvana avec notre nouveau système, effectivement ça rendrait probablement tout le monde plus positif. Mais comme je vous dis, moi je pense que l'individu fait le système; ça reste un système à gérer par un humain et ce sera ta façon de travailler qui fera que le système sera ou non performant. Parce que si tu ne veux pas vraiment trouver les possibilités du système, il restera toujours un système inadéquat selon ce que tu en feras. C'est ma perception des choses. [...] Si vous décidez que vous ne vous intégrez pas dans ces nouvelles technologies, vous ne le ferez pas et évidemment que vous ne ferez pas en sorte que le système fonctionne à son meilleur. Je pense que si un système est géré jusqu'à un certain point par l'utilisation qu'en fait l'individu, s'il veut bien l'utiliser il va en trouver tout un champ de possibilités. Sinon, il va rester réfractaire. »*

Par ailleurs, ces employés peuvent également garder un esprit positif face au changement malgré les discours ambiants négatifs, ce qui prouve leur capacité et volonté de résister à une influence sociale négative et démobilisatrice de ceux qui désirent ou espèrent secrètement l'abandon du S.I., même si c'est exprimé sur le ton de la blague :

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « J'entend en bas "ben on devrait peut-être faire ceci ou ça pour qu'ils retirent le système" (rire) à la blague, ou parfois confrontés à une difficulté, tu peux entendre "ah! On devrait revenir à l'ancien système, c'était bien mieux". De là à dire qu'il y a des gens qui ont des idées..., non. C'est un commentaire que tu entends simplement et je pense que ça donne rien de le voir de cette façon-là. C'est là pour passer, peu importe tes prières elles vont pas être réalisées. Mais c'est probablement dit un peu avec une envie de... sauf que je pense qu'on recule pas. Moi j'ai appris, peu importe le domaine qu'on choisit, on peut pas faire marche arrière. »*

Enfin, les deux employés les plus âgés se trouvent être ceux qui justement affirment leur volonté de relever le défi de l'adaptation au changement technologique pour prouver aux autres et se prouver à soi qu'ils sont aussi capables d'utiliser efficacement, et de manière suffisamment performante, le nouveau S.I.; la motivation étant ici de démentir dans une certaine mesure les stéréotypes négatifs reliés à l'âge ou au statut de fonctionnaire. Nous avons là une indication comme quoi l'âge avancé d'un employé, généralement conçu comme ayant une influence négative sur son adaptation au changement technologique, peut être compensé pour certains par l'importance que revêt pour eux une image de soi positive, à travers leur confiance en soi, leur besoin d'estime personnelle, d'implication au travail et de reconnaissance sociale :

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Je suis là, c'était un défi de tester l'imagerie, je pense que je l'ai bien passé. [...] Voyez-vous, ils se sont demandés si je vais tenir le coup, un peu les collègues, un peu la direction, quelques fois ils se sont posés des questions. Aujourd'hui, je ne pense pas... j'attends le verdict, mais je ne pense pas qu'ils aient à se questionner. [...] C'était un défi personnel de pouvoir travailler visuellement et de ne plus manipuler quelque chose de palpable encore, tout est visuel; alors, c'était un défi pour ma personne, vous voyez, et pas un défi pour pouvoir prouver mon poste, c'est un défi personnel, c'est comme celui qui veut faire un marathon. Il est capable de le faire autant c'est tout. [...] Bah, encore une fois, je veux pas me lancer des fleurs, mais j'étais au-dessus de la moyenne. J'avais toujours des 110 %— 112 %, vous comprenez, et c'est pour cela que voyant ma performance, bah je me disais c'est quoi l'imagerie, on va voir. »*



*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « C'est peut-être pas un effort supplémentaire; c'est que j'avais à m'astreindre à être plus attentive pour prouver que finalement je suis capable de produire au même rythme que n'importe qui, qu'il ait 20 ans ou qu'il ait 70 ans. [...] Ça passe d'après moi par le fait d'une personne qui reste intéressée à ce qui se passe autour. Si tu te dis, là écoute ma retraite est dans 2 ans, pourquoi est-ce que je ferais ça, mais là tu viens de donner prise à tous ceux qui te traitent de maudit fonctionnaire et c'est comme ça que je le perçois. Je pense qu'un fonctionnaire, s'il veut, il reste un individu vivant, alerte, qui est bien prêt à servir le public de la même façon qu'une personne dans le privé. Et pour moi, une insulte c'est de me faire traiter de fonctionnaire. [...] Moi, être à la queue du peloton ça m'intéresse pas; donc peu importe l'âge que j'aurai, je pense que cette donnée de mon esprit sera toujours la même : je ne veux pas être de ceux qu'on dit incompetents et on les garde parce qu'ils sont fonctionnaires permanents, ok. Donc, ça définit ma perception vis-à-vis de tous les nouveaux systèmes qu'on va m'offrir. »*

## **5.2.2. Perceptions des employés relatives à l'implantation du S.I.**

Les réponses traitées ici concernent les questions qui ont été posées aux interviewés quant à leurs préoccupations de l'heure et les facteurs personnels ou organisationnels qui, à leur avis, pourraient expliquer leur attitude ou réaction face au S.I. Les perceptions, croyances ou opinions sont en rapport avec leurs caractéristiques individuelles, les caractéristiques du S.I. et ses effets sur le travail de l'utilisateur, les caractéristiques du contexte organisationnel, les pratiques de gestion mobilisatrices et l'influence sociale.

### **5.2.2.1. Perceptions des employés négatifs**

#### *5.2.2.1.1. Les caractéristiques individuelles*

##### *5.2.2.1.1.1. Attitudes générales et traits de personnalité*

- La peur des nouvelles technologies de l'information et de la communication et de leur lot de nouveaux problèmes :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Je suis pas contre la technologie là, mais, par contre des fois c'est épouvantable; moi ça me fait peur, je trouve Internet... bien utilisé, c'est bon, mais mal utilisé c'est des dangers épouvantables. Tu vois plein de films... les virus puis tout ça, c'est tellement d'inquiétude de plus dans notre vie; là les cellulaires, les pagettes, ah! moi j'en veux pas de ça là. »*

- La peur du changement en général et de l'inconnu qu'il représente :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Bah mon attitude en général par rapport au changement c'est toujours, j'ai peur du changement, on préfère rester dans notre petite sécurité. »*

#### 5.2.2.1.1.2. Aptitudes et intérêts personnels

- **Doute sur le maintien d'un sentiment d'efficacité personnelle suffisant pour faire face au changement technologique :**

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Je serais capable de suivre le changement même si comme je disais tantôt, mon sentiment de compétence, il y est moins. [...] C'est fatigant quand t'as l'impression de pas maîtriser ça, c'est très fatigant. »*

- **Sentiment de perte d'efficacité personnelle et d'épuisement des capacités d'apprentissage nécessaires pour s'adapter aux changements continus dans l'organisation :**

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « La technologie nous pousse puis on peut pas tout apprendre, on peut plus là. [...] Moi, je suis tannée d'apprendre, j'ai plus de place, y en a plus de place dans ma tête. [...] Je le sais que je suis compétente, puis ma loi je la sais et puis le traitement, mais je suis comme plus capable d'enregistrer les nouveautés (rire). Ça c'est ma vision personnelle de moi-même, je me sens incompétente, insécure... ça me prendrait un petit repos là (rire), je suis à ma limite là. »*

- **Perception d'une influence négative de l'âge, de la proximité de la retraite et de l'implication au travail sur la motivation à l'adaptation au changement technologique chez les utilisateurs défavorables à l'implantation du S.I. :**

*INT : « Est-ce que vous voyez un profil particulier parmi les plus réfractaires au changement? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Oui, ah oui, ils sont plus âgés, ils sont plus près de la retraite, puis ça les emmerde, y en a qui sont obligés de suivre cette formation-là, je sais pas comment y vont réagir à ça. Déjà, ils sont décrochés dans leur travail, donc ça va juste rajouter quelque chose à leur problème d'adaptation à leur propre travail. Ils sont pas bien dans leur travail, c'est sûr que ça ira pas mieux avec ça, ça va être une raison de plus pour chialer, c'est ça. »*

- **Conviction que l'âge aurait une influence négative sur la capacité d'adaptation au changement technologique qui deviendrait plus lente et qui ferait percevoir les exigences du S.I. comme plus amplifiées par rapport aux capacités actuelles. Ceci nous indique que l'âge pourrait jouer un rôle dans l'évaluation anticipée des effets perçus du S.I., en termes d'exigences pour l'accomplissement des tâches et d'aptitudes qui seraient nécessaires pour y faire face :**

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Et puis j'ai vieilli depuis ce temps-là, peut être que ça m'apparaît plus gros parce que nos facultés d'adaptation sont plus lentes en vieillissant. »*

### 5.2.2.1.2. Les caractéristiques du S.I.

#### 5.2.2.1.2.1. Qualité du S.I.

- Incrédulité quant à la faisabilité technique du S.I. et de la capacité de celui-ci à répondre adéquatement aux besoins des employés et aux spécificités de leur travail. Les tâches sont perçues comme trop particulières ou complexes pour pouvoir être prises en charge par le nouveau S.I., induisant une insatisfaction perçue comme générale quant à la qualité de son fonctionnement, et ce, même de la part des utilisateurs potentiels qui n'ont pas encore été formés à l'utilisation du S.I. Ce qui peut être expliqué par l'influence sociale négative que peuvent avoir les utilisateurs actuels insatisfaits du S.I. sur les utilisateurs futurs, comme en témoignent ces deux extraits de deux utilisateurs, le premier non formé et l'autre déjà formé et qui utilise le S.I. :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Oui, les gens disaient : ça n'a pas de bon sens, sans savoir exactement comment ça se passait, les gens disaient ça passera pas dans le type de travail qu'on fait parce que c'est trop, trop varié, y a trop de choses, c'est trop étendu, c'est impossible, ils pourront jamais faire ça. On ne croyait pas que technologiquement ils pourraient arriver à le faire. En tout cas, moi personnellement j'y croyais pas, mais on était plusieurs à en parler. Et on fait des comparaisons avec le travail que l'on fait actuellement, on dit ça se peut pas. [...] Surtout en invalidité, c'est énorme toute la manipulation et le volume de papier et de documents, puis le dossier se promène aussi; les autres rentes, le dossier reste chez nous, en invalidité, le dossier doit se promener au service médical, chez nous et je comprends pas comment ils vont faire pour qu'on puisse travailler avec ça. Je peux pas m'imaginer qu'un jour ça va être à point; je suis complètement...j'ai peur, j'ai peur, ça a pas de bon sens, je suis très négative, par rapport à l'invalidité parce que comme je disais, c'est loin d'être au point, il y a beaucoup de choses encore qui ne sont pas réglées... »*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : Personnellement, moi je trouve que l'imagerie workflow n'est pas faite pour un organisme comme la Régie des rentes et je sais pas pourquoi ils nous l'imposent. [...] Parce que le dossier de retraite, normalement c'est des dossiers... le traitement il est un petit peu compliqué, mais... tant qu'il meurt pas, on n'a pas de problèmes; c'est pas des dossiers évolutifs. Mais quelqu'un qui va commencer par une invalidité, qui va devenir un dossier de retraite, qui va mourir et devenir une prestation de décès, qui va créer une rente de conjoint survivant, moi dans cinq ans, j'ai hâte de voir ça dans le workflow! Comment est-ce qu'on va faire pour se retrouver (rires)? »*

- S.I. perçu comme incomplet, pas encore au point et dont le fonctionnement n'est même pas maîtrisé par ses développeurs :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « La rente de retraite, ça fonctionne passablement bien; la rente de survie, on vient de commencer au début de mai, là ils s'aperçoivent qu'il y a plein de choses qui ont été oubliées. Évidemment avec les réactions du système... moi, j'ai eu des réunions et des réunions pour essayer de trouver des réponses et y a personne qui peut nous*

*répondre pourquoi ça fait... ils savent même pas. Les formateurs, le soutien, ceux qui ont monté le système, y a des réactions qu'ils comprennent pas! [...] Fait que là je cours les réponses et là t'as pas droit à des réponses, ils savent pas parce qu'ils comprennent pas encore assez... ils ont pas eu le temps... c'est pas compliqué, ils étaient pas prêts. Puis là, ils s'acharnent à vouloir embarquer l'invalidité, ça va être très compliqué, puis le suivi de la prestation... ça va être épouvantable, épouvantable. C'est pire que je pensais, je penserais jamais que ce serait si peu complet, si peu prêt que ça, je pensais jamais qui nous feraient ça, puis y nous l'ont fait, puis ils étaient pas prêt à livrer mais ils étaient pas prêt. »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « C'est tellement pas au point, ça à l'air que ça n'aurait pas dû démarrer tout de suite que les gens... ils naviguent dans le... ils sont dans le champ avec ça, ils font des affaires qu'ils savent pas pourquoi ils les font... ils comprennent pas là. Selon moi, c'était pas prêt à être livré et même pour beaucoup de personnes, mais il y a des volontés qui voulaient que ce soit livré à tout prix, alors c'est livré. »*

- Mauvaise lisibilité des fenêtres ouvertes en petits caractères avec un effet négatif sur la vision, avec une perte de temps à chercher à les ajuster et un effet négatif sur la performance :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Présentement on travaille plein écran, parce qu'on a juste une fenêtre pour travailler, notre écran a 20 pouces on peut l'ouvrir à la grandeur qu'on veut. Puis là avec quatre panoramas, ça va être un quart de ça, un quart de ça c'est pas gros puis ça rapetisse le lettrage, donc ça va être très difficile pour les yeux. »*

*INT : « Est-ce qu'on peut zoomer sur le document qui est ouvert, grossir les parties? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Oui, mais ça va être une perte de temps, ils nous montrent à travailler pour sauver du temps, ils placent les fenêtres comme ça, c'est sûr que si on fait une autre étape de plus à grossir, c'est d'autres manipulations de la souris on risque d'avoir d'autres problèmes physiques, de tendinite; puis d'ailleurs, y en a déjà beaucoup au niveau santé. »*

- Insatisfaction quant au mode de consultation du dossier virtuel trop long et contraignant dans le déroulement des pages, avec un effet négatif perçu sur la performance :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Quand c'était le formulaire papier, t'as 5 - 6 pages, tu l'as entre les mains, c'est facile; t'as tes éléments tout de suite. Mais là, c'est page par page, si tu veux revenir à la première faut que tu passes les autres, faut que tu dérroules. Faut que tu prennes une méthode pour pas avoir à dérrouler constamment ou tu vas perdre un temps fou. C'est ça le manque dans le système là qui a pas été pensé. Pourquoi on est obligé de dérrouler comme un papier de toilette notre demande, on puisse pas choisir la page où on veut aller, tsé c'est quand même aberrant. »*

- S.I. perçu comme trop lent et pas assez performant :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Je pense que c'est très boiteux. Même que, tsé on veut traiter rapidement, mais le système ralentit. Supposons vous tapez des commandes complètes, vous les voyez pas à l'écran, y vont arriver après. Il est lent, c'est pour ça que c'est plus long à traiter. »*

#### 5.2.2.1.2.2. Utilité du S.I.

- Aucune utilité perçue du S.I. par les utilisateurs que ce soit par rapport aux avantages qui leur ont été exposés ou aux raisons avancées par les décideurs pour son implantation, jugées insuffisantes. Le S.I. est perçu aussi comme un gaspillage et même comme nuisible :

*INT : « Par rapport à vous personnellement si je comprends bien, vous me corrigerez, vous ne voyez aucun avantage, aucun élément positif dans ce changement pour vous-même? »*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Non aucun. Moi ce que j'ai à faire, c'est de payer des rentes puis c'est le service à la clientèle et ça on l'avait avant. Je ne vois pas qu'est-ce que ça change qu'on l'ait dans l'imagerie ou dans le papier, aucun avantage, ça n'améliore pas mon emploi; même plus de désavantages. Ça va être nuisible plus que d'autres choses pendant plusieurs années [...] En fait, moi j'ai même posé la question la semaine passée, on a eu une réunion avec Mme X. parce qu'on commence à hausser le ton un peu plus haut parce qu'on est un peu tannés d'écoper, et j'ai dit « pourquoi est-ce qu'on implante ça à la Régie? C'est pour sauver l'entrepôt, l'entreposage des dossiers ». C'est la réponse que j'ai eue. Alors, j'ai dit s'ils nous rendent fous pour un entrepôt, je suis pas sûre que ce soit une bonne raison. »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Moi je ne vois pas d'avantages à ce changement-là. (..) Les avantages que eux nous ont donnés, je les vois pas... peut-être que je les verrais plus tard, mais pour le moment je les vois pas. »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Moi je trouve que c'est un gaspillage d'énergie, gaspillage d'argent; ils auraient dû investir pour améliorer ce qu'on a déjà. »*

- Changement technologique perçu comme inutile de toutes les manières, à cause de l'obsolescence rapide de la technologie, ou parce qu'il aurait fallu passer directement à la prestation de services en ligne, directement par Internet :

*INT : « C'est un changement inutile? »*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Quant à moi oui, c'était pas pressant en tout cas, c'était pas pressant, ils auraient pu attendre là, t'sais, je veux dire c'est quelque chose, que au fil des années... d'abord la technologie, tu t'achètes un ordinateur puis 6 mois après t'es même plus à la mode là, t'sais. »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Dans 5 ans ça va être autre chose, on va être rendu à autre chose, on va traiter les demandes dans le courriel, on aura plus besoin de l'imagerie déjà; parce que déjà le courriel, c'est l'Internet; se servir de ça, ça aurait été nouveau. Alors, pourquoi installer un système qui coûte comme l'imagerie? »*

- Le seul avantage perçu du S.I. réside dans l'allègement virtuel de la charge de travail, avec moins de stress ressenti :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Le seul avantage que je vois à ça c'est qu'on verra plus la pile de travail sur notre bureau. C'est toujours stressant de voir des centaines de dossiers sur son bureau et des piles de papiers qui débordent de partout; même si on sait que c'est un dossier après l'autre, il reste que, veux veux pas c'est... à l'écran, ça apparaît les tâches qu'il y a à faire, mais on ne sait pas combien y en a derrière, alors c'est comme si le fardeau de l'accumulation, ce n'est plus nous autres qui l'ont; je pense que ça va être un des avantages du système de pas savoir combien y en a en arrière. »*

#### 5.2.2.1.2.3. Fiabilité du S.I.

- S.I. perçu comme pas assez puissant, sujet aux défaillances à répétition et qui fait aussi craindre la grosse panne qui va tout paralyser :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Le système n'est pas assez fort pour supporter tout ça, on le voit par les « abandons » quand le système ne fonctionne plus du tout, tout est bloqué, tout est gelé à l'écran, ça arrive, on l'a au moins une fois par semaine. »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « C'est sûr que s'il arrivait un gros crash, ça a dû être prévu (rires), une grosse catastrophe; qu'arrivera-t-il à la clientèle de la Régie (rires)? Moi je le sais pas là; en tout cas, je pense à ça des fois, mais c'est pas mon problème, mais je me dis s'il arrive une catastrophe là, les banques de données sautent pour x raisons, on a plus de dossiers physiques là. »*

#### 5.2.2.1.3. Les effets du S.I.

##### 5.2.2.1.3.1. Poste et organisation du travail

- Robotisation perçue du poste de travail et virtualisation des processus et des tâches avec le nouveau S.I., entraînant une perte de sens et d'intérêt dans le travail avec la dépersonnalisation du service rendu :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « On dirait qu'ils ne se rendent pas compte, c'est quasiment inhumain de faire ça, ils feraient mieux d'asseoir un robot là, un robot ça le dérangerait de faire ça. Ça, j'aime pas ça. [...] Ce n'est plus intéressant avec toutes ces choses-là. On n'a plus l'impression de travailler pour quelqu'un; avant, tu prenais un dossier c'était plus concret, plus valorisant. Pour moi un ordi ça donne rien, c'est vraiment quelque chose de froid et de pas intéressant; y a pas*

*d'échange avec un robot. Y a pas de cœur dans ça... c'est sûr dans le papier y a pas de cœur non plus, mais il y a déjà eu une vie qui s'est attardée à écrire là-dessus. Ça à l'air fou ce que je dis là, ça va loin, mais y a quelque chose d'un peu plus chaleureux dans un papier; on peut le toucher... Et il y a un autre aspect dont j'ai peur, je suis visuelle et... c'est fou... sur un papier je vais le comprendre, mais je vais le regarder sur l'écran, des fois je le pigerai pas.»*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Le changement, c'est de plus avoir à traiter du papier; pour moi, c'est très tactile, le papier, donc j'aime à avoir quelque chose de concret. On a l'impression avec l'ordinateur que ça devient virtuel d'avoir à travailler constamment branché sur l'ordinateur. Y a une image qu'on a reçu par courriel qui s'appelle, le cycle du bureautique, t'es à l'ordinateur, puis là y a quelqu'un qui te donne à manger puis y a quelqu'un qui vient chercher les excréments à l'arrière; je trouve que ça représente bien, ce qu'on va devenir, ce qu'on a peur de devenir. »*

- Restriction perçue au niveau de la liberté de mouvement et de l'autonomie personnelle face au S.I. avec un sentiment d'aliénation face à la machine :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Au point de vue psychologique aussi en même temps, d'être restreint à un écran toute une journée de temps, je trouve que c'est pas humain d'être pris devant une machine pendant toute une journée là, ça été ma première réaction. »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « On dirait qu'ils sont pas conscients là que à un moment donné on va être assis à notre chaise huit heures de temps, crampé après une souris puis les yeux là accrochés après un écran à tourner en rond dans ces panoramas-là. »*

- Pas de modification dans la nature des tâches principales, mais changement perçu parfois comme radical dans les méthodes de travail avec le nouveau S.I., ce qui entraînerait un temps de traitement plus long qu'auparavant et une perte de temps lors de la consultation des livres de procédures qui sont numérisés et stockés dans le S.I. :

*INT : « Au niveau des méthodes de travail, est-ce qu'il y a un changement? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Oui, c'est tout un changement, complètement, ah complètement, ce sera plus du tout la même façon de travailler, puis je sais, ça va être à réinventer. Ce qui est bête, c'est que c'est à réinventer pour chaque personne. On a pas de méthode de travail parce que c'est nouveau, personne n'a établi une procédure, comment tu procèdes quand tu ouvres une demande, y a rien de fait comme ça encore. Là il va falloir le faire chacun, pour-soi à sa façon; c'est tout à fait différent, t'as pas de papier, tu peux plus fonctionner comme tu fonctionnais avant. »*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Pour nous autres, c'est sûr que le traitement du dossier il n'a pas changé en tant que tel, sauf que la méthode est pas tout à fait la même; d'après moi, c'est plus long. »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Il faut tout le temps aller fouiller dans nos... ben là on aura même plus de livres, les livres de procédures ça va être sur le système, puis il faudra tout le temps aller vérifier; c'est fastidieux, c'est une perte de temps énorme. »*

- Perception d'une adjonction de tâches administratives supplémentaires non enrichissantes avec de nouvelles connaissances à acquérir :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « J'ai l'impression que ça va même être des choses qui sont plus routinières et qui ne concernent pas le cœur de notre travail, c'est des choses administratives peut-être qui n'étaient pas de notre domaine avant, puis c'était pas notre préoccupation et puis là il va falloir les faire nous-mêmes. C'est encore des nouvelles choses à apprendre, qui ne sont pas compliquées, mais il faut le savoir. »*

- Critique de l'abandon de la formation à la polyvalence, perçue comme un enrichissement des postes qui aurait pu favoriser l'adhésion au changement technologique, ce qui indique un lien possible entre la réorganisation du travail dans le cadre de l'implantation du nouveau S.I. et la mobilisation des utilisateurs :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « On serait supposé avoir une formation, comment on appelle ça, polyvalente avec tous les types de rentes, mais on sait plus, on donne plus la possibilité à l'employé de le faire, on se concentre sur une spécialité pour qu'il soit le plus efficace possible, pour qu'on nous presse le plus possible. J'ai la possibilité d'en faire 3 puis j'en fais une seule. C'est plus rentable que l'employé se concentre juste sur une rente, mais en réalité c'est pas vrai parce que ça ferait un peu de changement de faire autre chose, on sera plus intéressé. De sorte que ceux qui font de la retraite, ils sont écœurés d'en faire parce que c'est tellement platte de faire que ça. Quand on fait toujours la même chose, c'est comme un employé d'usine, ça peut devenir... »*

- Perturbation perçue dans les habitudes de travail et les repères ergonomiques qui gêneraient la concentration et l'efficacité au travail :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « C'est sûr que là, on a quarante ans de pratique en concentration comme ça (regard vers le bas), on ne l'a pas encore comme ça (regard en face, vers l'écran). Alors veux veux pas, ça changera pas tout de suite; peut être que nos gens ils vont apprendre à se concentrer comme ça... puis nous autres on l'a pas ça. Et moi la première, je suis convaincue que quand je lis de même (à l'écran), j'oublie ce que je lis et j'ai pas la même concentration que... bon tu prends une pile de dossiers, au visuel ça vient qu'on s'habitue à faire ça et puis hop, cette feuille-là... ou même, on a des feuilles de couleurs, alors qu'à l'imagerie, on a plus de couleurs. On savait que notre formulaire d'invalidité, il avait un contour bleu... donc tu prends tes formulaires et tu prends ce dont t'as besoin. »*

- Sentiment de perte de contrôle et d'autonomie dans le travail avec la perte de la paternité sur les dossiers, qui voulait qu'un dossier reste toujours traité et suivi par le même agent, avec un effet négatif direct sur l'attitude de l'utilisateur face au S.I. :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Et parce que aussi, aujourd'hui, un dossier nous appartient, tant qu'on est là on a la paternité sur les dossiers, on sait par exemple qu'on a travaillé sur un dossier il y a cinq ans, on sait que ça va être nous autres qui allons travaillé dedans, on sait ce*



*qu'on a fait, puis ça va bien, on se reconnaît. Et puis on a une façon de faire qui va être uniforme évidemment, mais qui ne l'est pas nécessairement pour tous, chaque employé ne travaille pas de la même façon. Et puis là, on va perdre ça aussi avec le workflow, on perd la paternité des dossiers, enfin c'est ce que j'ai entendu. Vous pouvez recevoir le courrier de quelqu'un mettons, vous le traitez, mais vous, vous avez un suivi à apporter, vous attendez un élément... vous lui avez demandé d'autres choses parce qu'il vous manque une information, puis là quand d'autres choses arrivent, ben ce que je comprends, c'est que ça va pas être nous, ça tombe dans les mains d'une autre personne qui doit le traiter. Alors, il faut tout le temps se remettre à aller voir, ben c'est quoi qu'il y a eu dans ce dossier-là... pourquoi tu as fait ça? Au lieu de dire, c'est moi qui ai demandé ça, je sais, pourquoi je l'ai demandé, bon c'est correct, c'est ça que j'ai demandé, c'est réglé. Donc c'est encore là une perte de connaissance du dossier qu'on peut avoir puis qu'on va perdre puisque chacun va pouvoir venir s'immiscer dans les dossiers de chacun... on aura plus de dossiers, on ne sait même plus qui va l'avoir. Il me semble que tout s'en va là, c'est flou, ça devient quelque chose qui n'est plus précis, c'est flou...Je suis peut-être négative là, mais je suis pas du tout pour ça, je suis très très négative. »*

#### 5.2.2.1.3.2. Compétences

- Pas de changement perçu dans le niveau de qualification requis, mais plus d'effort d'attention et de concentration :

*INT : « Est-ce que le fait d'utiliser le nouveau système par rapport à l'ancien, c'est le même niveau de qualification ou est-ce que ça rehausse, disons, le niveau de qualification, ou au contraire ça le baisse? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Pas du tout, ça va être tout à fait le même niveau. »*

*INT : « Est-ce que ça veut dire que ça ne vous demande pas plus de compétences liées au travail directement? »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Les compétences liées au fond, non. »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Le changement c'est de plus avoir à traiter du papier, mais d'avoir à travailler constamment branché sur l'ordinateur. J'ai l'impression que ça va demander beaucoup de concentration pour pas partir, pour ne pas décrocher de ton travail parce que t'as rien de concret qui va venir te distraire en bout de ligne; parce que quand on est trop concentré sur quelque chose, on finit par ne plus voir. »*

#### 5.2.2.1.3.3. Performance

- Effet négatif du S.I. perçu sur la vitesse de traitement des dossiers et qui ne s'expliquerait pas que par les ratés du système et le temps d'adaptation des

utilisateurs, mais aussi par la conviction que la nouvelle méthode de travail ralentirait l'exécution des tâches :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Puis là les dossiers, on a des délais de traitement et on ne peut plus les respecter parce que ça a diminué de plus de la moitié le rythme de croisière là. Je sais pas combien de temps ça va durer ce temps là d'adaptation et de problèmes aussi de système. [...] C'est une façon de faire aussi qu'on sait qui va ralentir, même à plus long terme, qui va ralentir probablement notre façon de travailler. Même un coup rôdé; moi je le pense... en tout cas, du moins en invalidité. »*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Parce que des bénéfices sur la nouvelle méthode de travail, ils n'en feront pas; il n'y en aura pas, c'est impossible, ça prolonge même notre traitement, notre temps de travail. Même dans le futur, même eux autres ils ne prévoient pas de bénéfices parce que le temps de traitement va être beaucoup plus long. D'ailleurs, on a eu aussi un système avec des lettres modèles et ils ne voient jamais de bénéfices avec ça non plus. Alors, je ne sais pas pourquoi ils tiennent tant à nous rendre tous fous pour sauver un entrepôt; c'est effrayant (rire). »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Avec le nouveau système, on va traiter moins rapide, donc on va avoir un problème quelque part de délai. Ils voulaient raccourcir le délai de traitement, ils ne pourront pas, ça ne prendra pas moins de temps. Je pense qu'ils le savent déjà ça que ça prend plus de temps. Aussitôt qu'ils ont mis en place le système, les premiers formés se sont rendus compte que non; ça va prendre un tiers plus de temps qu'avant, puis là ils sont éberlués de voir ça, je sais pas comment ils vont fonctionner avec ça. »*

#### 5.2.2.1.3.4. Santé

- Perception de plus grandes exigences physiques liées à l'utilisation du nouveau S.I. jugées comme insurmontables :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Parce que je trouve que c'est plus exigeant de travailler avec ça... c'est physiquement que ça demande beaucoup, beaucoup. [...] C'est très, très lourd comme commande pour ma personne, pour mon corps aussi parce que j'ai déjà des problèmes. Je pense que ça m'a bien magané de travailler comme ça et je sais que je ne suis pas sûre de passer au travers de ça; je suis pas sûre du tout, du tout, du tout. »*

- Plaintes et craintes immédiates liées aux conséquences musculaires et visuelles en particulier, à cause des effets du S.I. :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Moi ça me faisait peur au point de vue physique, tout de suite, c'est ça, des craintes, la peur de la perte de la vue. Ça va demander beaucoup de concentration et beaucoup d'effort au niveau des yeux, ça va être très difficile pour les yeux. [...] Si on fait une autre étape de plus à grossir les panoramas, c'est d'autres manipulations de la souris et on risque d'avoir d'autres problèmes physiques, de tendinite; puis d'ailleurs y en a déjà beaucoup. »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Il y a aussi des changements physiques qui sont là, ces quatre panoramas dans le même écran, donc c'est très, très petit et ça fait des gros bouleversements pour ceux qui ont des problèmes de vue, et puis ceux qui n'en ont pas en auront probablement et puis la manipulation de la souris et tout ça là... (Rires) y en a déjà qui ont des problèmes après une semaine. »*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Depuis que je suis avec imagerie, je m'en vais voir une massothérapeute chaque semaine. C'est très difficile, j'ai un problème de sciatique, une tendinite au poignet et je suis en train de m'en faire une à l'épaule et puis y a personne qui est venu voir mon poste de travail encore, me donner des conseils. Y a un ergonome de l'extérieur, de la CSST, qui doit passer, ils l'ont demandé pour le mois de septembre, quand tout le monde sera passé au workflow. Y a plein d'employés qui se plaignent déjà. »*

#### 5.2.2.1.4. Le contexte organisationnel

##### 5.2.2.1.4.1. Culture organisationnelle

- Culture de changement continu perçue négativement à cause de l'usure qu'entraînent des changements successifs menés à un rythme perçu comme trop soutenu, qui ne laisse pas le temps de se stabiliser et qui occasionne retards et accumulation de travail qu'on n'arrive pas à résorber :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Puis comme je dis, c'est peut-être l'essoufflement des changements à tous les ans qu'on a quelque chose là. Ben moi en tout cas depuis que je suis à la Régie ça va faire 10 ans là, je trouve que c'est un organisme qui est toujours à bout de souffle, on n'a pas de répit, on est jamais à jour en 10 ans, on fait du surtemps, c'est pas normal. [...] Là, le soir tu te promènes, les fins de semaine c'est comme si t'étais dans la semaine; ça fait que c'est parce qu'on est toujours à bout de souffle, toujours en changement, toujours en modification, toujours, moi en tout cas, ça fait 10 ans que je suis ici, je me dis je peux ben être fatigué, oui y a un état de fatigue générale, puis ça c'est que tu parles à des gens de l'informatique, à des... peu importe à quel étage que tu parles, à quel niveau tout le monde est essoufflé du changement puis du poussage que la Régie exige de ses employés. [...] Elle a de très grandes exigences de ses employés; fait que moi j'ai été... ah non! Pas encore eux autres. [...] Il me semble depuis 1991 je n'ai pas eu l'occasion de dire hey je suis à jour, puis je vais l'être pendant 4 ou 5 mois; ça m'est jamais arrivé. »*

- Critique de la culture de la performance qui s'installerait dans la fonction publique et qui exercerait une pression grandissante sur les employés. Ceux-ci en ressentiraient des exigences accrues, d'autant plus qu'ils ne perçoivent pas l'existence d'un plan de relève et de remplacement des effectifs qui partent à la retraite :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Ben un moment donné c'est parce qu'on va payer cher pour tout ça là, y a eu beaucoup de départs là dans le temps des retraites là, car à la Régie des*

*rentes, on a un taux d'âge très élevé, la relève est pas prévue là. Ça on y pense nous autres, on le sait qu'on va être dans le trouble, nos ressources là, on est toujours à bout de souffle à la Régie des rentes toujours, toujours, toujours. [...] On a un gros problème, y engagent pas par contre; y a ça aussi le faites plus avec moins, ça je pense que c'est à grandeur du gouvernement, mais c'est une bombe à retardement.»*

#### 5.2.2.1.4.2. Crédibilité et implication des dirigeants

- La déception et la perte de confiance, sur la base des expériences de changements antérieurs, dans les capacités des dirigeants à mener à bien les changements, à assurer aux employés un changement sans douleur ou sans problèmes majeurs et à tenir les promesses faites aux employés. D'où l'importance de l'histoire des changements dans une organisation et de la qualité de leur gestion. Une orientation changement continu dans une organisation ne garantit pas en soi l'adhésion des employés et leur adaptation automatique par habitude acquise des changements, comme il a été souvent rapporté dans la littérature :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Parce que je sais qu'on s'embarque dans un enfer à chaque fois qu'ils nous rembarquent un système puis je pensais jamais que l'enfer serait si profond que ça. [...] Oui parce qu'on s'est encore fait avoir, puis c'est encore plus... comme on dit choquant parce que là, même un moment donné, je croyais pas vraiment, mais j'ai dit écoute donc, on va les laisser faire encore une fois, les laisser faire leur preuve. J'ai dit on va leur donner leur chance. Puis là, je pense que c'est encore pire parce que là justement, je disais quand vous allez livrer, vous allez nous dire on n'a plus de budget pour changer, puis ils ont déjà commencé à nous le dire et c'est même pas fini de livrer! Fait que c'est encore pire que je pensais (rire). Fait que c'est ça, un moment donné on les croit plus. »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Ben c'est ça qu'on a eu, moi en tout cas, ... quelques déceptions qu'on a eues par rapport à des choses qui avaient été dites et puis qui se sont pas passées comme ça. [...] Il y a déjà eu des promesses qui ont été faites au lendemain de l'autre changement technologique en 1994, promesses qui n'ont pas été respectées. Le Directeur avait fait miroiter des choses, mais qui n'ont pas été tenues...on nous a demandé d'en faire plus sans... on se bat encore pour ça. [...] À chaque fois on dirait que ça rend pire, ça s'améliore pas, plus ça va plus c'est gros les changements, j'ai plus confiance. Qu'est-ce qu'ils vont faire après ça, je sais pas; puis j'espère que je vais être partie. »*

- La perte de crédibilité du discours des dirigeants par rapport à la promotion du changement technologique que l'on peut déjà relier à un manque de persuasion dans la communication comme moyen d'influence sociale et pratique de mobilisation des employés. On peut comprendre ici qu'avec la perte de confiance et la perte de crédibilité par rapport aux dirigeants, la motivation de ces employés à se conformer à leurs attentes soit faible ou nulle, et donc leur mobilisation aussi. Rappelons que ce type de motivation actionne la Norme subjective, dans le modèle T.R.A. qui nous a servi de référence, qui détermine elle-même les intentions et comportements de

l'individu. La crédibilité des dirigeants est aussi à mettre en rapport avec l'histoire des changements :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Ils nous ont fait l'annonce de ça, que ça allait être tout beau, super, puis les avantages et les besoins de ce système-là; nous vendre l'idée, c'est ça. Moi déjà là, j'étais pas... (Rires), j'étais déjà pas très, très ouverte à ça; »*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Quand ils ont commencé à nous parler de ça, ça fait à peu près deux ans, personnellement, ma crédulité était très basse face aux promesses qu'ils nous font toujours et qu'ils ne tiendront pas : que ça changera pas grand chose, que ça va bien aller...[...] Fait que c'est ça, un moment donné on les croit plus, puis comme je dis ils nous font... on devient blasés. [...] Eux autres, ils croient ce qu'ils disent, mais nous autres on les croit plus. »*

- Critique des gestionnaires et des dirigeants qui seraient déconnectés par rapport à la réalité du niveau des opérations et des problèmes rencontrés par les utilisateurs au cours de l'implantation du S.I. :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Eux autres, ils le voient peut-être pas que c'est une mauvaise habitude qu'ils ont, parce que comme je te dis là, si le Président se fait dire ça va bien l'Imagerie, comme notre directrice nous a dit au déjeuner, mais là il voit pas tout le branle-bas de combat qu'il y a sur le plancher. Fait qu'eux autres dans le fond, ils sont pas menteurs, mais comme je dis y a comme... d'après moi, entre le 3e et 4e étage, y a plus qu'un étage (rire). »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Y a beaucoup de choses là qu'ils devront faire, les penseux, on les appelle ici les penseux; y a beaucoup de détails auxquels ils ont pas pensé et il y a des détails comme ça qui, pour nous autres, sont les plus importants finalement, parce qu'on est sur le plancher. C'est nous autres qui sommes dans la vraie vie en bas là; on est pas sur un nuage nous autres, on a un service à donner et c'est du concret en bas là. Donnez-nous l'outil-là, mais qu'il marche et qu'on comprenne et que ça fonctionne vite. On dirait des fois, un manque de connexion entre les penseurs et les exécutants et il faudrait peut-être que ça se parle entre les deux là, qu'on ait un langage qu'on soit capable de comprendre bien clairement. »*

- Critique des décideurs qui négligeraient les aspects humains dans leurs choix technologiques :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Moi j'ai pas senti qu'il y avait une considération pour l'humain dans ça; c'est juste performance, performance, performance, mais l'humain moi je sens pas que...peut être qu'ils y pensent, mais je sens pas que ce soit très, très... une grosse préoccupation pour eux autres dans leur projet. C'est tout ça qui me fait peur ».*

- Critique de l'orientation client chez les dirigeants, perçus comme privilégiant la satisfaction de la clientèle externe au détriment des clients internes que sont les employés. Il faut aussi se rappeler ici la nouvelle Déclaration de services faite par la RRQ aux citoyens qui est concomitante au changement technologique et qui réduit et précise les délais de traitement des demandes du public. Cette affirmation de la

nouvelle orientation stratégique de l'organisation et son engagement public pendant le changement technologique semble mettre une pression supplémentaire sur les employés qui doivent s'adapter en même temps à la nouvelle technologie et aux nouvelles normes de qualité des services rendus aux citoyens :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Quand dans le nouveau système, on ne sait pas où s'en vont nos références et qu'il faudrait répondre aux clients dans les 48 heures, puis la Régie s'engage là, ils te signent ça devant le client là, c'était pas le temps. [...] Puis ils ont un très grand orgueil, une très grande fierté, ils ont plein de médailles à la Régie, c'est plein de prix, le Président, sa clientèle. En tout cas pour le service à la clientèle, vraiment on est très bien côtés là, mais moi je suis la clientèle du Président puis je suis pas bien sûre que j'y donnerai une médaille, puis ça c'est ce que les gens à l'interne pensent, la Régie s'occupe de sa clientèle externe puis elle néglige totalement sa clientèle interne, même s'ils nous font des accroires ou qu'ils nous disent, t'sais là on a une petite pancarte pour nos félicitations, là regarde, je suis pas sûre que... non là ils ont peur, je pense qu'ils commencent... qu'ils ont peur de l'éclatement, de l'usure de sa clientèle à l'interne. »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « D'un côté ils nous donnent des gros changements et en même temps ils instaurent leur politique de service à la clientèle qui est complètement farfelue d'après moi. Je trouve que c'est... ça va pas ensemble, mais pas du tout; quand t'es en pleine implantation et en pleine restructuration de travail, tu promets pas à ta clientèle que tu vas lui donner un service là... et puis maintenant les gens sont au courant de cette charte-là. »*

- Critique ironique des choix organisationnels en matière d'orientation client ou de nouvelles technologies, perçus comme entrant dans une logique de compétition entre administrations sur le plan de l'image de marque institutionnelle et de l'image personnelle des dirigeants. Ce qui expliquerait, selon certains utilisateurs, l'acharnement des dirigeants à implanter le nouveau S.I. malgré son inadéquation, pour ne pas se déjuger, avec un effet négatif sur l'attitude de ces utilisateurs face au S.I. :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Ils veulent aussi bien paraître sur la scène publique; la Régie aime bien se péter les bretelles avec tout ce qui s'appelle le service à la clientèle, les technologies avancées. [...] Là, je trouve que ça va bien notre façon de faire; ça a été modifié et modifié, et je trouve que finalement on s'était trouvé, dans les procédures, une façon de faire qui était confortable, un système qui était confortable malgré tout. Et puis là, ils vont essayer de nous l'enlever pour essayer quelque chose parce que à la SAAQ c'est comme ça et parce que à la SAAQ ça fonctionne bien; mais à la SAAQ, ils font des affaires que nous autres ont fait pas, on fait autre chose. C'est comme si la Régie comptait se péter les bretelles, en disant nous autres aussi on est capables de faire ça et technologiquement on est 'the best'. »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Mais ça aussi à la Régie, trop donner l'image d'une entreprise avant-gardiste avec les nouveaux systèmes qui viennent de sortir, être à la pointe de l'informatique, en tenant peu compte des conséquences sur ceux qui ont à opérer avec ces machines; ça, c'est la perception que j'ai présentement. [...] On veut pas retourner en arrière pour pas perdre la face disons d'avoir mis les pieds dans quelque chose... parce qu'il y a trop*

*d'exceptions dans notre domaine de travail pour embarquer dans un système comme celui-ci. Ici, on veut garder notre réputation donc on va s'acharner à vouloir l'installer à tout prix, puis sauver la face; moi, c'est ce qui m'apparaît. Ça fait que c'est difficile d'accepter un projet comme ça quand déjà tu te rends compte que c'est ridicule, pourquoi on peut pas revenir en arrière? »*

#### 5.2.2.1.4.3. La gestion de projet de S.I.

- Perception négative de la conduite de projet avec une grande instabilité des chefs de projet et le recours aux consultants externes perçus comme trop éloignés de la réalité du travail spécifique des utilisateurs. Préférence pour un développement du S.I. plus à l'interne, mieux à même de connaître et de répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs :

*INT : « Qui c'est qui coordonne le projet? »*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Oh ben là, ça fait trois fois qu'ils changent de personnes depuis que c'est commencé; les deux autres ont comme... foutu le camp (rires); fait que ça aussi ça n'aide pas. »*

*INT : « C'est quelqu'un interne de la Régie ou un consultant externe? »*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Euh... un consultant externe, ça aussi c'est une autre affaire qu'on a de la misère à digérer parce que pour le système-pension, c'était aussi tous de consultants externes, fait que quand le système est implanté, eux autres ils disparaissent. Pour comprendre le travail, je pense qu'il aurait été mieux de partir un petit peu plus avec du monde à l'interne. Je suis d'accord qu'on ait consulté, mais tant que t'as pas vécu là vraiment... le travail, tu peux pas... le monde, ils peuvent pas s'imaginer le travail d'un agent de rente. »*

- Insuffisance perçue dans l'analyse des processus lors du développement du S.I. et dans l'adéquation du système aux besoins des utilisateurs, ce qui semble aussi poser la question du choix de la solution technologique retenue et de la concertation entre développeurs et utilisateurs du S.I. :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Moi j'ai l'impression qu'ils n'ont pas tout analysé avant de partir ce projet-là, spécialement l'invalidité. J'en reviens toujours à ça, je trouve que ce n'est pas un type de rente qui peut se faire avec un genre de système comme ça. »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Il reste que c'est quand même difficile à des informaticiens de penser établir un système en fonction des besoins des employés, mais quand tu ne le fais pas, le travail, tu sais pas ce que les gens ont besoin, t'as beau essayer de le comprendre. Ça prend un informaticien combiné avec un travailleur qui travaille avec. »*

- Rejet du changement perçu comme imposé et contestation de la planification de l'implantation, elle-même perçue comme précipitée, rigide et acharnée à livrer le S.I. dans certains délais, sans tenir compte de la qualité des biens livrables et de l'état de préparation des utilisateurs :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Ben on n'est pas négatif au changement, on est négatif à la façon dont on se le fait imposer, c'est plus ça là [...] Je pensais jamais qu'ils nous feraient ça, puis ils nous l'ont fait; ils étaient pas prêts à livrer, mais ils y étaient pas prêts. [...] Mais en plus, la manière dont ça été imposé... ils veulent absolument livrer l'invalidité pour septembre. Et là on est pas prêts. J'ai hâte de voir s'ils vont changer d'idée. Là si les essais ne sont pas recommencés puis qu'ils s'acharnent à implanter en septembre, ça va être épouvantable, ça va être épouvantable. En tout cas, quant à moi, ils ont pas le droit de faire ça (rire). [...] Je peux pas comprendre que ma directrice et sa coordonnatrice du projet savaient comment ça fonctionnait sur le plancher pour envoyer les employés en formation. Puis, on se fait répondre "on est pris, il faut livrer à telle date, le Conseil d'Administration veut ça". Alors, ça se pète les bretelles en haut et puis c'est nous autres qui reçoivent les coups de bretelles (rires). C'est ça, on sent pas qu'on est pris en considération nous autres. »*

- Contestation de la véracité de l'existence ou du caractère suffisant des dispositions et ressources en matière de formation et de soutien aux utilisateurs, telles qu'annoncées ou incluses dans les rapports d'étape de l'implantation par les gestionnaires de projet :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Puis on semble croire dans les autres programmes qu'on leur présente que le personnel ici soit soutenu et sera formé, qu'on donnera du temps, mais c'est pas vrai. [...] C'est ce qui nous a été dit, c'est ce qu'on voit dans les rapports tout le temps, c'est ce qu'ils nous présentent... ils disent bon on a remis tel rapport, on est rendu à telle date, moi je soutiens le personnel et tout ça, mais en réalité c'est pas vrai. [...] Ils ont pas mis les ressources nécessaires pour le support à l'informatique. Il y a une personne pour contrer tous les problèmes informatiques que ça suscite quand dans d'autres projets y en a 5 ou 6. Elle est toute seule, comment voulez-vous qu'elle vienne à bout de tous les problèmes qui se présentent. Y ont pas mis ce qui fallait pour l'implantation, c'est platte. »*

#### 5.2.2.1.5. Les pratiques de gestion mobilisatrices

##### 5.2.2.1.5.1. Communication

- Difficultés traditionnelles perçues dans le blocage de la communication verticale, spécialement ascendante, avec peu d'écoute perçue de la part des dirigeants :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « La semaine dernière nous avons eu un déjeuner avec notre directrice, toute la section, puis elle s'est levée de table pour nous dire que ça va mieux qu'on pensait... Quand t'entend ça et que toi en bas tu t'arraches les cheveux là. C'est ça, l'un des problèmes de la Régie, c'est que les communications du bas de l'échelle ne sont pas rendues les mêmes en haut de l'échelle; y a comme une éponge qui capte toujours tout; puis ça c'est très*



*difficile à vivre, en plus des changements, parce qu'on est pas écouté et puis on a des problèmes là. »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Ils comprennent pas les problèmes qu'on rencontre; on leur dit, puis ça change rien. On a vraiment l'impression de pas être écoutés ou encore si on est écouté, ça se rend pas en haut, en haut c'est ben fermé. »*

- Effort de persuasion par les gestionnaires tourné en dérision, témoignant de leur discrédit auprès des utilisateurs :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Ils ont essayé de nous modeler là (rires). »*

- Information sur le S.I. perçue comme non crédible et plus comme une publicité mensongère où la description ne correspond pas au produit fourni :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Quand ils nous faisaient des séances d'informations sur le... pour nous vendre Workflow comme on dit, ils nous faisaient des fois des petites démonstrations pour voir comment ça fonctionnerait et tout là; mais ça ressemble pas en tout à ce point là (rires). Pourtant, on leur a fait part de ben des choses. [...] c'est pour ça que la crédibilité des grandes paroles là, on a de la misère avec ça. »*

- L'information sur le développement du S.I. entre l'annonce du changement et son implantation est perçue parfois comme saturante et trop théorique ou éloignée des tâches concrètes des futurs utilisateurs. Ceci pose la question de savoir quelle information peut être communiquée sur le changement technologique, avec quel dosage, à quel moment et à quel type ou catégorie de futurs utilisateurs, ceux-ci n'étant pas nécessairement ni désireux au même niveau, ni intéressés par le même type d'information. Comme quoi, même une communication bien intentionnée de la part des gestionnaires peut être mal perçue par certains futurs utilisateurs :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Oui, on a eu des réunions... une fois tous les deux mois à peu près. Mais je trouvais même qu'on avait trop d'informations, à un moment donné ils nous ont un petit peu inondés avec ça avant la livraison. Je trouvais que ça ne servait à rien parce que c'était pas du concret. Nous autres on veut pas le savoir... passer une demi-journée dans la réunion pour savoir où est-ce qu'ils en sont rendus dans l'élaboration du système, ça nous autres, le système, c'est pas notre préoccupation. Nous autres, c'est du concret, c'est quoi qu'on doit faire quand telle ou telle situation va arriver? Le projet n'était pas assez avancé pour nous répondre, mais là y a encore des questions qui restent sans réponses. »*

- Le contenu des informations écrites reçues sur le déroulement de l'implantation du S.I. est perçu comme un langage informatique incompréhensible et encore hermétique, surtout de la part des futurs utilisateurs non encore formés à la nouvelle technologie. L'utilisation d'un jargon trop technique pourrait constituer un frein supplémentaire à l'adhésion au S.I. :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Ben c'est des courriels qu'on reçoit provenant de différentes sources qui disent livraison de telle affaire ou de telle affaire. La plupart du temps, c'est comme un nouveau langage, ces termes-là; c'est un autre problème que les gens ont encore. Y a comme un autre langage qui est relié à ça et puis on comprend pas tout à fait ce langage là encore... le langage informatique. On reçoit des notes et on ne peut pas les appliquer, on comprend pas de quoi ils parlent! On demande au chef d'équipe, il sait pas, alors le chef d'équipe doit attendre la prochaine réunion et puis là il s'informe sur ce que cela veut dire. Alors là aussi il y a des ajustements qu'ils devront faire. [...] Puis même nous autres qui sont pas formées, on les reçoit pareil ces courriels-là et on sait pas de quoi qu'ils parlent. Pourtant, c'est notre travail, on fait ça depuis des années, ça touche notre travail et on sait même plus c'est quoi qu'ils disent (rires). C'est un langage qui est plus le même.»*

- Manque perçu dans l'information technique fournie sur le fonctionnement du S.I. pendant l'implantation et lors des réunions de service, avec des questions qui resteraient sans réponses et qui causent craintes et incertitude chez les utilisateurs :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Puis on va dans les réunions d'information, on a quand même plusieurs réunions d'information, puis y a des questions qui se posent, mais y a pas de réponses; des questions importantes sur le fonctionnement de base. Et puis quand tu n'as pas de réponses... hum, c'est pas rassurant là. Y a beaucoup de questions qui n'ont pas de réponses. »*

#### 5.2.2.1.5.2. Formation

- Critique des gestionnaires pour la mauvaise planification de la formation dans laquelle ils n'auraient pas impliqué les chefs d'équipe et dont la consultation aurait peut-être permis d'éviter les problèmes vécus pour organiser et assurer la continuité des services pendant la formation. La planification de la formation constitue en soi une occasion pour faire participer, impliquer et responsabiliser les chefs d'équipe dans l'implantation d'un S.I., vu leur influence potentielle sur les membres de leur équipe dans l'objectif d'une mobilisation plus large :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Il y a de grandes décisions qui sont prises à la Direction sans consultation et nous autres on sait que c'est aberrant de faire ça. On n'envoie pas des employés avec des chefs d'équipes, c'est pas le même travail. Y a pas eu d'homogénéité. [...] On aurait pu être consulté, parce que là là, ils ont libéré 18 agents de survie dans une semaine; ils ont tout envoyé ça en formation, mais moi il m'en restait rien que 4 sur le plancher pour faire tout ce qui était en papier. Ça, ça pas été prévu puis ça aurait pu l'être s'ils nous avaient parlé avant [...] Fait que c'est pas normal que c'est ma directrice qui a fait la cédule de formation, c'est une des aberrations. C'est sûr que c'est à ma directrice de penser à ça, mais c'est pas à elle à décider; ne pas consulter, ça c'est une grosse erreur. Y a des décisions qui sont prises puis qui ont de très gros impacts puis qu'ils ont pas vus. Nous autres on l'aurait vu, puis même si on l'avait pas vu mais au moins on aurait dit ben là c'est de notre faute tandis que là... »*

- Critique de la programmation dans le temps de la formation jugée inadéquate, car donnée juste avant les congés d'été, ne favorisant pas ainsi une bonne rétention des apprentissages :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « De toutes les façons tu donnes pas une formation au mois de mai et au mois de juin quand après ça tu t'en vas en vacances. C'est une formation qui est inutile quant à moi. Les gens vont avoir oublié. T'implante pas un système au printemps, non pas logique; ils auraient dû commencer en septembre, prendre tout le monde en même temps, par groupes homogènes, par groupes de rentes comme on avait suggéré, parce que les agents ne font pas le même travail, donc ils posent pas les mêmes questions en formation; mais ça pas été retenu. »*

- Critique des conditions matérielles dans le déroulement de la formation (salles, tables et matériels inadaptés) posant des problèmes de confort ergonomique, ce qui gênerait la concentration et la motivation en accentuant le stress lié à l'apprentissage et qui pourrait déjà indisposer les employés face au changement :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Les salles de formation n'étaient pas prêtes non plus. Les tables et le matériel n'étaient pas ajustés, tu sors de là... c'est pourquoi je suis coincée depuis ce temps là. Alors, on a déjà plein de monde qui sont sortis de là avec des problèmes, puis le stress d'apprendre, alors tout de suite t'as déjà un peu comme... D'abord, tu veux comprendre, tu veux retenir parce que tu sais que la semaine prochaine tu vas être assis sur ta chaise, puis il va falloir que tu produises, parce qu'on a quand même une bonne pression de production aussi à maintenir et que tu sais que tu as encore des dossiers papiers qui sont pas finis de traiter avant que t'embarques sur workflow. Alors déjà, juste l'installation des salles de formation, elle était inadéquate. »*

- Formation perçue comme trop limitée à l'utilisation fonctionnelle du S.I., mais laissant de côté la compréhension de la logique de son fonctionnement, ce qui entraînerait une insécurité générale chez les utilisateurs due au sentiment d'absence de contrôle sur le S.I. :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Parce que ma formation à faire marcher le système, ça je l'ai mais pourquoi ça fait ça je le sais pas, pourquoi que mon système réagit comme ça si je pèse là, je le sais pas. C'est ça, on est trop insécure puis c'est à grandeur de l'étage. »*

- Durée de formation perçue comme comprimée pour des raisons budgétaires :

*INT : « La formation aussi a été très raccourcie? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Très raccourcie, très restreinte, on minimise les coûts pour... je sais pas pourquoi... probablement parce que ça coûte extrêmement cher, ça fait qu'on essaie de récupérer de l'argent quelque part. »*

- Grande frustration face à l'iniquité de l'affectation des ressources en formation entre les catégories d'utilisateurs :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Et puis là t'as les ressources qui sont comme toutes pour les médecins. La semaine passée, il y avait deux médecins en formation pour le workflow, avec deux formateurs. Nous autres on y allait à douze ou treize avec un formateur pour*

*six ou huit agents. Ça devient frustrant. Et ils disent que nous on les dérange en bas parce qu'on a du trouble!»*

- Critique de l'absence d'un aide-mémoire ou d'un guide de procédures distribué en cours de formation, mettant en cause les décideurs et la gestion de l'implantation du S.I. :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « [...] Encore là, quand tu implantes un nouveau système, c'est une nouvelle méthode de travail, et les procédures ne sont même pas sorties; ça non plus ce n'est pas normal. Ils vont les sortir cette semaine sur intranet alors que nos employés sont formés depuis le mois d'avril. On a eu aucun aide-mémoire, aucune méthode de travail, aucune procédure, aucun document. Tu vas en formation, normalement tu sors de là avec quelques papiers et là, aucun document. Ils ont pas eu le temps! Ils étaient pas prêts. En tout cas, c'est pour dire qu'on était pas prêts et puis ils s'entêtent à livrer; je sais pas si c'est question de budget ou de...d'orgueil ou de... (rires).»*

- Plainte de ce que la formation reçue par les chefs d'équipe soit insuffisante et ne couvre pas les procédures utilisées par les agents sur le nouveau S.I. Ce qui est perçu comme un handicap dans leur rôle de supervision et de soutien aux agents, car ne pouvant répondre à leurs questions sur les fonctionnalités particulières à leurs tâches. La critique porte donc sur la mauvaise conception de la formation reçue par les chefs d'équipe qui ne répondrait pas à tous leurs besoins de formation :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Et puis même la formation, au départ ils avaient prévu cinq jours pour les chefs d'équipes et deux autres jours de plus parce que nous, les chefs d'équipes, en plus d'avoir le workflow, on a la console là, on a d'autres choses comme la gestion de nos employés, puis j'ai eu quatre jours et demi de formation au lieu de sept [...] et plus en tant que chef d'équipe que comme agent et puis on m'a pas montré ce que l'agent faisait. Alors, l'agent arrive dans mon bureau et je sais même pas pourquoi il est là, je peux pas lui répondre, on ne m'a pas montré. Là on a exigé d'avoir cette formation-là, on va l'avoir la semaine prochaine, la formation de l'employé pour savoir à peu près pourquoi il est rendu là et puis pourquoi les répartiteurs agissent comme ça, est-ce qu'il est normal que je voie ça. Je ne sais même pas si ce que je vois est normal, alors je peux pas le corriger. C'est pas normal que ce soit les employés qui exigent des formations comme ça là. »*

#### 5.2.2.1.5.3. Soutien

- Blâme des gestionnaires pour l'improvisation et la nette insuffisance perçues dans les ressources affectées au soutien informatique pendant l'implantation du S.I., contrairement aux promesses faites aux employés, et particulièrement aux chefs d'équipe, induisant une réaction de protestation et de découragement chez ces derniers :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Quand tu 'start' un projet d'une envergure telle que l'imagerie, que tu donnes pas les personnes-ressources en partant, c'est sûr qu'on peut pas les avoir en finissant. Quand tu sais qu'en partant, il manque du monde, c'est sûr que là on va souffrir*

*encore une fois. Il manque des formateurs, il manque des techniciens... il y a une seule personne technicienne du fonctionnement. Je suis d'accord qu'il y a d'autres personnes autour qui sont rattachées... mais pour nous autres, pour nous informer, ils nous donnent une personne. On est huit chefs d'équipe, on nous avait promis deux formateurs sur le plancher et qu'il y aurait d'autres formateurs avec des pagettes. On n'a pas vu un formateur sur le plancher et ils leur ont ôté les pagettes parce qu'ils ne pouvaient pas répondre. Fait que lorsqu'on se fait faire des affaires de même et puis qu'on ait de grandes promesses avant... c'est pour ça qu'on a crié fort un peu la semaine dernière. [...] C'est comme si les gestionnaires, ils n'ont pas voulu mettre... les outils en place. »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Pour ça, ça a pas l'air d'être fort le support. Là, quand on arrive sur le plancher, on manque de soutien, on manque de formateurs; ils sont pas capables de donner le soutien après... Donc, c'est les chefs d'équipe qui... malheureusement, ça leur tombe dessus ce soutien, même s'ils ont été formés en même temps que les premiers employés, mais... tu viens d'être formé et il faut que tu sois soutien! Les chefs d'équipe étaient découragés... ils l'ont appris par hasard, ils le savaient pas d'avance et ils se plaignent qu'ils en savent pas plus que les employés, ils savent pas trop où ça s'en allait. »*

- **Insatisfaction par rapport à la qualité et à l'efficacité du soutien technique due à l'absence de réponses rapides et claires sur le fonctionnement et les ratés du S.I., occasionnant un sentiment d'insécurité générale parmi les utilisateurs et le sentiment de perte de compétences, de maîtrise et de prestige pour les chefs d'équipes face à leurs employés. L'extrait suivant indique particulièrement l'importance des pratiques de communication et de soutien lors de l'implantation d'un S.I. et de leur influence sur le sentiment d'efficacité personnelle des utilisateurs et sur le climat de travail qui influencent à leur tour les attitudes face au S.I. et l'état de mobilisation des employés, à commencer par leur désir de participer à la formation :**

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Là tu poses une question puis au bout de 3 semaines, ils t'arrivent avec une réponse que tu sais pas après quoi ça se rattache, parce que là t'en as trop de questions en même temps et t'as trop de réponses que tu comprends pas; y a ça aussi là. Peut-être que je les comprendrais si... parce que mes questions sont précises, mais là j'ai comme pas de réponse précise. [...] Un moment donné ça devient très insécurisant, puis tu dis écoute donc (rire) y en ont pas de réponse encore sur beaucoup de questions là. Fait que c'est ça, on est trop insécure puis c'est à grandeur de l'étage. Moi, j'ai des employés d'habitude ça se plaint jamais, puis là je te dis qu'ils grincent des dents dans le dos (rire). C'est majeur là comme sensation d'insécurité; puis là y a la moitié du plancher qui ont pas passé à la formation, imagines-toi, et qui ont pas hâte là d'y aller (rire). [...] Moi, j'aime pas l'ambiance quand un de mes employés rentre dans mon bureau et je sais pas quoi lui répondre; y a des questions, ça fait deux semaines que je cours après les réponses. Alors, ça fait une ambiance d'insécurité totale. [...] Je me sens de ce temps-ci incompétente, insécure parce que je comprends pas ce que je fais, je suis pas capable de répondre à mon monde, j'ai dit je suis tannée, je suis tannée. »*

- Sentiment de déception et de doute sur l'effectivité du soutien promis par le service des ressources humaines en matière de soutien ergonomique et psychologique, induisant une attitude de défiance vis-à-vis du SRH :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Puis on nous avait aussi promis un soutien ergonomique, un soutien des ressources humaines et puis même un soutien psychologique; ben là, ça non plus... on a pas... on a pas vraiment... en tout cas, on a vu personne dans les moments de folie. Je vais peut-être leur faire le test, je me dis, ils ont promis, ils ont qu'à être là... pour voir ce qu'ils sont prêts à faire pour nous autres! »*

- Grande appréhension sur la disponibilité du soutien à plus long terme, basée sur l'expérience des changements précédents, et peur de se retrouver seul et sans ressource face au S.I. et à ses problèmes non résolus, une fois les formateurs et les techniciens partis :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Mais ça c'est des problèmes qu'ils vont voir rien que dans 5 ans, mais moi je sais qu'on va l'avoir ce problème-là, mais là tout est beau, ils l'ont pas le problème là, mais dans 5 ans on va les avoir ces problèmes-là, et les maudits techniciens puis les formateurs puis tout ce monde-là, ils vont être déjà dans d'autres choses. Puis là on aura plus le soutien, on aura plus personne puis là ils vont nous dire ben là on n'a pas les budgets pour ça comme ils ont fait avec pension.»*

#### 5.2.2.1.5.4. Participation

- Insuffisance perçue de l'implication des utilisateurs dans l'analyse et la définition des processus fonctionnels lors du développement du nouveau S.I., expliquant son inadéquation perçue avec les besoins des utilisateurs; ce qui démontre le lien entre la consultation et la participation des utilisateurs et la qualité du S.I.. L'analyse des besoins est perçue comme devant associer plus étroitement et systématiquement développeurs et utilisateurs :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Il reste que c'est quand même difficile à des informaticiens de penser établir un système en fonction des besoins des employés. Quand tu ne le fais pas, le travail, t'as beau essayer de le comprendre, tu sais pas ce que les gens ont besoin. Ça prend un informaticien combiné avec un travailleur qui travaille avec. »*

*INT : « Est-ce que vous pensez que ça n'a pas été fait? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Ça été fait en surface avec des données un peu fictives, mais pas dans le concret et le long terme, c'est toujours court terme, on va pas en profondeur c'est juste en surface, c'est pas suffisant. On a pris le temps de le faire, mais peut-être pas sur une assez grande échelle, trop petit échantillon trop court, trop limité. C'est ça, si on se limite à 1 ou 2 personnes, je pense que c'est insuffisant. »*

- La consultation des utilisateurs lors du changement technologique en cours est perçue comme très limitée et de toute manière non crédible avec la conviction de ne jamais être pris en compte par une hiérarchie elle-même perçue comme traditionnellement autocratique. L'absence perçue d'une culture de la participation aurait une influence sur la démobilisation des utilisateurs selon les deux extraits suivants :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Des fois ils consultent des gens, pas beaucoup, mais ils les écoutent pas, carrément pas; puis ça a toujours été un petit peu l'histoire aux prestations, c'est nous autres les principaux intéressés, c'est nous qui connaissons la job, mais c'est comme on dit... c'est jamais bon. Ça aussi ça rentre en ligne de compte. »*

*INT : « Est-ce que cela voudrait dire quand même que ce serait justement un élément à améliorer, que vous soyez impliqués dès le départ dans le projet? »*

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Oui, dès le départ du processus, oui. C'est un fait que quand on vient demander l'avis de quelqu'un et qu'on en tient compte...Moi j'ai pas été consultée et mes collègues non plus, mais les chefs d'équipe ont été consultés et à ce que je sais, c'est resté lettre morte et c'est pas la première fois. Ils ont une mentalité comme ça, je pense; ils veulent décider de tout et puis des fois ils se plantent et puis nous autres qui faisons le travail, il faut faire avec. Il y a des modifications qu'on a demandées il y a deux ans et puis qui n'ont jamais été faites; on se bat, mais ça donne rien; alors, on va attendre et on va voir ce qui va se passer. Moi je suis comme un peu écrasée avec les années, je me dis arrête de te battre, laisse faire, ils écoutent pas.»*

*INT : « Est-ce que en général vous auriez été peut-être plus écoutés, plus considérés, mais les gens n'auraient pas été forcément plus ouverts au changement ou est-ce que quand même... ? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Oui. Je pense qu'on aurait été ouvert au changement si on avait été considéré, impliqué dans la démarche de l'implantation. »*

- Perception d'une discrimination dans la consultation selon le statut organisationnel des catégories d'employés, avec le sentiment que les chefs d'équipe ne sont que partiellement consultés et que les utilisateurs employés ne sont pas pris en considération :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Pour workflow, oui, je l'ai été... peut-être pas jusqu'à la fin... D'ailleurs, je l'ai souligné à ma chef de service, je lui ai dit je peux pas croire qu'ils sont en train de monter une nouvelle méthode de travail, que toutes les ressources sont centrées sur le service médical parce que eux autres ils s'appellent « docteurs » et que moi je n'ai pas été consultée. J'ai dit s'il y a un bogue, quand le service médical va vouloir m'envoyer du travail, là j'ai dit ils sont mieux de se préparer. Ça, j'ai pas laissé passer, c'est pas normal, c'est pas normal. »*

*INT : « Vous pensez que si vous aviez accédé à un poste de technicien on vous aurait plus écouté? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Oui, je pense que oui. Je pense qu'on nous aurait plus écoutés, je pense qu'on aurait eu plus de considération pour les employés; si tu considères ton employé comme des secrétaires finalement, tsé, c'est pas grand-chose. »*

- Dénigrement de la boîte à suggestions électroniques sur intranet mise en place pendant le changement; celle-ci pouvant être perçue comme moyen de remplacement d'une consultation directe inexistante des utilisateurs et comme exutoire pour les employés réfractaires au changement technologique :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « Il y a un endroit où je pense qu'on peut envoyer par e-mail nos remarques ou nos suggestions. Je pense que ça existe dans l'intranet, peut-être depuis le début de l'année, mais autrement de façon directe, non. J'ai eu l'impression moi qu'ils avaient mis ça en place comme une sorte d'exutoire, parce que il y en a là qui... comme moi étaient réfractaires... y a des gens qui sont hypernerveux avec ça, puis ça cause beaucoup de choses, les gros changements comme ça. J'ai l'impression qu'ils avaient mis ça pour... tiens, défoule-toi avec ça là; on ira pas te voir, mais tiens et défoule-toi.»*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Oui, y a encore un système qui existe, qu'on peut faire. Moi, à ce niveau-là, plutôt que de me battre avec, je me dis que s'ils prennent des décisions comme ça, ils ne tiendront jamais compte de ma petite idée à moi. »*

#### 5.2.2.1.5.5. Incitatifs et reconnaissance

- Perception négative des formes symboliques de reconnaissance des efforts remises aux employés par les dirigeants et qui semblent avoir peu de valeur, vu l'acuité des problèmes vécus et l'absence de crédibilité de ces mêmes dirigeants aux yeux des employés. Ces marques de reconnaissance sont même perçues comme une tentative de la part des gestionnaires pour calmer les esprits des employés échauffés par le changement et seraient boycottées par une grande majorité de ces employés :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Là on nous a donné des tasses, des petits trucs "plattes" de reconnaissance, comme quand on fait un beau travail puis qu'on a rencontré les délais de traitement puis... (Rire) ça se fait juste depuis qu'ils ont commencé à implanter ça. Y a plusieurs années semble-t-il, ils remettaient une tasse au meilleur employé du mois. Là on a tous une tasse, on est tous des bons employés maintenant, comme si on veut vraiment nous calmer, nous maintenir parce qu'ils sentent la soupape... Mais y a plusieurs employés qui se sont pas présentés, là aux tasses et y en a plusieurs qui sont pas allés non plus au petit diplôme, je dirais que 15 % des employés se sont présentés... même qu'on s'était dit le mot qu'on se présenterait pas du tout. Notre gestionnaire a insisté pour qu'on y aille, en nous disant, remarquez bien, qu'on aurait la chance de parler de nos problèmes, on est arrivé là puis c'était limité en temps puis on a pas pu. Ça fait que c'est ça. C'est décourageant. »*



- La revalorisation de l'emploi et du statut professionnel revendiqué depuis longtemps par les utilisateurs est perçue comme un meilleur incitatif à la mobilisation s'il avait été accordé dans le cadre de l'implantation du S.I., alors que le conflit à ce sujet crée un contexte défavorable et contribue à l'opposition au changement technologique de ces employés :

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Non, rien, on a jamais rien eu de plus, on est en train de se battre là-dessus. Pour l'imagerie, y a pas eu de bonbon d'annoncé. De toute façon, on a déposé un grief il y a un an et demi pour notre corps d'emploi, fait que ça aussi... c'est pour ça que la crédibilité des grandes paroles là, on a de la misère avec ça. »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Les gens sont tannés de tout ce qui se passe, puis si on n'a pas de pouvoir, on se sent... puis en plus on se bat d'un autre côté pour être reconnus au point de vue salaire là, comme technicien, parce qu'on fait un travail de technicien et on est payé comme des agents de bureau; puis ça c'est minant et en plus ils nous arrivent avec ça... »*

*INT : « Est-ce que vous pensez que s'il n'y avait pas ce gros irritant de la situation financière des agents, si ça avait été réglé, est-ce que les gens prendraient mieux le changement malgré les problèmes ? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Je pense qu'on nous aurait plus écoutés, je pense qu'on aurait eu plus de considération pour les employés. [...] Oui. Je pense qu'on aurait été ouvert au changement si on avait été considéré et impliqué dans la démarche de l'implantation. »*

#### 5.2.2.1.5.6. Rôle et implication du Service des ressources humaines (SRH)

- Visibilité très limitée du rôle du SRH dans l'implantation du S.I. et dont l'implication n'y est perçue qu'à travers les rapports écrits sur l'implantation. L'implication directe du SRH sur le terrain auprès des employés reste invisible et ses représentants non identifiés. La personne (externe au SRH) nommée dans l'équipe de projet pour relayer la gestion des aspects humains au SRH est en outre perçue comme non crédible et motivée par des intérêts personnels :

*INT : « À votre avis, y a-t-il eu une implication et de quel ordre du service des ressources humaines dans le changement? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Oui, ils ont été impliqués, ça je sais mais qui, ça je ne pourrai pas vous dire. »*

*INT : « Est-ce que vous avez des indications qui vont dans ce sens; disons est-ce qu'on est venu vous voir; vous avez été en réunion avec eux, vous les avez vu circuler? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Non, non pas du tout, aucunement, on les voit même pas; je sais même pas qui travaille aux ressources humaines pour vous dire. »*

*INT : « Alors comment vous dites qu'ils ont été impliqués? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Bah, c'est ce qui se dit, c'est ce qu'on a dans nos rapports : "en collaboration avec les ressources humaines on a mis sur pied...". »*

*INT : « Ça, c'est de manière formelle, mais concrètement? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Non, rien.»*

*INT : « Vous recevez des choses qui sont clairement identifiées comme venant du SRH? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Des ressources humaines? Non. Ils ont nommé quelqu'un de responsable qui est en dehors des ressources humaines, c'est tout à fait quelqu'un qui est en charge du projet et c'est elle qui fait la liaison avec les ressources humaines, si les employés manifestent un problème quelconque elle semble faire rapport aux sources nécessaires pour régler les problèmes. [...] Puis cette personne-là, elle vise l'avancement donc elle va dans le sens des patrons; elle écoute rien des employés (rire), elle écoute juste ce qui vient d'en haut, elle ramène pas ce qui se dit en bas. »*

- Attitude ironique face au SRH dont le rôle est perçu comme mineur, superficiel, non pertinent et représenté par une personne de niveau hiérarchique peu élevé qui témoignerait de la faible implication des niveaux supérieurs, avec un effet plutôt démobilisateur sur les employés :

*INT : « Quel a été le rôle du service de R.H. dans le projet? »*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « ( Ironiquement) Ils nous disaient de ne pas paniquer, que Imagerie ce n'était pas si pire, ils nous ont fait un petit livre pour nous montrer comment agir avec un employé qui est récalcitrant à la technologie. Mais on n'est pas récalcitrant à la technologie ou au changement, on est récalcitrant au changement auquel on est pas prêt parce qu'on... on a pas été formés... enfin, on a commencé, mais on cherche des réponses, on les a pas. Les formateurs sont dépassés eux autres aussi et c'est pas de leur faute. [...] J'aime ça venir travailler à la Régie, mais là, ils sont après nous... nous désarmer. Puis, je suis pas toute seule, on est toutes pareilles à peu près là. »*

*INT : « Je reviens sur le rôle des R.H., est-ce que leur rôle s'est étendu ailleurs, à part le petit manuel pour les récalcitrants? »*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Non. Mettons que cette personne-là des R.H., elle était toujours aux réunions, nous disant qu'il ne fallait pas paniquer, de garder notre énergie. »*

*INT : « Hiérarchiquement, elle était de quel niveau, directeur ou...? »*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Non, non, non. Peut-être une technicienne aux R.H., mais des chefs de service ou de direction, on a beaucoup de misère à voir ça (ironiquement). C'était plus la coordonnatrice du projet qui parlait que la personne des R.H. qui était peut être là pour prendre notre pouls, voir comment on réagirait, mais nous autres on ne l'a pas revu, sauf la coordonnatrice de projet, depuis la semaine passée, on a exigé de la rencontrer; là je pense qu'elle va s'occuper un peu plus de nous autres.»*

#### 5.2.2.1.6. L'influence sociale

- Importance de pouvoir exprimer ses craintes librement et résistance à l'influence sociale positive d'autrui, laquelle est perçue comme brimant la liberté de positionnement personnel face au changement. Ce qui démontre l'importance de prendre en considération, comme dans le modèle théorique TRA, le poids respectif de l'attitude personnelle et de l'influence sociale ressentie (Norme subjective) dans la détermination des intentions et comportements personnels. Ceci démontre par la même occasion les limites de la persuasion comme mécanisme d'influence dans la mobilisation des employés pour le changement, surtout lorsque l'agent persuasif n'est pas perçu comme étant du même bord :

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « La personne dont je parle c'est quelqu'un que son mari travaille à la haute gestion donc dans un autre ministère, ça fait qu'elle a l'influence de son mari comme quoi il faut s'adapter au changement, faut accueillir le changement comme positif mais moi ce que je lui ai dit c'est 'empêches-nous pas de parler, faut en parler, faut dire les peurs qu'on ressent, c'est important'. Mais elle nous empêchait, elle nous bloquait tout le temps; ça je trouve ça irritant. »*

- Importance du discours ambiant, mais surtout de l'influence des commentaires négatifs des collègues qui créeraient une ambiance d'insécurité qui n'incite pas à la confiance dans le nouveau S.I. et à la mobilisation des futurs utilisateurs; ce qui viendrait renforcer les craintes personnelles de départ à propos du nouveau S.I.. Ceci met en évidence la difficulté de persuader un utilisateur déjà convaincu, et dont l'attitude s'est déjà cristallisée, pour lui faire changer d'avis; celui-ci étant plutôt tenté de rechercher dans l'environnement ce qui viendrait confirmer ses perceptions et le conforter dans sa position. D'où l'importance de rappeler ce qui peut sembler une évidence, à savoir qu'il est plus facile d'écrire sur une feuille vierge que sur une feuille pleine. On pourrait déjà pointer l'importance de ne pas laisser s'installer un climat négatif lors d'un changement technologique, et faire en sorte de

communiquer de manière crédible pour démontrer très tôt les avantages réels du S.I., pour rassurer et pour contrecarrer les rumeurs et opinions négatives :

*ORG1/E 4/AGT RENT/N FORM/F : « On entend beaucoup de plaintes là, on entend des gémissements, c'est sûr que ça allait moins bien l'autre semaine, ça fait un climat très désagréable parce que ça crée de la peur... quand on entend les gens, ils sont complètement dépassés. C'est pas le fun d'être au centre de tout ça et puis d'entendre quelqu'un qui hurle parce que ça marche pas, parce qu'il ne comprend pas, que ça bogue, puis que ça n'avance pas. On entend tout ça et puis on se dit : mon dieu qu'est-ce que ça va être? [...] J'y croyais pas au départ, je disais que ça marcherait pas. Bon c'est sûr que là on en connaît un peu plus long sur ça; au début c'était le projet dans l'ensemble, maintenant on connaît un peu plus de détails, pas beaucoup, mais on en connaît un petit peu plus... et ce que j'entends, ça vient me confirmer ce que je pensais. Je suis quasiment plus négative. »*

*ORG1/E 3/AGT RENT/CHEF EQP/FORM/F : « Et puis, les gens qui sont pas encore au workflow, quand ils voient les autres qui capotent un peu, alors ça n'aide pas le prochain groupe qui va embarquer. »*

- Faible mobilisation perçue parmi les utilisateurs-employés reliée à l'absence de mise en commun des idées et des démarches adaptatives dont la diffusion et le partage sont jugés essentiels à l'adhésion au changement. Cet élément se rapporte à la dimension collective, fondamentale dans la mobilisation, et qui s'exprime à travers la solidarité, la coopération et le partage des intérêts qui aident à établir l'identité collective, comme le rapporte la littérature sur la mobilisation que nous avons évoquée dans notre chapitre trois :

*INT : « À votre avis, y a-t-il des personnes ou des groupes de personnes éventuellement qui sont plus particulièrement mobilisés pour le changement ou très enthousiastes? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Les patrons (rire). »*

*INT : « Je parle au niveau des employés (rire)? »*

*ORG1/E 6/AGT RENT/N FORM/F : « Non, il n'y en a pas beaucoup. [...] Chacun travaille à sa petite façon puis y a pas de regroupement d'idées; parce qu'il y en a qui ont de bonnes idées chez nous, qui ont trouvé des façons de travailler extraordinaires, mais c'est pas partagé; c'est essentiel. [...] Actuellement, avec le nouveau système là, y en a plein d'employés qui ont découvert plein de trucs, mais on s'en sert pas, c'est pas distribué, c'est pas répandu, c'est pas annoncé, y a pas de réunion qui se fait pour partager ça; ils ont pas le temps, on est livré à nous autres même, tous seuls. »*

## 5.2.2.2. Perceptions des employés positifs

### 5.2.2.2.1. Caractéristiques individuelles

#### 5.2.2.2.1.1. Attitudes générales et personnalité

- Absence d'angoisse face au S.I. et confiance en soi sur la base des expériences antérieures :

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « C'est un fait pour moi que je n'ai pas eu d'appréhension, je me dis la même chose à chaque fois 'ben écoute t'es arrivé à tout le reste pourquoi t'arriverais pas à ça'? Et je suis vraiment, pas craintive vis-à-vis de ça, je me dis que tout de même, il ne doit pas y avoir quelque chose que je sois pas assez intelligente pour le comprendre. »*

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Bah, encore une fois, je veux pas me lancer des fleurs, mais j'étais au-dessus de la moyenne. J'avais toujours des 110 % - 112 %, vous comprenez et c'est pour cela que, voyant ma performance, bah je me disais : c'est quoi l'imagerie; on va voir. »*

- Nécessité perçue d'une ouverture d'esprit face au changement technologique comme exigence préalable à l'adaptation :

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « C'est certainement pas une montagne, non. Cependant il faut, comment dirais-je, faut faire travailler la matière grise de votre cerveau, on peut pas être bloqué parce que si on est bloqué hein, ça marchera pas. »*

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Oui, de rester ouverte à ce qu'ils vont me faire avaler si vous voulez, mais j'ai pas vraiment d'appréhension par rapport à ça. [...] Je suis allée à la formation, ça n'a pas vraiment été catastrophique, y a des gens qui le prennent de façon très, très dure, moi non, bon comme je vous ai dit plus tôt, je pense que je peux m'adapter à tout ce qu'on m'offre. »*

- Sentiment de fierté dans l'appartenance et l'identification à l'organisation avec la volonté de contribuer au succès de l'implantation du S.I. et à la réputation de l'organisation :

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Oui je suis fière... mettons que tu me dises que je suis dans le ministère le plus poche ben là, ça me plairait pas tellement, mais si tu me dis tu fais partie d'une équipe qui fonctionne bien, alors tant mieux, moi aussi j'en fais partie de cette équipe-là. Faut voir le pour et le contre, mais oui, je travaille pour un employeur, et je suis contente d'être là. [...] De toute façon, je me détache difficilement de tout ce qui touche mon employeur; moi je suis solidaire avec ce qui se passe dans la boîte; je pense que ça fait partie de ma vie. Écoutez, je passe plus d'heures ici que j'en passe chez moi, je connais mieux ce qui se passe à la Régie que ce qui se passe dans ma maison, quasiment. D'autant plus qu'ils passent leur temps à nous dire là, à la direction, qu'ils ont entendu dire qu'on est plus en avance que les autres ministères, puis qu'on est un petit*

*peu regardé pour ce qu'on offre; alors d'aider aussi à intégrer le nouveau système, pourquoi pas? »*

- Nécessité perçue du changement technologique et partage des objectifs organisationnels de mise à jour technologique :

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « je trouve ça intéressant, c'est un développement qui est nécessaire. »*

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Je ne peux pas critiquer n'importe quelle institution qui veut se mettre à la page technologique. Sinon un de ces jours elle va être dépassée, ce sera la foire. Il y a des récriminations, mais là vous le savez très bien, lorsqu'on change une virgule dans n'importe quel texte, il y a toujours des contestataires; ça, ça ne me dérange pas. »*

- Adhésion à la stratégie organisationnelle de l'orientation client et aux objectifs organisationnels d'amélioration de la qualité de service au public, avec un effet sur l'implication personnelle au travail :

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Un jour, quelqu'un ici à la Régie qui fait du tri de courrier m'a dit : 'on a pas d'affaire nous autres avec le service à la clientèle, c'est pas pour nous autres'. J'ai dit : ' mais oui, c'est là le service à la clientèle, c'est ça, tu prends ton enveloppe puis tu l'ouvres, c'en est un service à la clientèle ça'. Mais les personnes ne sont pas conscientisées à ça et c'est un autre élément de la Régie qui est vital, c'est l'importance qu'on donne au client. Non pas qu'on leur donne toujours raison, mais qu'il a raison de chialer quand il chiale; alors, écoutons ce qu'il a à dire, puis on essaye de comprendre. Puis si la Régie a un bénéfice à retirer, on va l'écouter puis on va en profiter, puis on va s'améliorer. Y a un esprit d'amélioration constante qui m'a impliqué beaucoup, beaucoup. »*

#### 5.2.2.2.1.2. Aptitudes et intérêts

- Rejet de la retraite obligatoire et intention de travailler jusqu'à la limite de ses possibilités physiques et mentales :

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Moi, personnellement, le jour où je constaterai que je ne suis plus capable de faire le travail qui m'est assigné, là je pense qu'il est temps de prendre la porte, mais pour le moment je ne vois pas (rire). [...] Pourquoi voulez-vous que je m'en aille, y a pas d'âge de retraite, je voudrais savoir pourquoi ils ont fixé l'âge de retraite, je le sais pas. Alors, je ne vois pas pourquoi je dois quitter. »*

- Confiance dans le maintien de ses facultés mentales et dans sa capacité à s'adapter au changement technologique, et rejet des stéréotypes sur les limites cognitives des travailleurs vieillissants. L'adaptation au nouveau S.I. est ici considérée comme un défi à relever, intellectuellement stimulant, quel que soit l'âge atteint par l'utilisateur :

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Premièrement, mon orgueil est fouetté : non, y a pas personne qui va faire mieux que moi. D'autre part, ça me sollicite mentalement : pour moi, perdre mes facultés mentales parce que je suis un petit peu âgée, je ne l'accepte pas. Qu'on me compare avec d'autres travailleurs! Et puis moi-même je tire des conclusions et je regarde ce qui se passe avec les gens plus jeunes. Non, je n'ai rien perdu de ma dextérité mentale et de ma possibilité de m'adapter à mon nouveau milieu de travail. »*

- Importance de l'intérêt personnel pour le développement informatique et les communications électroniques dans l'implication par rapport au S.I. :

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « J'étais intéressé à ce moment-là à m'impliquer là-dedans,... c'est vraiment personnel, c'est vraiment mon background personnel qui a des intérêts, la passion, ok. Pour moi, c'était du développement, c'était de l'informatique; à ce moment-là, j'aimais beaucoup, beaucoup ce qui s'en venait vers les supports électroniques, vers les communications. On commençait à parler de l'Internet, tout l'aspect intangible, mettons. Tout ça était fascinant pour moi ».*

- En tant qu'utilisateur-clé, importance de l'esprit pionnier dans la découverte du S.I., dans la participation à son démarrage et à son amélioration :

*INT : « À ce moment-là, qu'est-ce qui vous intéressait? »*

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « C'est de partir le système, essayer de voir, de l'améliorer... être parmi les premiers à embarquer là-dessus, tout connaître avant tout le monde dans le fond là, mais non y a pas d'autres raisons. »*

#### 5.2.2.2.2. Caractéristiques du S.I.

##### 5.2.2.2.2.1. Qualité du S.I.

- Confiance a priori dans la qualité et les capacités du nouveau S.I. même si on n'a pas encore eu à utiliser pleinement ses diverses fonctionnalités :

*INT : « Vous, on peut dire que vous attendez quand même quelque part que ce système démontre ses capacités? »*

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Certainement, certainement; même si je les connais pas encore, je pense qu'elles peuvent être apparentes, mais que moi je n'ai pas encore eu à les utiliser dans leur amplitude. Probablement qu'elles y sont là, mais que... parce que la technicité de ma part, présentement elle est réduite, mais au fur et à mesure que je vais reprendre mes possibilités de polyvalente, je vais découvrir d'autres dimensions. »*

- Confiance dans les capacités et possibilités d'amélioration future du S.I., avec la configuration actuelle du S.I. perçue comme une étape vers le traitement en ligne sur Internet et vers un S.I. d'aide à la décision :

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Il est pas prévu pour ça actuellement, mais les éléments qui manquent ne seraient probablement pas très difficiles à ajouter. Puis y a sûrement de quoi de prévu pour ça. Actuellement dans les premières livraisons, c'est pas quelque chose qui est tout de suite envisagé, mais éventuellement ça va l'être. »*

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « C'est une bonne chose parce que c'est un pas vers le traitement numérique à plus vaste échelle et on sait qu'actuellement y a un projet qui est démarré tout récemment à la Régie pour que les gens puissent faire leur demande de chez eux sans avoir à quitter leur poste, leur maison. A ce niveau-là, ça peut être très intéressant. [...] C'est certain qu'il va évoluer, de quelle façon je sais pas, mais il va éventuellement être remplacé par autre chose, ça y a aucun doute dans mon esprit. [...] Dans l'éventualité des modifications, la première analyse sera faite par l'ordinateur, y aurait plus l'analyse à faire, y aurait juste à prendre une décision, c'est une éventualité qui d'après moi va venir. Dans les phases subséquentes, la base de données serait plus intelligente. Ça veut pas dire que l'individu n'aura plus la même importance parce qu'à la fin c'est lui qui prend la décision. »*

#### 5.2.2.2.2. Utilité du S.I.

- Importante amélioration anticipée dans les conditions de travail associée à l'introduction du nouveau S.I. qui amènerait une certaine rupture dans la routine bureaucratique dans le travail :

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Oui, j'avais des attentes effectivement parce que ça allait permettre... peut-être à moi ça allait permettre de sortir du carcan administratif traditionnel, des cloisons ou en tout cas une série de bureaux ou du monde en rangée qui prennent des notes et qui répondent au téléphone. C'était de l'amélioration générale des conditions de travail pour moi à ce moment-là; c'était une amélioration des conditions de travail importante... »*

- Amélioration perçue dans les processus de travail avec l'utilisation du nouveau S.I. et dans l'augmentation de la satisfaction des clients, grâce à une amélioration de la qualité de service, une plus grande rapidité de service et moins d'erreurs humaines :

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Oui, c'est un pas vers une amélioration des processus. Éventuellement le client, la personne qui est à l'autre bout, le citoyen va être mieux servi, de façon plus rapide, plus efficace. Parce que les personnes qui donnent le service vont être mieux supportées, susceptibles d'éliminer un peu plus l'erreur humaine. »*

- L'abandon du principe de la paternité du dossier laisse entrevoir une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail avec la possibilité d'instaurer des quarts de travail :



*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Une des grosses raisons pour moi pour laquelle ça été implanté c'est que ces dossiers-là ne sont plus remis à des agents précis. [...] Théoriquement, normalement, on devrait pouvoir s'approprier le dossier d'un autre agent et traiter à partir de l'endroit où il est rendu. Y a peut-être possiblement oh oui, la possibilité parce que, c'est vrai, ça se discute actuellement d'avoir plusieurs quarts de travail, des rotations d'équipe de travail à un même poste de travail, parce que il n'y a plus à partager des dossiers, c'est seulement un clavier puis un terminal qui est à partager. Je sais que actuellement... cette possibilité-là se discute de façon très sérieuse. »*

- Possibilité perçue de faire du télétravail si on résout le problème de la supervision ou de la protection des renseignements personnels, ce qui constitue également un effet potentiel perçu comme positif sur l'organisation du travail :

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Y avait aussi à l'époque la possibilité de télé travail, ça avait été envisagé, mais ce qui retenait beaucoup, beaucoup c'était la question de... du contrôle des présences; c'est ce qu'on m'avait donné comme argumentation. »*

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « J'ai déjà pensé qu'éventuellement on pourrait chacun partir avec un portable puis aller travailler chez nous; on serait mieux, mais à cause à la loi de l'accès à l'information ce sera peut-être dans 30-40 ans (rire) moi j'ai pensé ça, mais je ne pense pas que ça en vienne à ça. »*

#### 5.2.2.2.3. Facilité d'utilisation du S.I.

- Perception mitigée dans l'appréciation de la facilité d'utilisation du S.I. avec, parmi les utilisateurs favorables au changement, ceux qui y voient peu ou pas de difficultés particulières et ceux qui estiment qu'il y a une certaine complexité dans la navigation entre les différentes fenêtres affichées à l'écran, la base de données et l'aide en ligne. Contrairement à ce qui a été établi par Davis et al. (1989) dans leur modèle d'adoption de la technologie T.A.M., ceci est peut-être un indice que la facilité d'utilisation perçue ne constitue pas un facteur d'influence majeure sur l'attitude des utilisateurs du S.I., puisque ce facteur est absent des préoccupations des utilisateurs négatifs (quoiqu'il peut être masqué par l'importance d'autres préoccupations soulevées) et que, même dans le cas d'une utilisation perçue comme plus difficile, cela n'empêche pas l'adoption d'une attitude positive face au S.I. :

*INT : « Est-ce que au niveau de la facilité d'utilisation vous prévoyez que ça va être un instrument relativement facile à utiliser ou plus difficile? »*

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « C'est certainement pas une montagne, c'est certainement pas une montagne, non. »*

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « La difficulté est pas vraiment différente, ça peut peut-être apparaître un peu plus confus au début parce que on se situe dans plusieurs fenêtres en même temps, mais je pense que dans un très court laps de temps on peut vraiment gérer ça. La seule complexité que j'y vois c'est justement que tout se manipule par l'ordinateur, mais ça une fois que t'as bien assimilé, c'est pas plus compliqué. Ça demande pas plus d'efforts. »*

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Plus difficile, parce que c'est plus complexe; c'est pratiquement tout dans une fenêtre et on peut aller chercher de l'aide dans l'autre fenêtre, puis on avait du support papier, alors que là on n'a pas, y a une fenêtre pour le support numérique, disons, y a une fenêtre pour les éléments de la banque de données, y a une fenêtre pour le processus de navigation à l'intérieur des dossiers; ça a l'air plus compliqué par ce qui a plus de fenêtres. Ils m'ont dit que c'est pas vraiment plus compliqué, mais c'est pas vrai; [...] de façon générale, le travail me paraît plus compliqué. »*

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « Toutes les commandes de travail, les documents qu'on devait compléter, on devait le faire sur papier; maintenant tout se fait à l'écran, ça c'est un petit peu plus complexe, pour une personne qui est pas habituée à l'informatique, c'est pas évident au début. Je pense que les gens ont le plus de difficultés là, en gros. »*

#### 5.2.2.2.4. Fiabilité du S.I.

- Interrogation sur la fiabilité du S.I. dans l'exécution de certaines commandes de travail :

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « Dans l'ancien on prenait un document on écrivait le nom, la date de naissance c'est facile, c'est un papier on va le mettre dans une case tandis que là faut aller chercher le formulaire électronique, le compléter, ensuite l'expédier au service aux cotisants et là quand ça revient, traiter le document. Souvent, des fois la commande va partir vide, pourquoi on sait pas trop; est-ce un problème au niveau de l'informatique ou c'est-tu l'agent qui a mal complété le formulaire ou il a fait de quoi au niveau informatique là? »*

- Appréhension de la panne qui peut bloquer le travail quand tous les supports sont numérisés et intégrés dans le S.I. :

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « J'ai une certaine appréhension vis-à-vis de la panne, parce que vous savez qu'il nous arrive avec tous nos systèmes performants d'avoir la panne et que la panne dans un système rendu aussi sophistiqué est plus compliquée. Alors, c'est plus long à remettre en marche et tout ça, c'est un petit peu un point... comment ils vont gérer ça là quand ça va se produire cette chose-là. Avant, quand tu veux savoir si t'as un problème X, t'allais dans ton livre, je regardais le problème et tu trouvais la réponse, enfin c'est la loi. Maintenant, tu n'as plus cet outil-là, mais faut que tu ailles le chercher dans le système. Advenant le fait que tu as une panne et que tu aies plus toutes ces choses-là, ça peut te gêner plus que quand t'avais rien qu'à dire bon ben écoute je vais aller voir mon livre de références. »*

### 5.2.2.2.3. Les effets du S.I.

#### 5.2.2.2.3.1. Poste et organisation du travail

- Aucune différence perçue dans la nature des tâches et dans les méthodes de travail :

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Moi personnellement, au point de vue travail, dans une demande normale qui rentre, je ne vois aucune différence par rapport au dossier physique, la seule différence c'est que je dois faire très attention, je dois tourner les pages à l'ordinateur alors que je tournais les pages avec la main gauche, vous voyez. »*

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Disons c'est... rapidement, l'outil au niveau de la description de tâches, moi je vois aucun impact dessus, c'est les mêmes assignations, c'est les mêmes processus qu'on doit respecter, c'est la même façon de régler les processus, c'est juste que l'outil pour accomplir notre travail, nos tâches, est différent. Au lieu d'utiliser un crayon et des papiers, on a l'ordinateur. Y aura peut-être plus d'outillage pour m'aider à réaliser le dossier, mais c'est moi, au bout de la ligne, c'est moi qui l'analyse le dossier là, ça change rien 'pas en tout' pour la problématique de l'analyse elle-même. »*

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Au niveau du traitement, c'est identique, y a des technicalités qui peuvent être un peu plus contraignantes au début et qui s'avéreront probablement plus efficaces quand je serai performante avec le nouveau système. Les inconvénients, je les ai pas encore trouvés, puisque c'est la même loi qui s'applique, que c'est le même processus qui se fait sauf que là il est fait sans papier et que avant, c'était fait avec du papier. »*

- Effet perçu dans la perte de contrôle sur certaines tâches déléguées aux agents de l'imagerie qui auront la responsabilité d'exécuter les demandes de transmission de documents émanant des agents de rente, lesquels doivent en conséquence leur faire confiance :

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Ce qui est peut-être là un peu plus contraignant quand tu retournes des dossiers, étant donné que nous n'avons plus aucun document, si tu as un original et que tu dois le retourner au client, ben tu dois faire le ricochet par d'abord, trouver ton lot de numérisation puis retourner à Québec l'information pour lui dire, toi le monsieur là, va chercher ce document-là dans ta pile puis retournes là à mon client. C'est ça, on doit faire confiance à une autre personne alors que antérieurement, quand le client t'appelait, tu savais que oui t'avais retourné physiquement ce document-là, alors que maintenant, est-ce bien retourné? tu peux avoir une interrogation. C'est plus de notre contrôle. »*

- Satisfaction suite à l'amélioration perçue dans le poste de travail qui serait apportée par le nouveau S.I., grâce à la numérisation des dossiers à traiter et à la disparition des dossiers papier qui encombraient les bureaux. Le gain perçu se traduit pour les utilisateurs par plus d'espace de travail et moins de stress à la vision des dossiers accumulés :

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Moi je vais vous dire une chose, je suis content d'une chose (rire) lorsque je l'ai dit hier à ma collègue elle est partie à rire, j'ai dit au moins chaque matin je ne vois plus de dossiers qui m'attendent, je ne vois plus ça, fini, ma tablette est vide. Je leur ai dit vous allez enlever ma tablette je n'en ai plus besoin. (Rire) je considère que je vais aérer mon bureau, vous voyez; je n'ai plus le, comment dirais-je, le côté négatif de la présence des dossiers devant moi à chaque jour. [...] Je les vois à l'ordinateur par exemple, le nombre de dossiers qui attendent de la correspondance, mais physiquement ils sont pas devant moi. »*

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « Oui, parce que moi, avoir une tablette remplie de dossiers, j'aime moins ça, j'aime mieux pas les voir. On dirait que ça fait moins de pression, c'est moins stressant. Je suis sûre qu'on est plus productif parce qu'on a moins de stress sur les épaules. En tout cas pour moi, je trouve ça positif comme ça. Ah oui, on me donnerait le choix de retourner avec une tablette pleine de dossiers ou juste mon écran, ce sera non aux dossiers, non. »*

- Possibilité perçue d'un enrichissement à moyen terme des postes de travail par la suppression des tâches monotones (simples et répétitives), prises en charge automatiquement par le couplage S.I. / Internet, au profit de la conservation des tâches les plus intéressantes dans le traitement des dossiers plus complexes. La monotonie étant perçue comme un facteur d'influence négatif sur la performance par la baisse engendrée dans le degré d'attention de l'employé :

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Probablement ça permettra, sur une longue période, d'éliminer des entrées parce que on nous dit qu'avant longtemps le client pourra faire sa demande directement sur Internet et qu'elle sera directement traitée par le système. Comment ça fonctionnera là, moi j'ai pas la compréhension, mais probablement que toutes les demandes très, très simples qui sont complètes pourront effectivement être automatiquement gérées par le système. Parce que peut-être qu'effectivement ça enlèverait des postes monotones alors que ça crée un autre type d'emploi qui sera peut-être plus intéressant que de traiter des dossiers tout à fait simples, tout à fait monotones. Ça pourrait vouloir dire que ceux qui resteront à être vus par un fonctionnaire sont ceux qui sont peut-être avec des difficultés plus grandes donc ceux qui seront plus intéressants à traiter. C'est évident que c'est plus intéressant de traiter un dossier qui te fait voir autre chose qu'un dossier qui est complètement banal, qui s'en va sur la chaîne comme tous les autres. Parce qu'il y a des dossiers là, c'est quasiment une chaîne de montage, tu prends un dossier tu le regardes, il est complet, tu le traites, puis c'est toujours le même processus qui se fait dans ta tête, si bien que des fois je me demande si tu peux pas devenir moins performant justement quand t'as trop de dossiers qui sont tout complets. Tu dis c'est complet, c'est beau, et tu fais moins attention. »*

#### 5.2.2.2.3.2. Compétences

- Effet positif perçu sur le niveau de qualification attachée à l'utilisation du nouveau S.I., avec une amélioration des compétences techniques et le gain de nouveaux apprentissages permettant de rester à jour :

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « C'est sûr au niveau technologie, on avance; c'est sûr, c'est intéressant d'apprendre du nouveau aussi. »*

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « C'est sûr que pour moi c'est un acquis. Comme je vous dis, d'écouter parler les gens qui sont en informatique puis de pas comprendre de quoi ils parlent, ben je trouve ça ben 'platte', alors que là je me dis ça me garde dans la course. »*

- Perception d'efforts d'attention ou de concentration supplémentaires avec le tout à l'écran par rapport au dossier papier, mais pas de compétences techniques particulières à avoir ou à acquérir pour travailler sur le nouveau S.I. :

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Non, ça ne requiert aucune compétence technique si vous voulez, non ça ne prend pas d'aptitudes spéciales. Au point de vue technologique, c'est de pouvoir assimiler le programme, le comprendre pour pouvoir travailler, vous voyez. Ça demande beaucoup d'attention par contre; lorsque vous avez un dossier physique devant vous, pas de problème je le ferme, je vais l'ouvrir quand je veux (rire). Là, il faut faire attention à ce que vous avez devant vous, vous pouvez pas toucher n'importe quoi, c'est là que ça devient un peu..., si je peux utiliser le terme, un peu stressant, parce que la moindre touche que vous utilisez par mégarde ça peut faire tout sauter; c'est énervant point, (rire) mais pas plus grave que ça.»*

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Cela suppose qu'il y a moins de variation dans l'attention, dans le support à l'attention, on a plus à passer d'un élément palpable physique et retourner à l'ordinateur. Alors, c'est une attention constante qui va être demandée sur un moniteur; il semble que ce soit assez fatigant et assez exigeant au niveau attention pendant 6 - 7 heures de temps consécutif, pas consécutif mais mettons continu. »*

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « Oui ça demande beaucoup plus de concentration.»*

#### 5.2.2.2.3.3. Performance

- Constat général de baisse de la performance avec le S.I. en phase d'implantation :

*INT : « Est-ce qu'il y a une grande perte actuellement par rapport à l'ancien S.I.? »*

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Ah oui, ah oui. »*

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Les gestionnaires sont très conscients du fait qu'il y a une baisse de production qui est associée à cette implantation-là; il y a une période qu'ils ont déjà déterminée là. »*

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : On nous dit qu'on va un petit peu moins vite, à ce moment-là y a un petit peu plus de dossiers en attente qu'il y en avait, mais c'est correct on est à introduire un nouveau système. Je le tiens de la gestionnaire du service qui, le vendredi dernier, me disait qu'effectivement c'était plus lent, même si les gens à Québec ont eu je crois 6 mois de travail avec ça. »*

- Espoir d'amélioration de la performance avec le nouveau S.I., mais la durée de traitement est perçue par un utilisateur-clé comme plus longue, même à plus long terme :

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « En principe ça devrait être plus performant que le système antérieur parce que le nouveau système devrait avoir plus de points de repère qui t'évitent de faire des oublis ou des choses comme ça, mais je pense qu'il a besoin de rodage jusqu'à tant que l'employé se soit adapté pleinement, qu'il le connaisse puis connaisse toutes ses possibilités. Je présume que c'est une amélioration sans ça on aurait pas fait ce pas-là; reste à y arriver. »*

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « C'est pas plus rapide, c'est beaucoup plus lent au niveau traitement des dossiers. C'est beaucoup plus long de l'inscrire à l'écran, de faire la commande de travail à l'écran que de prendre une feuille puis écrire le nom et la date de naissance. Ça va toujours prendre plus de temps; y a eu une analyse qui a été faite, ils ont même calculé le temps qu'on prenait, on a été chronométré pendant qu'on traitait une demande, puis ils disaient que ça avait augmenté, je sais pas si c'était de 15 ou 20 %. »*

#### 5.2.2.2.3.4. Santé

- Effort supplémentaire perçu au niveau visuel dans l'utilisation du nouveau S.I., mais volonté d'en minimiser l'incidence :

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Tout ce que je peux dire c'est que le changement ne m'a pas affecté, ça me demande un certain stress visuel, beaucoup plus de concentration que j'avais avec les anciens dossiers, mais ça, on s'arrange. On s'arrange, on laisse le bureau pour 2 ou 3 minutes, on fait le tour du bloc, on retourne; l'affaire est faite. »*

- Absence d'effet négatif ou amélioration perçue au niveau musculo-squelettique comme suite au changement de S.I., par rapport à la manipulation des dossiers papier :

*INT : « À part la préoccupation concernant un petit peu la fatigue visuelle, est-ce que vous avez eu d'autres craintes et actuellement est-ce que éventuellement ça se confirme qu'il y ait d'autres répercussions au niveau physique? »*

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Bah, écoutez, moi ça fait X années que je travaille avec la chose là, j'ai pas de bursite encore (rire) peut-être demain, je verrai, je vous appellerai (rire). »*

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « De toute façon j'ai des problèmes d'épaule, des problèmes qui sont reliés directement à la manipulation des papiers, manipulation des dossiers, tendinite à l'épaule, bursite à l'autre. Pour moi ça représente une amélioration parce que je n'aurai plus à m'étirer les bras ou à... ça va régler ce problème-là, j'aurai plus à bouger autant, mes épaules ne seront plus aussi sollicitées. »*

- Possibilité perçue d'effets physiques négatifs dus au S.I. mais qui devraient être évalués et corrigés par une adaptation ergonomique des postes de travail et l'instauration de pauses pour améliorer le confort et le rendement des employés :

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Je pense qu'on aura à évaluer au niveau santé et sécurité au travail ce que ça peut avoir comme implication au niveau du stress, de gérer visuellement toutes ces choses; il y aura peut-être des adaptations, c'est ce que je pense. Je sais pas si ce sera réel, mais je pense qu'il y aura probablement des adaptations à faire pour qu'on puisse travailler de façon confortable, et puis là je parle de l'équipement physique je parle pas de l'équipement mental qui te demande vraiment une concentration et d'être constamment... Je pense, que ce serait peut-être pas mal d'instaurer des pauses, pas du temps perdu là, des pauses pour permettre de te remettre un peu de cette fatigue qui peut être causée par ce système. »*

#### 5.2.2.2.4. Le contexte organisationnel

##### 5.2.2.2.4.1. La culture organisationnelle

- Appréciation très positive du style de gestion locale par rapport à d'autres milieux de travail, marquée par la confiance générale ainsi que la liberté et l'autonomie laissées aux employés, ce qui aurait un effet positif sur la performance :

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Moi j'ai roulé ma bosse un peu partout, chaque institution a des hauts et des bas au point de vue administratif, ok. Moi je dois dire que depuis un bon bout de temps, en tant qu'agent de rente, on a une liberté qui n'a pas de prix et je me félicite moi-même et je félicite par la même occasion mes supérieurs d'avoir acquis cette liberté, et c'est de par cette liberté qu'on est devenu performant [...]. Jamais mon gestionnaire ou mon chef d'équipe est venu me dire pourquoi ce dossier est là pourquoi tu fais pas ci, pourquoi tu fais pas ça? Ça fait X années que je travaille dans une atmosphère de détente, ça c'est un cadeau parce que j'ai travaillé dans d'autres places et, Seigneur, c'était pas gai de travailler! »*

- Appréciation très positive de la politique organisationnelle d'implication des employés dans le programme d'amélioration de la qualité du service à la clientèle, à travers l'invitation à la participation de tous les employés et gestionnaires aux colloques sur la qualité, sans distinction de statut hiérarchique. Politique jugée avant-gardiste dans la fonction publique qui crée un climat de respect, de considération et de confiance générale, ce qui développe le sentiment d'appartenance organisationnelle et d'implication personnelle :

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Je me suis retrouvé dans un contexte ici où l'esprit était plus à la confiance générale, y avait un esprit plus familial même s'il y avait beaucoup d'employés. Il n'y a pas de condescendance, j'ai jamais senti de condescendance des niveaux hiérarchiques supérieurs, on est traité comme étant des personnes, on est impliqué dans les démarches qualité. Moi quand je suis arrivé ici, ce qui m'a le plus étonné là, c'est qu'on était pas imposé sur des méthodes de travail, on avait beaucoup de liberté d'action. Pour moi ça a aidé à développer mon appartenance parce que on se sent impliqué dans les décisions à quelque part. Entre autres, les*

*employés avaient des colloques, ça c'est quelque chose qui à ma connaissance n'existait pas ailleurs au gouvernement. Déjà à ce moment-là c'était très..., presque avant-gardiste de faire participer des fonctionnaires, tous les fonctionnaires à des colloques. Y a un esprit d'amélioration constante qui m'a impliqué beaucoup, beaucoup. [...] la Régie ne tord pas les bras aux personnes pour dire faut que tu viennes quand y a des activités comme ça; chacun est libre de le faire. »*

#### 5.2.2.2.5. Les pratiques de gestion mobilisatrices

##### 5.2.2.2.5.1. La communication

- Satisfaction à l'égard de la présentation complète faite du S.I. avant son implantation et des séances d'information ultérieures qui sont perçues comme ayant beaucoup aidé à désamorcer les craintes de plusieurs employés par rapport au S.I. :

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Ben, on a eu une démonstration du système complet à partir de la façon de préparer des documents pour la numérisation, la numérisation elle-même, le pré-traitement pour les agents assignés à cet aspect-là, puis par la suite le traitement lui-même. Ça, ça a été un point probablement qui a désamorcé des craintes qu'il y avait à la longue. »*

##### 5.2.2.2.5.2. La formation

- Satisfaction générale vis-à-vis de la formation reçue et de son format, jugée complète et concrète, à part l'absence d'un aide-mémoire :

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Chacun avait son ordinateur et c'était par petits groupes de 6 agents de rente, y avait deux formateurs et tout était projeté sur l'écran, ils nous ont expliqué le programme je peux dire de A à Z, oui, et ensuite ils nous ont demandé de travailler sur notre ordinateur sur des dossiers fictifs et ça, ça a été pendant 3 jours. Je dois dire en fait que le travail lui-même, la formation était concrète, je n'ai pas à redire quoi que ce soit. On a reçu la formation trois jours en salle, ensuite on est descendu en bas on a travaillé sur des vrais dossiers et les deux formateurs étaient là. Alors eux sont restés avec nous jeudi et vendredi et toute la semaine d'après, ils étaient là à notre disposition, si on avait n'importe quel problème ils étaient là. Je peux pas demander mieux que ça. J'ai reçu une formation complète, la seule chose c'est qu'on a pas reçu un manuel d'utilisateur. Parce que lorsque vous restez pendant 3 ou 4 jours à vous faire bourrer de nouvelles données et que là vous vous lancez, y a des choses que vous oubliez, alors si vous avez un guide de référence ça peut vous rafraîchir la mémoire. »*

- Satisfaction à l'endroit d'une formation sur le S.I. limitée aux seules fonctionnalités utiles et nécessaires à l'exécution des tâches et qui n'a pas à aborder les aspects techniques internes au S.I. :

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « On nous a donné ce qu'on avait besoin pour travailler, vous voyez, et je ne les blâme pas et c'est pas un reproche que je leur fait. [...] Je ne pense pas que ce soit adéquat pour tous les employés qu'ils sachent c'est quoi ça parce qu'ils n'en ont pas besoin, c'est ceux qui sont à Québec au centre nerveux, eux oui, ils doivent tout savoir. »*



- La formation, suivie du soutien technique, est perçue comme ayant un effet positif apaisant sur l'angoisse et les craintes des employés face à l'utilisation du S.I., malgré sa durée jugée insuffisante :

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « Non, 5 jours t'as pas tout le temps de comprendre comment le système fonctionne, tu vois en gros comment ça va, mais lorsque t'arrive à ton poste de travail, au tout début c'est des nouvelles demandes qui arrivent, c'est plus compliqué un petit peu là. 5 jours moi je trouve que c'est pas assez. [...] Mais par contre, lorsque la formation a commencé les gens voyaient ça tellement gros puis ils trouvaient ça épouvantable; finalement après la formation on dirait qu'ils reviennent puis c'est pas si pire, les gens trouvent pas si pire. Y a pas de commentaires négatifs des gens qui reviennent à leur poste de travail comme quoi ils sont pas contents. Le fait de comprendre peut-être, de voir qu'y a du support aussi sur place. »*

*INT : « Malgré, comme vous avez dit tout à l'heure, que la formation soit trop courte en 5 jours? »*

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « En 5 jours oui, mais ils ont quand même du support, les formateurs viennent aussi là. »*

#### 5.2.2.2.5.3. Le soutien

- Grande satisfaction à l'égard de la disponibilité du soutien technique post formation assuré par les formateurs pendant une semaine, directement auprès des utilisateurs lors de l'implantation du S.I. :

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Je peux pas me plaindre, on a reçu le support lorsque ça été implanté; on a reçu le support nécessaire de la part de l'administration à ce sujet. Y a pas de problème. [...] On a reçu la formation lundi, mardi, mercredi, trois jours en salle, ensuite on est descendu en bas, on a travaillé sur des vrais dossiers et les deux formateurs étaient là, alors eux sont restés avec nous jeudi et vendredi et toute la semaine d'après, ils étaient là à notre disposition si on avait n'importe quel problème ils étaient là. Je peux pas demander mieux que ça. »*

- Importance perçue du soutien direct que doit fournir le chef d'équipe aux utilisateurs pendant l'implantation du S.I. par rapport au soutien à distance du service informatique. Cependant, dans ce cas-ci, la satisfaction des utilisateurs à l'égard de la qualité actuelle de ce soutien reste mitigée même parmi les employés positifs, comme en témoignent les deux extraits suivants :

*ORG1/E 7/AGT RENT/FORM/H : « Vous savez ça dépend beaucoup du chef d'équipe et la chef d'équipe que nous avons actuellement je lui lève le chapeau, parce que elle aussi a pris la formation en même temps que nous, sauf qu'elle est allée à Québec et lui ont donné en surplus, vous voyez, pour pouvoir nous seconder, vous voyez, mais elle aussi a reçu la formation en même temps que nous et elle a été une source de dépannage. Oui, ça c'est très, très important, parce que lorsque vous êtes bloqué, qui va vous débloquer? C'est le chef d'équipe, oui, sinon, parce que si vous*

téléphonez à Québec à l'informatique ben, lui le pauvre gars il a 600 employés à servir et il n'y a pas 600 formateurs qui sont sur la ligne, y en a 2 - 3. »

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Comme je vous dis on a un chef d'équipe, mais le chef d'équipe étant gradué en même temps que nous, ben il est au même point que nous ou à peu près. Alors, c'est une première fois pour lui, tout ce qui peut arriver c'est une première fois pour lui. Ben il a probablement des ressources pour aller chercher..., mais non pour le moment il n'est pas vraiment d'un grand secours, compte tenu que la personne va te dire qu'elle aussi elle débute dans le système, donc elle va faire ses propres recherches, puis je pense aussi que c'est compréhensible. Moi je pense que c'est un moniteur en place constamment et un moniteur qui a une connaissance exhaustive, qui ait le mot, qui peut répondre. Je pense que ce volet-là a peut-être été ce que je pourrais dire, de plus déficient. »*

- Satisfaction face au soutien perçu des gestionnaires à travers leur tolérance dans la baisse de performance et dans la prise de mini pauses accordées aux utilisateurs pendant l'implantation du S.I., même si ça influe sur la productivité, et ce, pour faciliter l'adaptation :

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Parce qu'actuellement, au niveau des superviseurs et des gestionnaires, on est dans une période de transition et les gestionnaires sont très compréhensifs. Ils ne considèrent pas ça comme des pertes de temps, mais comme des mini pauses qui sont tout de même obligatoires pour éviter les maladies professionnelles, c'est un élément qui est suivi de près par le comité de santé et sécurité au travail de la Régie aussi; ils sont très très conscients de la problématique. »*

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « C'est un coussin qu'on me donne de pas travailler avec la même performance qu'on devait produire antérieurement. Je suis à m'adapter à une nouvelle situation. Je ne sais pas en entreprise privée si on donne un coussin aussi épais, c'est pour ça que j'apprécie le fait que mon employeur le fasse. »*

- Importance perçue du recours au soutien informel des collègues plus expérimentés pendant l'implantation du S.I. et influence positive perçue sur la collaboration entre les utilisateurs :

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « Le support entre collègues est très fort, à ce niveau-là, au niveau des gens qui sont déjà formés; y a beaucoup de collaboration, y a un bon support de fait par les gens qui ont plus d'expérience. C'est de façon très ad hoc, des gens qui se demandent qu'est ce que je fais avec ça, c'est une situation que j'ai jamais vue, que j'ai pas vu en formation ou que je me souviens plus comment on a dit ça. Ça améliore beaucoup, beaucoup la collaboration puis les échanges au niveau du traitement. »*

#### 5.2.2.5.4. La participation

- La consultation des utilisateurs est perçue comme restreinte avec une participation ciblée de certains employés à titre d'informateur dans l'analyse des processus et de quelques utilisateurs-clés pour les tests sur le S.I. :

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « La consultation qui a eu, c'est de façon assez limitée avec des intervenants précis, dans un contexte précis. Puis, par la suite, y a eu des personnes nommées pour faire de la consultation plus formelle, vraiment de la participation, l'analyse de dossiers fonctionnels entre autres, et après l'implantation du module laboratoire. J'en ai eu connaissance parce que ma voisine de bureau était impliquée à ce niveau-là. »*

- En tant qu'utilisateur-clé, importance perçue de la participation aux tests sur le S.I. comme étant une occasion privilégiée d'apprendre et de connaître le fonctionnement du S.I. plus en profondeur, comparativement aux futurs utilisateurs ordinaires, et d'améliorer ainsi plus rapidement ses compétences en informatique. Ceci constitue donc une motivation à participer au projet de S.I. et met en évidence l'importance de la participation comme pratique de gestion mobilisatrice pour le changement :

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « C'était l'occasion d'apprendre, d'avoir le temps d'apprendre. Contrairement à ceux qui sont en formation ici, ils ont 5 jours, nous autres on a eu le temps d'apprendre tranquillement. Puis, je pense que d'être sur le projet, puis de le tester... comme je vous dis on avait le temps, on avait le temps de l'essayer, de comprendre le pourquoi des choses, le fonctionnement si on peut dire. Contrairement à ceux qui viennent 5 jours, ils ont pas le temps de regarder les détails. [...] Parce que j'étais pas bien bonne en informatique, je trouvais que j'étais chanceuse d'avoir le temps de l'apprendre. »*

- En tant qu'utilisateur-clé, utilité perçue de la participation aux tests sur le S.I. comme favorisant ultérieurement le cheminement de carrière personnel. Ceci pouvant également être relié au facteur intérêts personnels par rapport au changement technologique :

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « j'avais pensé que ce serait utile, oui ah oui... »*

*INT : « Est-ce que ça va vous être utile particulièrement pour votre poste actuel ou est-ce que vous vous êtes dit aussi pour votre carrière? »*

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « Pour la carrière aussi. »*

- Frustration pour l'utilisateur-clé de ne plus être en première ligne dans l'implantation du nouveau S.I., avec un sentiment de perte de contrôle sur le projet, de ne plus être directement et rapidement informé des modifications au S.I., et de retrouver le statut d'employé ordinaire sans attention particulière et sans soutien

continu. Cette réaction rappelle ce qui a été décrit par Mayo (1933) comme un «effet Hawthorne» et qui affecte les sujets ayant participé à une expérience sur une longue durée, et plus spécialement ses conséquences à moyen terme sur les sujets. Un des effets secondaires décrit est le sentiment d'abandon et de frustration ressentie par ces sujets, du fait de ne plus bénéficier des conditions favorables, des soins et de l'attention particulière des expérimentateurs à la fin de l'expérience, et de la difficulté à reprendre une vie ordinaire. Dans le cas présent, cet utilisateur-clé ne bénéficie plus de tout le soutien disponible et rapide, de l'information privilégiée et du feedback continu sur l'évolution du S.I. et de la proximité des responsables du projet comme auparavant, entraînant ainsi une perte d'enthousiasme et une sorte de reflux dans la mobilisation personnelle. Ceci nous rappelle donc qu'il peut y avoir des effets secondaires négatifs à une trop grande implication dans la participation à ce genre de projet, surtout s'il n'y a pas de changement de statut ou de rôle pour les utilisateurs-clés après l'implantation du S.I. :

*ORG1/E 2/AGT RENT/EXP/FORM/F : « On était une belle équipe, ça été comme ça jusqu'à la livraison 3. Mais là c'est difficile parce qu'on dirait que ça s'est coupé là. Le laboratoire n'existe plus, y a des modifications qui arrivent dans le système et on les découvre le lendemain; on ne sait rien. Avant, on était au courant, on était informé, mais là c'est sûr on est plus dans... y a plus de laboratoire. [...] Mais c'est sûr qu'auparavant, le problème on le soumettait tout de suite et on avait tout de suite des nouvelles. Parce qu'au moindre problème, on avait vraiment beaucoup de support au niveau informatique là. Maintenant, on est tellement de gens qui travaillent sur ça, y a tellement de personnes qui ont des problèmes qu'ils soumettent au chef d'équipe, c'est sûr que c'est plus pareil, c'est plus lent (rire). [...] Mon enthousiasme est peut-être un peu moins parce qu'on n'est plus sur le projet, on voit qu'on a plus le contrôle comme on avait; je sais pas si on peut dire contrôle là, mais c'est ça on soumet nos problèmes, et on attend (rire); c'est sûr c'est plus comme avant. C'est sûr je pouvais pas être au laboratoire toute ma vie, mais... ben maintenant, mes problèmes je les soumetts au chef d'équipe, j'ai fait ma job, je l'ai dit (rire); maintenant c'est à lui à faire son bout de chemin.*

#### 5.2.2.2.5.5. Incitatifs et reconnaissance

- Déception par rapport à la non-valorisation des compétences dans le cadre du changement technologique, mais absence néanmoins de critique ou de mise en cause de l'employeur, car le développement des compétences et la gestion de carrière sont plus perçus comme une responsabilité personnelle, surtout si les formations suivies n'ont pas été demandées ou exigées par l'employeur :

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Je me dis grosso modo, le fait qu'avec ce que j'ai comme formation je sois pas prise en compte, ça me fait beaucoup plus de peine que ce que j'ai au niveau de mon travail (rire). Mais ça, c'était mon choix à moi, pas le choix de la Régie; dans le fond, c'est moi qui ai décidé de continuer à étudier, c'est pas eux autres qui avaient besoin. Des BAC en bas, y en a qui se perdent à la tonne. C'est pas la faute de l'employeur, c'est finalement l'individu même qui décide de gérer sa vie d'une telle façon. »*

#### 5.2.2.2.5.6. Rôle et implication du Service des ressources humaines (SRH)

- Faible visibilité en général du rôle du SRH dans le changement technologique en cours, à cause de changements internes concomitants, et dont l'implication n'est perçue qu'en matière de communication interne, de service d'aide aux employés (PAE) et de santé sécurité au travail (SST) :

*INT : « Une dernière question, est-ce que vous avez une idée du rôle du service ressources humaines, leur contribution dans l'implantation du changement? »*

*ORG1/E 10/AGT RENT/N FORM/H : « C'est drôle parce que les ressources humaines n'ont pas l'air de faire grand-chose là-dedans. Les processus de changement n'ont pas l'air de venir de là. [...] Parce qu'eux autres même vivent un changement interne actuellement, puis d'après moi ils sont totalement désintéressés au changement qui se vit ailleurs. Y a des éléments des ressources humaines qui sont impliquées dans le changement ok, comme les communications internes, les agents de la santé et sécurité au travail où c'est plus visible en tout cas parce qu'eux sont impliqués quotidiennement. Pour le reste du secteur ressources humaines, sauf peut-être la personne responsable des programmes d'aide aux employés, cette personne-là est peut-être plus impliquée, mais de toute façon elle est impliquée partout, dans tous les changements aussitôt que ça implique un stress elle est impliquée, mais pour le reste, au niveau gestion du personnel, les agents qui sont là ne sont pas impliqués d'après moi. »*

#### 5.2.2.2.6. L'influence sociale

- Mise en cause, dans la faible mobilisation perçue des employés pour le changement technologique, de l'influence de leaders négatifs et d'un certain état d'esprit "fonctionnaire" chez certains collègues employés vieillissants, ayant moins de compétences informatiques, moins désireux de fournir des efforts d'adaptation et plutôt portés sur la critique chronique que sur l'enthousiasme pour le changement technologique :

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Vous savez, dans un groupe, y a toujours des leaders qui peuvent faire dire aux autres ce qu'ils veulent leur faire dire et quand tu prends les individus un à un, ils vont te dire autre chose. Ça peut être positif, ça peut être négatif, mais c'est un peu dans ce contexte-là; celui qui parle le plus fort peut faire dire que les gens sont insatisfaits alors que... »*

*INT : « Alors est-ce qu'il y a actuellement des leaders disons négatifs et des leaders positifs ou s'il y a uniquement un des deux types? »*

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Bah, je ne sais pas quelle est votre connaissance d'un groupe de fonctionnaires, c'est un petit peu... on avait un confrère de travail qui disait que chialer pour chialer, lui c'était sa chronique. Alors même si c'est un individu qui fait très, très bien son travail et qui est, je dirais très dévoué à la Régie, lui il dit ma chronique c'est chialer pour chialer bon ben*

*alors, faut partir de cette façon de voir là. Ce sont des enfants gâtés, je le répète. Alors probablement que dans sa tête, chacun est content de justement avoir un nouvel outil de travail mais que dans les faits, il dit qu'on aurait pas à s'adapter aussitôt tant que ça, puis qu'on pourrait continuer avec ce qu'on avait. Mais je pense pas que ce soit négatif au point de rebrousser chemin. »*

*INT : « À l'inverse est-ce qu'il y a des leaders positifs, disons du style comment on pourrait qualifier ça, plus champion disons, pour le changement? »*

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Écoutez vous êtes venu avec une main-d'œuvre vieillissante; dans mon service je ne vois pas de gens, des 'cracks' par exemple de l'informatique, il n'y en a pas tellement. »*

*INT : « Je ne parlais pas forcément en terme d'expert, de gens plus experts que les autres en informatique, mais simplement qui...? »*

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Mais des gens qui en boufferaient? »*

*INT : « Oui, ou simplement de par l'état d'esprit. »*

*ORG1/E 8/AGT RENT/FORM/F : « Honnêtement, je dois vous dire, je n'ai pas... non, non. Vous verrez ce que mes confrères vous diront... (Rire); peut-être que moi je ne l'ai pas perçu. »*

### **5.3. Synthèse du cas**

Quels sont les principaux aspects que nous pouvons mettre en évidence à propos de la manière dont est perçu le nouveau S.I. et son implantation par les différents utilisateurs interviewés et de leur état de mobilisation à cet égard? Il nous semble intéressant de mettre en parallèle les deux sous-groupes d'utilisateurs, défavorables au S.I. d'un côté et favorables au S.I. de l'autre pour voir, sur le plan des perceptions rattachées aux facteurs liés à la mobilisation, ce qui peut leur être commun, ce qui les oppose et ce qui les distingue en particulier (tableau VI). Nous finirons en rappelant leurs principales intentions ou actions déclarées dans le cadre de ce changement technologique.

Tableau VI. Perceptions rattachées aux facteurs reliés à la mobilisation

Utilisateurs négatifs face au S.I.	Utilisateurs positifs face au S.I.
<b>Caractéristiques individuelles</b>	
<b>Facteurs d'opposition</b>	
Peur du changement et des T.I.C en général	Ouverture d'esprit face au changement et absence d'angoisse envers les T.I.C
Sentiment d'efficacité personnelle en baisse	Image de soi positive et confiance en ses capacités et en leur maintien
Âge perçu comme ayant une influence négative sur les aptitudes et la capacité d'adaptation	Âge rend le défi de l'adaptation au changement encore plus stimulant à relever
Critique des choix et objectifs organisationnels	Partage des choix et objectifs organisationnels
<b>Facteurs distinctifs</b>	
	Identification à l'organisation et sentiment d'appartenance
	Intérêts liés aux T.I.C., à leur implantation et à leur amélioration
<b>Caractéristiques du S.I.</b>	
<b>Facteurs d'opposition</b>	
S.I. perçu comme de mauvaise qualité, incomplet, inadapté aux besoins des utilisateurs et peu performant	Confiance a priori dans les qualités et capacités du S.I.
Très faible utilité perçue et S.I. considéré comme du gaspillage	Utilité perçue dans l'amélioration des conditions de travail, de la qualité de service et de la flexibilité potentielle de l'organisation du travail
<b>Facteurs communs</b>	
Appréhensions quant à la fiabilité du S.I. eu égard aux pannes et à la conservation des données	
<b>Facteurs distinctifs</b>	
	S.I. perçu comme perfectible et évolutif pour prendre en charge les transactions sur Internet

<b>Effets du S.I.</b>	
<b>Facteurs d'opposition</b>	
Changement perçu dans les méthodes de travail et perturbation des habitudes acquises	Pas de changement perçu dans les habitudes de travail
Amplification des conséquences négatives sur le plan de la santé physique et de la vision	Minimisation des effets sur le plan physique et visuel, et parfois amélioration du confort perçue
<b>Facteurs communs</b>	
Pas de changement perçu dans les tâches principales	
Effet négatif perçu sur la performance avec une vitesse de traitement plus longue	
Pas de changement dans les compétences requises, mais effort d'attention et de concentration supplémentaire	
<b>Facteurs distinctifs</b>	
Déshumanisation du poste de travail et sentiment d'aliénation	
Sentiment de perte d'autonomie et de contrôle sur le travail avec la perte de la paternité des dossiers	
	Possibilité perçue d'enrichissement des tâches
	Amélioration perçue du niveau de qualification
<b>Contexte organisationnel</b>	
<b>Facteurs d'opposition</b>	
Critique du style de gestion des dirigeants perçus comme déconnectés de la réalité opérationnelle et négligeant les aspects humains et les besoins des employés	Satisfaction à l'égard du style de gestion des dirigeants perçus comme créant un climat de confiance, de considération, de respect et d'autonomie
<b>Facteurs distinctifs</b>	
Critique de la culture du changement continu et de la performance, perçue comme trop exigeante et conduisant à l'épuisement	



Perte de confiance dans les dirigeants perçus comme non crédibles, sur la base des promesses non tenues lors des changements antérieurs, et motivés par leur image publique	
Critique d'une gestion de projet du S.I. privilégiant le développement à l'externe et ne prenant pas suffisamment en compte les besoins des utilisateurs, avec une implantation perçue comme précipitée et des ressources insuffisantes	
<b>Pratiques de gestion mobilisatrices</b>	
<b>Facteurs d'opposition</b>	
Information sur le S.I. perçue comme absolument pas crédible, trop théorique, souvent saturante, manquant de réponses aux problèmes rencontrés et créant beaucoup d'insécurité	Satisfaction à l'égard de l'information reçue sur le S.I. et perçue comme apaisant les craintes éventuelles
Critique de la planification de la formation, de sa durée, de son contenu, des conditions et des ressources insuffisantes	Satisfaction globale à l'égard de la formation qui rassure sur l'utilisation du S.I.
Insuffisance et improvisation perçues dans la qualité et l'efficacité du soutien technique pendant l'implantation, créant le découragement	Satisfaction face à la disponibilité du soutien technique reçu
<b>Facteurs communs</b>	
Faible consultation perçue des utilisateurs dans le développement et l'amélioration du S.I.	
Très faible visibilité du rôle du S.R.H. dans l'implantation du S.I., à part le PAE et la SST	
<b>Facteurs distinctifs</b>	
	Satisfaction face au soutien des gestionnaires dans leur tolérance de la baisse de la productivité et de la prise de mini pauses
	Importance perçue du soutien du chef d'équipe et des collègues
	Esprit 'pionnier' et intérêts professionnels et de carrière dans l'implication de l'utilisateur-clé

Absence d'écoute perçue chez les dirigeants par blocage traditionnel dans la communication ascendante	
Consultation perçue comme non crédible et discriminatoire, avec un manque de considération réelle pour l'avis des utilisateurs à faible statut, induisant la mauvaise qualité du S.I. et la démobilisation	
Dévalorisation des formes symboliques de reconnaissance	
Importance critique de la revalorisation du statut d'emploi revendiquée depuis longtemps, créant 'un abcès de fixation' dans le contexte de l'implantation du S.I.	
<b>Influence sociale</b>	
<b>Facteurs d'opposition</b>	
Perméabilité au discours négatif des collègues et rejet du discours positif des autres	Critique des leaders négatifs et de la mentalité 'geignarde' des fonctionnaires
<b>Facteurs communs</b>	
Faible mobilisation perçue chez les employés-utilisateurs du S.I.	

Quant aux intentions ou actions entreprises par les employés les plus défavorables au nouveau S.I., elles démontrent d'abord leur démobilisation face au changement technologique, comprise au sens de rejet et de non-implication dans la réussite de son implantation. Mais plus encore, elles témoignent aussi parfois de leur intention ou du moins leur tentation de quitter leur emploi malgré leur attachement au travail, ainsi que d'actions plus radicales telles que le boycott de certaines activités liées à la gestion du changement, voire la tentation de contrecarrer le processus d'implantation et de le prendre en quelque sorte en otage dans le cadre d'un ancien conflit de relations de travail non résolu.

Pour leur part, les intentions ou actions entreprises par les employés les plus favorables à l'implantation du nouveau S.I. font référence, selon les cas, à leur volonté de relever le défi d'une utilisation performante du nouveau S.I., à leur proactivité dans la préparation et l'adaptation au changement, à leur implication et leur intérêt dans la participation dans le changement, à leur volonté d'utiliser et de chercher à améliorer le S.I.

---

## **Chapitre 6 : Le cas de la Direction des inventaires forestiers**

### **6.1. Présentation du terrain de recherche**

#### **6.1.1. Aperçu sur l'organisation<sup>1</sup>**

Le ministère des Ressources naturelles du gouvernement du Québec (MRN) a, entre autres, le mandat de produire régulièrement un rapport sur l'état des forêts dans la province. Les décisions qui touchent les orientations du gouvernement en matière d'aménagement durable des forêts s'appuient sur les portraits forestiers dressés à l'aide d'inventaires périodiques. Ces portraits fournissent les connaissances requises pour soutenir les orientations du gouvernement du Québec en matière de planification de l'utilisation des ressources forestières et permettent un suivi qui assure la pérennité de ces ressources.

Ainsi, et depuis 1970, le MRN réalise périodiquement des travaux d'inventaire forestier qui s'échelonnent sur une dizaine d'années à chaque fois. L'inventaire forestier permet d'acquérir et de diffuser les connaissances sur les écosystèmes forestiers québécois. Il permet notamment d'identifier les peuplements forestiers, de mesurer leurs superficies, leur âge et de calculer les volumes de bois sur pied. En comparant les inventaires périodiques, on a de plus la possibilité de suivre l'évolution des caractéristiques forestières dans le temps. L'inventaire permet surtout de dresser des cartes écoforestières à l'échelle de 1/20 000 et de fournir aux responsables de l'aménagement forestier, aux sylviculteurs et aux spécialistes de l'aménagement intégré des ressources des informations précieuses. Par exemple, c'est à partir des données d'inventaires que la possibilité forestière est calculée, qu'on planifie l'utilisation de la forêt sur une période de 5 à 25 ans et que les concessions ou les contrats de coupe sont octroyés, notamment à l'industrie forestière.

---

<sup>1</sup> Sources : [www.mrnfp.gouv.qc.ca/forets/congres-forestier-2003/recherche/](http://www.mrnfp.gouv.qc.ca/forets/congres-forestier-2003/recherche/)

C'est à la Direction des inventaires forestiers (DIF) de Forêt Québec, une entité administrative du MRN, que revient donc le mandat d'acquérir, d'analyser, de mettre à jour et de diffuser les connaissances sur les écosystèmes forestiers québécois. Au moment de la réalisation de ce terrain de recherche en décembre 2001, le 3<sup>e</sup> inventaire forestier était en voie d'achèvement, puisque les activités pour cet inventaire avaient démarré en 1991-1992 et que leur terme était prévu pour 2002-2003. Lors des deux premiers inventaires, la cartographie a surtout été effectuée manuellement, les outils informatiques étant réservés presque uniquement à la compilation des données forestières. Le développement de la géomatique a amené les spécialistes du MRN à étudier la possibilité d'appliquer cette technologie à l'inventaire écoforestier, pour améliorer les produits qui en sont dérivés et en accroître l'utilité; notamment, des cartes forestières numérisées et des bases de données à exploiter pour des analyses spécialisées aidant à la prise de décision en matière de gestion des ressources forestières.

La géomatique est définie comme étant la discipline qui a pour objet la gestion des données géographiques et qui fait appel aux sciences et aux technologies informatiques liées à leur acquisition, leur stockage, leur traitement et leur diffusion. Le gouvernement du Québec a contribué au développement de la géomatique en créant une structure de coordination et de concertation, appelée le Plan géomatique du gouvernement du Québec (PGGQ) qui regroupe actuellement près de 25 ministères et organismes et représente autant, sinon plus, de systèmes d'information à référence spatiale. Créé en 1988 et coordonné par le MRN, le PGGQ avait pour objectif de favoriser le partage d'une vision commune de l'information géographique entre tous les acteurs gouvernementaux. Cela se concrétise d'abord par l'utilisation d'une référence géographique commune et officielle, puis par la mise en œuvre de stratégies gouvernementales qui encadrent la production, la gestion, la diffusion et l'accessibilité de l'information géographique.

C'est dans ce contexte que le projet de développement du Système d'information écoforestière ou SIEF est né, avec l'autorisation obtenue du Conseil du Trésor en 1995 par

le MRN pour développer au sein de la DIF un système centralisé d'information à référence spatiale pour l'acquisition, la mise à jour et la diffusion des données écoforestières.

## **6.1.2. Description du changement technologique implanté**

### **6.1.2.1. Description du nouveau système d'information<sup>1</sup>**

Le Système d'information écoforestière (SIEF) a été mis au point pour assurer l'intégrité et la gestion d'un vaste ensemble de données écoforestières qui peuvent être diffusées efficacement auprès des clients et des partenaires du MRN. De manière plus spécifique, ce système d'information géographique permet de standardiser les données géométriques et descriptives, de simplifier les échanges de données, d'assurer la pérennité de l'information et d'accroître la capacité de traitement de ces données. Le SIEF comporte donc plusieurs fonctions qui permettent d'emmagasiner, de mettre à jour et de partager les données numérisées à référence spatiale. La banque de données centrale du SIEF est gérée à l'aide des systèmes Oracle et Arc/Info.

Les données versées dans la banque sous-jacente au SIEF sont recueillies dans le cadre du 3e programme d'inventaire écoforestier du territoire québécois et sont stockées en coordonnées géographiques (latitude/longitude). Le système assure un contrôle rigoureux des données avant leur intégration à la banque par un système de validation, tant lors du chargement initial que lors des mises à jour. Les données sont mises à jour manuellement par les opérateurs (généralement des techniciens forestiers), dans un environnement interactif caractérisé par des transactions qui requièrent l'extraction des données de la banque, leur stockage dans un dépôt temporaire où sont réalisées les mises à jour et leur réinsertion dans la banque.

---

<sup>1</sup> Source : [www.mrn.gouv.qc.ca/publications/forets/connaissances/20003134.pdf](http://www.mrn.gouv.qc.ca/publications/forets/connaissances/20003134.pdf)

Des mécanismes d'échange permettent d'intégrer au SIEF des données tirées d'autres banques ou systèmes compatibles, internes ou externes, logés chez les partenaires du MRN, publics ou privés. Un ensemble de mécanismes de diffusion permet ensuite à la clientèle de la DIF d'avoir accès à ces données de façon ciblée et d'obtenir des produits adaptés à leurs besoins. Les données et les produits numériques qui découlent du système sont regroupés en deux grandes familles : 1) les données et les produits cartographiques, 2) les données et les produits de sondages, de compilations et d'analyses.

Le SIEF permet aussi de rattraper le retard technologique pris par la DIF sur ses clients et partenaires, principalement dans l'industrie forestière qui avait déjà intégré la géomatique et la numérisation de la cartographie dans ses processus d'affaires. La réalisation du projet, depuis son autorisation administrative en 1995 jusqu'à sa mise en production en avril 2001, aura duré officiellement plus de 5 ans. Selon une déclaration du ministre des Ressources naturelles faite en mars 2000<sup>1</sup>, le SIEF a nécessité pour son développement un investissement d'environ 18 millions de dollars canadiens. Il a été conçu en s'appuyant sur une méthodologie classique impliquant une conception administrative, une analyse préliminaire, une architecture ainsi que des phases de développement, d'essais et d'implantation. Au niveau de la DIF, 75 personnes devaient être concernées par l'utilisation du SIEF, dont des techniciens forestiers en majorité, ainsi que des ingénieurs et des secrétaires, et dont l'âge moyen se situait entre 50 et 55 ans.

#### **6.1.2.2. La stratégie d'implantation du S.I.**

Malgré notre insistance auprès des responsables administratifs liés au projet SIEF et que nous avons rencontrés, il ne nous a été remis aucun document interne en rapport avec la planification du développement et de l'implantation de ce S.I., à part une plaquette de présentation officielle du SIEF qui décrit ses objectifs et ses principales fonctions et caractéristiques, et dont nous nous sommes servis pour la description du SIEF plus haut. La réponse informelle que nous avons obtenue est qu'il était difficile d'avoir un document de

planification assez fidèle, vu les multiples changements et les retards intervenus pendant la réalisation de ce projet : révisions dans la conception et le développement, départs et remplacements des chargés du projet (3 chefs de projet se seraient succédés à la tête du SIEF) et dans l'équipe de gestion de projet, modifications des différents calendriers, etc.

Ceci n'est pas étonnant vu la durée assez longue et les retards pris dans la réalisation du SIEF qui s'est étalée, il faut le rappeler sur plus de 5 ans. Toutefois, cet état des choses n'est pas spécifique au seul projet SIEF, mais à l'ensemble de la réalisation du méga projet que constitue le Plan géomatique du gouvernement du Québec coordonné par le MRN, dans lequel il s'insère et qui forme donc son contexte général. Dans ce cas-ci, il semblerait que le SIEF ait plus pâti des contraintes de ce contexte général qu'il n'ait profité de ses opportunités éventuelles : restrictions et négociations budgétaires, recherche et accumulation de l'expertise nécessaire, recherche d'un accord entre les différentes parties prenantes sur les procédures administratives, les normes techniques et les références communes à adopter, conciliation entre les intérêts organisationnels des différents partenaires, difficultés dans la coopération et l'échange ou le partage de données, etc.

D'ailleurs, les conclusions du rapport du Vérificateur général du Québec en 1997-1998 (chapitre 7 du rapport)<sup>2</sup> sur l'état d'avancement du Plan géomatique, dans son ensemble, mettent l'accent particulièrement sur le retard pris dans la réalisation du programme et sur le manque d'information sur les conditions de l'implantation de la géomatique en général dans les organismes concernés :

*« Lors de la création du Plan [en 1988], l'implantation de la géomatique devait s'échelonner sur une dizaine d'années. Or, nous avons constaté qu'après dix ans elle en est à ses débuts dans la plupart des ministères et organismes vérifiés. Il faut en conclure que les ministères et organismes tardent à profiter des développements technologiques pour réviser leurs façons de faire en vue d'améliorer leur performance et de diminuer leurs coûts d'exploitation.*

---

<sup>1</sup> [www.mrmfp.gouv.qc.ca/presse/discours-detail.jsp?id=844](http://www.mrmfp.gouv.qc.ca/presse/discours-detail.jsp?id=844)

<sup>2</sup> [www.vgq.gouv.qc.ca/publications/rapp98\\_2/ch\\_07.htm](http://www.vgq.gouv.qc.ca/publications/rapp98_2/ch_07.htm)



*Nous avons également constaté qu'il y a relativement peu de données à référence spatiale qui ont été numérisées et que, en conséquence, l'échange de données entre les ministères et organismes n'a qu'une très faible intensité. De plus, il n'existe toujours aucune politique de diffusion des données à référence spatiale numérisées au gouvernement du Québec. Une telle politique est pourtant essentielle, compte tenu des développements prévus de la géomatique, de la percée de l'Internet et de la mise en place de l'inforoute gouvernementale.*

*Ce travail a révélé que la reddition de comptes sur l'implantation de la géomatique au gouvernement du Québec s'est limitée à peu de choses. En janvier 1998, un bilan descriptif des activités réalisées jusque-là a été produit à l'occasion d'une demande de renouvellement du Plan au Conseil des ministres. Par ailleurs, des bribes d'information sur les réalisations concernant le Plan apparaissent dans les rapports annuels 1995-1996 et 1996-1997 du MRN. Cette information ne permet pas au lecteur d'apprécier l'implantation de la géomatique. En effet, la reddition de comptes ne représente pas une vue d'ensemble qui regrouperait les efforts de coordination et les projets de géomatique mis en branle par les ministères et organismes dans leurs activités courantes. Elle ne fait pas non plus mention des montants consacrés à l'implantation de la géomatique au gouvernement ni des objectifs fixés et des résultats atteints relativement à l'échange de données et à la révision des façons de faire. »*

Comme suite à ces constats, quatre recommandations ont été faites à cet égard par le Vérificateur aux responsables du Plan géomatique du gouvernement du Québec :

- accélérer l'implantation de la géomatique, notamment en accentuant l'effort de numérisation des données à référence spatiale;
- faciliter l'échange des données à référence spatiale numérisées entre les ministères et organismes;
- favoriser la diffusion des données à référence spatiale numérisées des ministères et organismes;
- effectuer une reddition de comptes complète quant à l'implantation de la géomatique au gouvernement.

Cependant, le suivi effectué par le Vérificateur général dans son rapport de 2002-2003 (chapitre 6 du rapport)<sup>1</sup>, soit 5 ans après, l'a amené à déclarer :

*« [...] il reste encore des actions concrètes à accomplir pour résoudre les problèmes soulevés à l'époque. Ainsi, des quatre recommandations formulées en 1997-1998, nous estimons que les*

---

<sup>1</sup> [www.vgq.gouv.qc.ca/publications/Rapp\\_2003\\_1/Faits.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/publications/Rapp_2003_1/Faits.pdf)

*progrès sont satisfaisants pour l'une d'entre elles [recommandation 1], insatisfaisants pour une autre [recommandation 2], alors que deux recommandations n'ont pas été appliquées [recommandations 3 et 4]. »*

Quoique cela reste des appréciations générales sur l'ensemble du Plan géomatique, elles semblent pouvoir s'appliquer au SIEF qui est l'une de ses composantes. Effectivement, d'après le rapport annuel de gestion 2003-2004 du MRN<sup>1</sup>, le 3<sup>e</sup> inventaire forestier assuré par la DIF était réalisé à 82 % et la numérisation de la cartographie dans le SIEF à 65 % en 2001-2002, c'est-à-dire à peu près au moment où ce terrain de recherche a été réalisé, et ils ont été quasiment complétés en 2002-2003. Mais aucun compte-rendu sur les conditions du déroulement de l'implantation du SIEF n'y figure. Il reste donc très difficile de disposer d'une information officielle pour savoir clairement et précisément sur le plan de l'implantation du SIEF, quelle a été la stratégie adoptée, quelles dispositions ont été prises, quelles actions ont été planifiées et quand et comment les choses se sont déroulées. Néanmoins, certains éléments ont pu être réunis auprès de quelques gestionnaires de la DIF que nous avons rencontrés.

D'après eux, autant la conception initiale que la gestation du SIEF ont été très laborieuses, dans le sens où il a été difficile de convaincre le Conseil du Trésor du Québec qui n'a autorisé ce projet qu'après plusieurs versions et au bout de près de 18 mois de négociations. Initialement, le projet avait été conçu pour que le SIEF soit décentralisé dans tous les services régionaux du MRN, avec un budget estimé entre 45 à 50 millions de dollars. On a dû revenir à une version centralisée au niveau de la DIF avec un budget estimé entre 15 à 20 millions de dollars et après l'avoir largement élagué de plusieurs fonctionnalités prévues au départ. Si l'on rajoute à ceci le fait que le SIEF, au moment de nos entrevues (fin 2001), était encore considéré comme en phase de rectification, cela veut dire qu'il s'est écoulé finalement 7 à 8 ans, entre la décision d'initier le projet et la mise en production du SIEF alors que, de l'avis même des gestionnaires, ce projet devait durer entre 2 à 3 ans. L'ampleur et la complexité du projet avaient donc été largement sous-estimées,

---

<sup>1</sup> [www.mrn.gouv.qc.ca/publications/ministere/rapport/rapport-annuel-2003-2004.pdf](http://www.mrn.gouv.qc.ca/publications/ministere/rapport/rapport-annuel-2003-2004.pdf)

bousculant les prévisions et entraînant plusieurs modifications de calendriers successives; ce qui aurait nui à la crédibilité du projet et à celle des responsables administratifs et techniques, puisque leurs annonces ne se concrétisaient pas dans les délais prévus.

Par ailleurs, le choix initial du développement à l'externe et de l'achat d'une solution clé en main a été abandonné vu l'insuffisance du budget disponible. Aussi, la décision a-t-elle été prise d'un développement mixte du SIEF, avec du personnel informatique et des ingénieurs forestiers à l'interne affectés au projet et impliqués dans sa conception et son développement, en combinaison avec des contractants privés chargés essentiellement du codage et de l'intégration des processus. Cette approche aurait permis de pallier la classique dépendance à l'égard d'un fournisseur externe pour l'entretien du SIEF et le soutien technique à ses utilisateurs. Un petit groupe de techniciens forestiers ayant préalablement suivi des cours en géomatique à l'externe (cégep, universités) et ayant des aptitudes informatiques ont formé l'équipe de superutilisateurs (utilisateurs-clés) formés sur le tas à l'utilisation du SIEF et chargés en même temps de tester, de corriger et de valider les différentes livraisons du système avant leur mise en production.

Ces superutilisateurs ont aussi servi pour former en relais sur le système les nouveaux utilisateurs progressivement intégrés dans le SIEF et pour leur assurer le soutien technique. Parmi ces nouveaux utilisateurs, certains avaient aussi suivi des cours en externe sur certains logiciels intégrés au SIEF (ArcInfo ou ArcView), pris en charge par le MRN, mais les retards rencontrés dans le développement et la validation des modules ont considérablement gêné la synchronisation formation/utilisation, entraînant un oubli des apprentissages chez les employés formés. Pour certaines livraisons, une formation était donnée par les contractants responsables du module concerné, mais vu le manque de temps, la formation se faisait aussi sur le tas pour d'autres livraisons. Devant le nombre élevé des erreurs rencontrées dans le fonctionnement du SIEF, tous les utilisateurs étaient aussi appelés à contribuer à l'identification et à la documentation des anomalies du système.

Toujours selon les gestionnaires rencontrés, une résistance substantielle aurait été rencontrée dans l'implantation du SIEF, de la part de certains gestionnaires, professionnels et techniciens forestiers. Le nombre des employés réfractaires au changement a été réduit par attrition ou par mutation et leur remplacement par des plus jeunes, plus ouverts à l'informatique et au changement technologique, surtout parmi les techniciens forestiers; ce qui a été finalement permis « grâce » au retard pris dans la réalisation du projet. Enfin, l'ampleur et la complexité du projet ayant été largement sous-estimées, le service des ressources humaines n'a pas été sollicité pour participer à la gestion de projet et prendre en charge les aspects humains du changement, mais il ne s'est pas proposé non plus.

### **6.1.3. Profil des utilisateurs interviewés**

Deux catégories principales d'employés de la DIF en rapport avec la cartographie forestière et la gestion des inventaires forestiers sont appelées à utiliser le SIEF, à savoir des techniciens forestiers et des professionnels. Parmi ces derniers, certains remplissent aussi des tâches de gestion avec des responsabilités hiérarchiques. De fait, nous avons pu interviewer personnellement dix personnes qui ont été choisies et mises à notre disposition par l'intermédiaire des responsables de la DIF, entre le 05 décembre et le 14 décembre 2001, soit environ 8 mois après la mise en production du SIEF qui était entièrement opérationnel depuis avril 2001.

Parmi les dix personnes interrogées, on trouve sept techniciens forestiers et trois professionnels, trois sont des femmes, quatre personnes ont des responsabilités de chef de section et une personne a participé aux tests pendant le développement du S.I. à titre d'utilisateur-clé. Par ailleurs, la moyenne d'âge est de 46.3 ans avec six personnes qui ont 45 ans et plus. La plupart (sept) ont au moins un Diplôme d'études collégiales ou l'équivalent, et l'ancienneté moyenne dans l'organisation est de 20 ans, alors que l'ancienneté dans le poste est très variable, allant de 6 mois à 29 ans. Enfin, sur ces dix personnes, quatre ont suivi la formation spécifique sur le S.I. qui a été planifiée dans le

cadre de l'implantation et cinq autres ont été formées sur le tas (formation relayée par les quatre précédents). Une seule personne n'a pas suivi de formation sur le S.I. et n'est pas assujettie à l'utilisation obligatoire du S.I., étant très proche de sa retraite.

Sur les dix personnes interviewées, nous en avons identifié trois avec une attitude négative face au S.I., trois avec une attitude modérée ou mitigée et quatre avec une attitude positive. L'ensemble de leurs caractéristiques figure dans le tableau VII.

Tableau VII. Caractéristiques des interviewés de la DIF

Emp	Att-pdt	Âge	Anc-org	Anc-post	Retrait	Édu	Exp-ordi	Form	Rôle	Sexe	Statut	super-utilisat
E 1	Neg	41	5.5	0.5	15	17	11	plan	Prof	H	Chef-sect	non
E 2	Neg	55	32	29	0.4	13	0	non	Tech	H	Emp	non
E 3	Neg	35	12	12	20	14.5	11	tas	Tech	F	Emp	non
E 4	Neut	55	30	3	2	11	15	tas	Tech	H	Emp	non
E 5	Neut	49	16	16	5	12	6	tas	Tech	F	Emp	non
E 6	Neut	45	17	1	14	17	20	plan	Prof	H	Chef-sect	non
E 7	Pos	40	14	4	15	18	5	plan	Prof	F	Chef-sect	non
E 8	Pos	41	20	6	14	13	5	plan	Tech	H	Chef-sect	oui
E 9	Pos	50	28	21	6.5	11	10	tas	Tech	H	Emp	non
E 10	Pos	52	25	5	10	14	4	plan	Tech	H	Emp	non

**Légende :**

- E = Code employé interviewé (E)
- Att-Pdt = Attitude pendant l'implantation du S.I. (neg = négative, neut = neutre, pos = positive)
- Âge = Âge de l'employé (en année)
- Anc-org = Nombre d'années d'ancienneté dans l'organisation
- Anc-poste = Nombre d'années d'ancienneté dans le poste actuel
- Retrait = Nombre d'années prévues avant la retraite
- Édu = Nombre d'années de scolarité (primaire inclus)
- Exp-ordi = Nombre d'années d'expérience sur l'ordinateur
- Form = Formation (plan = planifiée, tas = formation sur le tas)
- Rôle = Occupation (prof = professionnel, tech = technicien forestier)
- Statut = statut hiérarchique (chef-sect = chef de section, emp = employé)
- Superutilisat = Statut d'utilisateur-clé (indiqué par EXP dans les citations)

## 6.2. Présentation des résultats

### 6.2.1. L'état de mobilisation des employés face à l'implantation du S.I. : attitudes, intentions et actions

Les réponses traitées ici concernent les questions qui ont été posées aux interviewés quant à leur attitude et leurs réactions par rapport au nouveau S.I. lors de son implantation.

#### 6.2.1.1. Attitudes négatives et intentions ou actions face au S.I.

##### 6.2.1.1.1 Les attitudes négatives face au S.I.

Elles s'expriment de manière plus ou moins affirmée dans les déclarations suivantes des trois employés concernés, deux techniciens forestiers et un chef de section ayant participé au développement du S.I. :

« INT : Là, si vous deviez qualifier votre attitude par rapport au système d'information, vous diriez quoi?

ORG2/E 2/TECH/H : Ah je vais vous dire franchement j'ai eu peur quand ils m'ont dit que ça allait être ARCINFO puis tout ça. Là j'ai dit : "oooooh, tabarouette!" Spontanément là, j'ai pas trouvé ça drôle. [...] On était en 'maudit' quand ils ont parti le SIEF, on était sur le nerf un peu, on a dit : "crisse!" on vas-tu prendre notre retraite? On vas-tu être obligé d'embarquer dans ça? »

« INT : Et vous, comment vous avez réagi simplement au fait de devoir participer au développement du système d'information de cette envergure?

ORG2/E 1/CHEF SECT/H : Première réaction un peu négative parce que j'avais vécu la même affaire avant puis j'avais connu l'ampleur et la lourdeur de la tâche et puis je voyais ça décupler dû fait que je voyais que ça allait se produire dans la fonction publique. [...] Aujourd'hui, t'sais, l'image un peu qu'on se donne, c'est qu'on travaille tous pour alimenter un monstre; c'est un peu gros là, mais souvent la phrase ressort, on travaille trop pour alimenter un monstre. »

« ORG2/E 3/TECH/F : Moi, j'ai été laissé à moi-même. Au départ, il fallait que je lise des documents, des livres puis débrouille-toi avec ça; c'est assez gros merci à gober là. »

*INT : Est-ce que ça a influencé votre attitude à l'égard du SIEF?*

*ORG2/E 3/TECH/F : Oui, un peu; au départ ça me dérangeait pas de lire, de comprendre, puis un moment donné tu t'aperçois que tu trouves ça très dur à lire, très dur à comprendre puis que t'es laissé à toi-même. Après je me suis comme fait tasser parce que je comprenais pas assez vite, je l'ai pas trouvé drôle là, pas du tout, autrement dit ils avaient besoin de monde mais ils avaient pas le temps de les former. Tu peux pas rentrer comme ça puis tout comprendre un cours en géomatique.*

*INT : Là votre attitude aujourd'hui, est-ce qu'elle est plus négative qu'au départ par rapport au SIEF?*

*ORG2/E 3/TECH/F : Oui oui, c'est sûr. La grosse déception, c'est que c'est très, très lourd et très, très gros à banker; fait que c'est long, ça finit plus! Ça devait prendre 2 - 3 ans, mais ça va prendre 10 ans avant que tout soit "loadé"; t'sais là, ça n'a pas de bon sens, ça a aucun bon sens. »*

À travers ces extraits, on peut déjà relever que certains facteurs sont liés directement à ces attitudes négatives, soit :

- la peur face au changement technologique qui amène une remise en question de la poursuite de la carrière;
- la difficulté anticipée dans le développement de ce type de technologie dans une organisation publique;
- la difficulté perçue dans l'acquisition des compétences requises par l'utilisation du nouveau S.I.;
- la déception par rapport au soutien escompté de la part des gestionnaires en matière de formation;
- la déception par rapport à l'utilisation et à la performance du S.I.

Voyons maintenant quelles ont été les intentions ou actions entreprises par ces utilisateurs négatifs face au S.I.



#### 6.2.1.1.2. Les intentions ou actions face au S.I.

Parmi les réactions des employés négatifs par rapport au S.I., les plus radicales consistent à désirer prendre rapidement sa retraite pour échapper à l'utilisation obligatoire du nouveau S.I. ou, sinon, à penser quitter son poste et en chercher un autre où on n'aurait pas à l'utiliser :

*ORG2/E 2/TECH/H : « Comme je vous disais tantôt, quand ils m'ont dit ça que ça allait être ARCINFO puis tout ça, je vais vous dire franchement, j'avais hâte de prendre ma retraite (rire), oui j'avais hâte de sortir du système. [...] Je vais vous dire, je suis content que vous m'ayez demandé cette question-là parce que je n'aurais peut-être pas parlé de ça; j'ai pensé quitter les inventaires pour m'en aller plus dans un milieu forestier. »*

À défaut, le rejet de l'utilisation du nouveau S.I. s'exprime aussi par le refus de suivre la formation appropriée à son utilisation, par l'absence de volonté ou de désir d'acquérir les connaissances requises en arguant de l'inutilité de la chose lorsqu'on est proche de sa retraite, et par le fait de promouvoir auprès des gestionnaires le recrutement d'employés plus jeunes qui seraient plus outillés et donc plus favorables aux nouvelles technologies :

*ORG2/E 2/TECH/H : « Mon épouse me disait, si tu commençais peut-être que t'aimerais ça. Peut-être que c'est de la réticence là, mais on dirait que je veux pas apprendre ça; je vais être honnête avec vous, on dirait que je veux pas apprendre ça. [...] Je n'aurai jamais demandé un cours en informatique moi là monsieur, jamais. Ils me l'ont proposé mais là moi ce que j'ai dit à mon supérieur immédiat à ce moment-là, vu qu'il me reste à peu près 2 ou 3 ans là, j'ai dit prenez des jeunes puis donnez-leur la formation. Je leur ai dit, qu'est-ce que ça va me donner de suivre des cours, si vous avez des cours à donner, donnez ça à des jeunes, donnez pas ça à moi qui est au bord de la retraite. Hey! Je pense à la retraite moi là, je pensais pas à continuer ma carrière. On a insisté pour qu'ils amènent des jeunes, on a parlé des jeunes souvent, on a dit rentrer des jeunes. »*

Les attitudes négatives chez ces employés s'accompagnent également de réactions de frustration et de démotivation qui sont alimentées par la faible performance perçue du S.I., ce qui se répercuterait sur la qualité et l'efficacité des tâches des utilisateurs et ainsi, sur leur satisfaction au travail :

*ORG2/E 3/TECH/F : « [...] La grosse déception c'est que c'est très, très lourd et très, très gros à banquer; fait que c'est long, ça finit plus! Ça devait prendre 2 - 3 ans, mais ça va prendre 10 ans avant que tout soit "loadé"; t'sais là, ça n'a pas de bon sens, ça a aucun bon sens. »*

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « On travaille trop pour alimenter un monstre alors qu'on mâche trop le contenu. Le corollaire de ça, ce qui déplaît aux gens et ce qui amène encore plus de dépréciation, c'est qu'on va de plus en plus peut-être se permettre de faire entrer n'importe quoi dans la banque, de moins contrôler au niveau du contenu parce que les gens n'ont plus le temps. Ça fait que là on développe des systèmes qui coûtent des millions, pour pas dire des dizaines de millions, pour banquer une information nationale selon les standards dits élevés, mais au niveau du contenu on est moins rigoureux. [...] L'autre aspect, c'est qu'à partir du moment où on reçoit des données, que ce soit en acquisition ou que ce soit pour fin de mise à jour, si le délai de banquage de cette donnée-là pour fin de rediffusion à d'autres clients ou au même client, si ce délai-là est trop long, ça démotive tout le monde. C'est le cas actuellement. Alors les gens laissent passer un peu de qualité puis en même temps ils sont pas capables de répondre de manière aussi fluide qu'ils le faisaient y a 4 ans par exemple (rire). Ils se sentent moins valorisés, ils sentent moins la fameuse courroie d'entraînement qui fait que la donnée arrive puis ressort vite là. »*

On peut noter aussi la critique désabusée en direction de certains utilisateurs favorables au S.I., accusés de trouver du plaisir dans ce qui est perçu comme une aliénation à la machine, et de succomber ainsi bêtement à l'attrait mystérieux de la nouvelle technologie :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Par ailleurs, y en a qui se sentent très fiers de faire marcher une patente de même, un monstre qu'ils ne connaissent pas. Mais c'est tellement mystérieux que c'est comme un peu valorisant. Y en a quelques-uns qui sont comme ça, qui ont pas beaucoup de notions informatiques, mais qui sont impressionnés par la grosseur du monstre, puis comme ils sont dédiés à son alimentation comme opérateur, ben là y se sentent un peu quelqu'un. C'est un peu embêtant la psychologie humaine des fois là, c'est des drôles de comportements (rire). On voit toute sorte de choses, mais les gens en général, c'est sûr, ils adhèrent plus ou moins, c'est la réalité là. »*

Enfin, on peut constater chez certains utilisateurs, malgré une attitude négative face au S.I., la volonté de trouver les moyens de réduire ou de simplifier les procédures de fonctionnement du S.I. et d'améliorer la qualité de son utilisation pour une meilleure efficacité et efficience du système. On doit se rappeler ici que ce n'est pas contradictoire dans la mesure où ces employés sont dans un contexte d'utilisation obligatoire du nouveau S.I. et qu'en dehors de la possibilité de quitter son emploi, il y a de la place pour une adaptation forcée comme on l'a d'ailleurs déjà relevé dans le cas analysé précédemment. Cependant, il faut noter que la participation à la recherche d'amélioration du S.I. se fait ici

avec peu d'adhésion véritable, et donc sans enthousiasme ni conviction, ce qui transparaît dans la critique de la forme bureaucratique de la procédure à suivre dans le cadre du mécanisme de suggestion mis en place et donc, de son efficacité :

*« INT : Donc en général c'est quoi, chez les gens de la production, on adhère pas du tout au S.I. ? »*

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : Non, je dirais pas n'adhèrent pas du tout, mais adhèrent très mal. C'est sûr que c'est le canal, il faut produire dans ce canal; l'idée c'est pas de faire "péter" le monstre, l'idée c'est de le faire maigrir pour que ce soit plus fluide. [...] Ben on essaie de l'améliorer parce qu'il faut quand même garder à l'esprit qu'on est en mode production, puis ça tous les gens sont bien informés qu'ils doivent soulever la moindre idée qui pourrait faire améliorer le système. Ils se doivent de colliger et soumettre toute anomalie ou quelque chose qui marche pas dans le système et qui empêche de produire. Mais encore là, on alimente un système, faut suivre une procédure! T'as une anomalie, alors remplit la petite fiche, envoie-là à tel gars, copie à tel autre, oublie pas lui, attend la réponse... »*

### **6.2.1.2. Attitudes positives et intentions ou actions face au S.I.**

#### *6.2.1.2.1. Les attitudes positives face au S.I.*

Les extraits suivants reflètent les attitudes positives de quatre employés favorables à l'implantation du nouveau S.I., deux techniciens forestiers et deux chefs de section, dont l'un a participé au développement du nouveau S.I. et deux à la première équipe d'utilisateurs formés pour tester le système en production :

*INT : « Comment avez-vous vécu, un petit peu le changement depuis le départ, depuis qu'on a annoncé qu'il allait y avoir un changement technologique de cette importance? »*

*ORG2/E 10/TECH/H : « Moi j'ai l'habitude quand y a un changement, au lieu d'attendre qu'il vienne à moi je vais vers le changement. J'ai deux décisions quand il arrive un changement comme ça : soit je l'évite et je m'en vais ailleurs, et pour moi c'est un peu de la lâcheté ou peur d'affronter quelque chose; donc je me suis beaucoup plus pris l'autre option et j'y fais face. Mais j'y vais vers, donc j'ai pas attendu la dernière minute pour embarquer dans la nouvelle technologie. »*

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Quand le SIEF a commencé, on a commencé à en parler du système d'information que tout serait structuré avec base de données, c'était vraiment une gestion de base de données, d'être capable de fonctionner avec du numérique, être capable de faire des requêtes*

*par la suite puis tout ça, là. J'ai vu que c'était quelque chose de super intéressant puis on était rendu là parce que là on pouvait pas tellement questionner la banque à part de faire toujours les mêmes types de compilations. Moi j'ai été dans les premières à faire le saut pour s'en aller à SIEF, qui ai levé la main et j'ai dit : moi ça m'intéresse. »*

*ORG2/E 8/CHEF DIV/EXP/H : « Ben moi je vais vous dire ça m'intéressait; j'ai aimé ça là, tomber dans l'informatique. C'était plaisant parce que c'était un nouveau défi, hein. Tu dis ben on va apprendre puis on va avoir d'autres choses, puis l'informatique t'as pas le choix, faut que tu connaittes ça un peu. Puis c'est un beau défi, j'ai pris ça comme un défi personnel. Pour ma part, moi j'avais pas de peurs ni de craintes. »*

*ORG2/E 9/TECH/H : « Aujourd'hui, je vois qu'on peut pas continuer manuellement. D'abord, on serait tout seul, c'est pas ben, ben avant-gardiste ça là, alors c'est primordial à cette heure. [...] Ah non, moi il me remplace pas le système, il m'aide à évoluer par exemple, "tabarnouche!" oui, pas à peu près. À cette heure, j'apprends tous les jours; je vais apprendre encore à matin. [...] C'est tellement plus facile, tellement plus efficace, tellement plus performant puis la qualité des choses qu'on va chercher aussi est meilleure. [...] Aujourd'hui je pèse sur un piton avec le système qu'on est en train de monter, je vous sors la même carte qui est 100 fois plus belle, qui a tout dessus puis si vous allez sur le terrain c'est exactement ça, à un mètre près. Ça prend 10 minutes au lieu d'une journée, alors j'ai le temps de créer d'autre chose, j'ai le temps d'améliorer des choses que ça faisait 25 ans que je faisais, puis que j'avais jamais le temps d'améliorer. Je suis tout le temps prêt, pas de problème.»*

Parmi les facteurs directement reliés à ces attitudes positives, on peut noter ici :

- la nécessité perçue du changement technologique;
- l'ouverture d'esprit au changement, la proactivité et la confiance en soi;
- l'intérêt personnel et l'utilité perçue en terme de développement des compétences;
- les effets perçus sur la performance en termes d'efficacité, de rapidité et de qualité du travail.

La section suivante présente les intentions ou actions accompagnant ces attitudes positives.

#### *6.2.1.2.2. Les intentions ou actions face au S.I.*

La mobilisation de ces utilisateurs favorables à l'implantation du nouveau S.I. prend diverses formes. Elle s'exprime d'abord par leur proactivité face à l'arrivée du changement

technologique qui se démontre non seulement par leur volonté d'aller au-devant du changement en prenant l'initiative de demander à y prendre part, mais également par l'insistance et la persévérance qui sont mises pour convaincre leurs supérieurs de les laisser aller vers l'expérimentation et l'utilisation du S.I. En effet, ces derniers s'opposent ou se montrent réticents parfois à les laisser aller vers la nouvelle technologie quand cela doit se traduire par un changement ou un partage de l'affectation de l'employé, et préfèrent les garder dans leurs postes actuels pour des exigences de service :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Moi j'ai l'habitude quand y a un changement, au lieu d'attendre qu'il vienne à moi je vais vers le changement. [...] En voyant la nouvelle technologie qui se plaçait ben c'est là que j'ai demandé de changer de fonction, de commencer à faire de l'informatique, de la cartographie numérique. [...] Je l'avais demandé parce qu'on ne m'offrait pas la possibilité de le faire, parce qu'on me trouvait compétent dans la charge que je faisais, on me demandait de rester là. C'est donc moi qui l'ai demandé et ça pris au moins 6 mois avant qu'on me laisse (rire). Il a fallu d'abord convaincre mes patrons à me laisser aller; eux essayaient de me convaincre de rester et de ne pas aller en informatique. J'ai fait des pressions auprès du département qui ouvrait la nouvelle technologie, j'avais des liens là, j'ai été en parler. [...] C'est là que de fil en aiguille j'ai montré mon intérêt puis c'est là qu'on est venu me chercher quand on a commencé à voir qui seraient les premiers utilisateurs qui pourraient tester le système informatique. Donc c'est là que j'ai été choisi et c'est là qu'un moment donné on m'a offert de parler à mon patron, puis ils lui ont dit que j'étais intéressé à vouloir aller dans cette nouvelle technologie. Mon patron m'a fait venir, m'a expliqué qu'il voulait me garder, donc on m'a donné 50 % de temps réparti en informatique et 50 % dans la même fonction. Donc là je voyais qu'on m'ouvrait un petit peu la porte et là j'ai continué, puis je me suis dit ben étant donné que la porte est à moitié ouverte, je vais leur démontrer ce que je suis capable de faire. »*

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Il y avait une dame qui était en charge des essais puis là c'était la première livraison qui passait dans la moulinette, façon de parler, au niveau des essais. C'était assez dur, y avait beaucoup de travail à faire, beaucoup d'erreurs à corriger, les anomalies puis tout ça, puis là elle m'a expliqué comment ça fonctionnait un petit peu plus dans le détail. Puis je disais « tabarouette! » ça m'intéresse. Fait que je suis allée voir mon patron puis je lui ai dit « ça m'intéresse; quand ça va s'en venir en production j'aimerais ça l'avoir cette job-là ». Il a dit « Ah, c'est pas toi que je voyais là-dedans ». J'y ai répondu « ben en tout cas tu diras pas que je te l'ai pas dit ». Puis 2 semaines après, en fin de compte, j'avais la job (rire). »*

Leur désir de participer et de relever le défi de l'adaptation au changement technologique se manifeste même en bravant la pression implicite de leur groupe d'appartenance professionnelle, réputé pour être majoritairement et traditionnellement réfractaire au changement. Ceci démontre leur confiance en soi et leur assurance dans

l'expression de leur attitude personnelle positive face à l'implantation du nouveau S.I., en dépit de l'influence sociale négative qui peut s'exercer dans leur groupe. Nous avons donc ici un exemple qui manifeste l'importance relative qui est accordé dans le modèle T.R.A. (Fishbein et Ajzen, 1975) à l'attitude et à la norme subjective, cette dernière représentant l'influence sociale, dans la détermination des intentions et des comportements des sujets :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Étant donné qu'il y avait cette mentalité là bien connue qu'au 3e étage on était contre le changement, donc je faisais partie de ceux qui étaient contre; alors on ne nous approchait pas, on ne nous parlait pas informatique. En m'approchant d'eux, je leur disais « y en a aussi qui sont intéressés ». Donc j'ai voulu montrer mon intérêt, que j'en avais le goût puis que je voulais faire partie de ceux-là. Et quand ils ont commencé à regarder qui pourrait commencer à en faire, pour leur donner une formation, ben là ils sont venus m'approcher. Mais il a fallu que je prépare le terrain avant, donc j'ai été choisi parmi ceux-là parce que j'ai montré mon intérêt. Y avait quelqu'un que je connaissais qui était déjà dans notre équipe avant comme professionnel et lui s'occupait de partir tout ce projet-là. Je m'approchais puis je lui disais « moi je suis pas contre, c'est pas tout le monde qui est contre » pour défaire un petit peu cette mentalité-là. Parce qu'on était vu comme les réfractaires et on nous mettait loin puis on en choisissait d'autres. »*

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Moi j'ai été dans les premières à faire le saut pour s'en aller à SIEF, qui ai levé la main et j'ai dit moi ça m'intéresse. C'était mal vu par les autres confrères; des fois certaines personnes plus techniques, faut pas que je généralise là, ont plus de misère à faire le changement. Fait que quand ça été le temps d'implanter ça 'hou là là!' c'était pas évident. Fait que moi j'ai levé la main, y a d'autres gens aussi qui ont levé la main, fait que ça fait un noyau dur de gens qui étaient intéressés.»*

Dans leur mobilisation, ces employés acceptent de fournir des efforts personnels en investissant dans leur autoformation en suivant des cours universitaires préparatoires à l'utilisation du S.I., en plus des heures de travail, et en se consacrant à des activités d'autoapprentissage à domicile ou au bureau, prises sur du temps non rémunéré :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Donc j'ai étudié chez nous, les fins de semaine, travaillé du temps supplémentaire que j'ai fait sans être payé pour le faire, sans ça, si j'avais seulement étudié ici, j'aurais pas pu le faire là, j'aurais pas eu le temps devant la machine puis étudier en même temps, c'était impossible. C'est pour ça que je prenais du temps puis je m'étais fixé un défi, je disais à mon épouse, c'est sûr que ça va être fait. Puis j'ai eu un ami à l'extérieur qui a pu m'aider au niveau informatique durant un an, il m'a montré les bases, il venait les fins de semaine chez moi et ça m'a aidé. »*

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Après ça, ça été de me former moi parce que je connaissais rien là-dedans aussi je me suis tapée un petit cours intensif de 5 jours, bon puis après ça c'était je pense un cours de Maîtrise les soirs là, sur la géomatique en général, au moins pour savoir c'était quoi, puis de voir les possibilités de ça, avec le SIEF. J'ai dit faut que je sache un peu c'est quoi la géomatique, c'est quoi les limites de ça puis de regarder ce qu'on est capable de faire. »*

Pendant le développement et l'implantation du nouveau S.I., cette mobilisation va se traduire par diverses démonstrations actives de leur implication personnelle pour la réussite de ce changement technologique :

- Démonstration de la disponibilité personnelle pour le S.I. en travaillant plus d'heures au bureau et à domicile, en renonçant aux pauses réglementaires et même en refusant la rétribution des heures supplémentaires pour ne pas prêter le flanc à la critique des opposés au changement et risquer d'amplifier ainsi leurs réactions négatives :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Je fais des choses j'ai jamais fait dans ma vie; à 7h 30, je suis ici le matin, je prends plus de break. Je prends ½ heure pour dîner puis y a même des fois que je travaille la fin de semaine. J'emmène des choses pour des suivis pour que lundi matin, quand je vais rentrer à 7h 30, on repart la machine vite. Avant j'aurais dit, écoute là j'ai fini, je vais rentrer lundi et on continuera, c'est pas plus grave que ça. Là non, c'est un challenge; même d'ailleurs je suis en train d'essayer de me faire installer un modem chez nous pour pouvoir faire suivre le travail. Je pars des jobs la nuit parce que c'est un système qui est lourd, alors on fait virer ça la nuit parce que ça prend trop d'espace. Fait que moi, je vas pouvoir les suivre chez nous parce qu'il y a des choses je peux pas partir tant que j'ai pas réglé ceux-là. Alors, je vais les régler chez nous, je vais pouvoir en faire virer toute la fin de semaine. Oui, ça c'est le "fun", c'est des choses qui étaient pas accessibles avant, c'était impossible avant aujourd'hui. Là je l'ouvrirais rien que pour ça; j'ai des jeux chez nous de toute sorte, j'ai jamais touché à ça de ma vie, jamais, jamais, mais ça là, je vais l'ouvrir pour arranger mes jobs. »*

*ORG2/E 10/TECH/H : « Quand on commence un virage technologique, faut être capable de mettre des heures autres que ce qu'on mettait avant. La pause-café, on l'oublie; moi y a au moins 2 ans que j'ai pas pris de break, c'est ben rare que je finis à 5h30. Il a fallu ça pour faire le changement, toute l'équipe dont je vous parlais des 6, y en ont mis des heures, mais il a fallu le faire. Si on se conforme à des heures normales pour faire un changement technologique, faut pas y compter. [...] J'ai mis ben des heures pour lesquelles j'étais pas payé, j'y tenais pas dans le sens qu'il y avait un tiraillement et je voulais pas nourrir ce tiraillement parce qu'on aurait pu s'en servir et me dire « tiens, tu fais des heures supplémentaires, tu travailles chez toi et tu veux te faire payer pour le temps ». Quand mon patron m'a demandé m'a dit « ben fais-toi payer », j'ai dit « non, parce que ça va nourrir des personnes qui sont contre ». Je leur ai enlevé ce moyen-là, donc quand je travaillais chez nous, je travaillais à mes heures à moi, mais je les comptabilisais pas. »*

- Autoresponsabilisation en se fixant des objectifs et détermination à aboutir dans les délais malgré les difficultés vécues lors de la phase d'expérimentation du nouveau S.I. :

*ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « Un moment le système devenait lourd à développer puis c'était des bons défis à dire bon ben comment on fait pour s'en sortir de ça là. Comment est-ce qu'on va faire pour régler ces problèmes-là? C'est certain qu'on aurait aimé que ça se fasse dans un an, mais ça a été un petit peu plus long. Puis ce qui était le fun, c'était d'essayer d'atteindre ce qu'on voulait comme objectif et dire « ben regarde, on veut que ça soit fait pour telle date, le développement ». C'était plus ça là les attentes qu'on avait, c'était d'essayer de faire ce qu'on avait à faire dans les plages qu'on avait fixées. »*

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « On s'était fixé des objectifs. C'est le genre de boulot... bon ben un moment donné, tu vois l'ouvrage s'accumuler, tu vois que t'en a 2, 3, 4, 5 cartes de banquées, c'est encourageant, mais quand tu fais quelque chose puis que t'as rien de comptabilisé, tu sais pas où tu en es. C'était pas comptabilisé trop, trop; les gens étaient laissés à eux autres même. Mais là, avec l'outil informatique, moi je faisais un tableau puis on suivait ça. C'était pas pour pousser dans le dos les gens que je supervisais, mais c'était juste... t'sais, on s'encourageait un peu aussi avec ça. »*

- Contribution personnelle pour faciliter l'utilisation du nouveau S.I. pour les collègues plus réticents au changement technologique :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Moi à l'interne, j'avais monté un guide d'utilisateur dans les premiers temps pour aider mes confrères à utiliser l'informatique parce qu'il y avait déjà une tension qui existait. »*

- Initiative dans la proposition d'actions de communication promotionnelle en direction des futurs utilisateurs pour expliquer la démarche de formation et d'implantation progressive du nouveau S.I. :

*ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « Moi je l'avais même mentionné à un moment donné à mes supérieurs en leur disant que ce serait le temps de réunir tout le monde, puis de leur dire que la première partie a été livrée, parce que c'est pas les 75 personnes qui étaient sur le plancher qui ont touché à cette partie là. Ils ont ciblé peut-être 5 ou 6 personnes, on leur a donné la formation puis les gens étaient ben heureux de travailler là-dedans. 6 personnes dans un bureau de 75, c'est pas tout le monde qui connaît ce que telle personne fait réellement dans le bureau. Fait que j'ai dit que ce serait le fun de réunir tout le monde dans une salle et de leur dire « regardez, on a fait la première partie, ça fonctionne ». Au moins le faire connaître, essayer de tenir les gens au courant même si ça ne les a pas impliqués directement, mais au moins qu'ils sachent que ça s'en vient, leur tour va venir un moment donné, sauf qu'il faut attendre là. T'sais, au moins essayer de... à ce moment-là, c'est plus facile. »*

- Adoption d'un style de gestion d'équipe plus participative, plus collaboratif, plus facilitateur et plus proche des employés pour favoriser l'implication des premiers utilisateurs du S.I. :



ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Puis on faisait souvent des petites réunions aussi, ce qui se faisait pas dans le temps. On disait bon ben comment on organise nos flûtes; ça nous est arrivé aussi de changer la manière qu'on procédait parce qu'on trouvait qu'on perdait du temps. On s'asseyait tout le monde autour de la table, on se 'brassait la canisse', là les gens se sentaient vraiment impliqués dans la job, ce qu'on avait pas avant. Les gens décidaient plus là. Je leur disais moi je ramasse toutes les informations, c'est sûr c'est moi qui va prendre la décision finale, puis si je me trompe puis que je vous ai pas écouté, ben c'est moi qui vais me faire taper sur le clou (rire). Mais la plupart du temps, je tenais compte des informations qu'ils me donnaient. Fait que là, un moment donné, je pense que c'est l'approche aussi qui a été différente de ce côté-là. Moi j'avais jamais été gestionnaire avant, j'avais essayé une nouvelle forme de gestion qu'ils n'avaient pas ici. Ils me connaissaient pas au début, sauf qu'on a fini vite par se connaître chacun nos caractères, chacun nos forces. Si ça avait été quelqu'un de différent qui avait chapeauté peut-être que ça aurait été différent. Si ça avait été quelqu'un de très directif, très boss, platte un peu là, je pense que ça aurait pas marché parce qu'il avait trop de têtes fortes, t'sais. [...] Je me suis mise au même niveau qu'eux autres; premièrement j'ai suivi le même cours qu'eux autres, un cours qui a été donné ici, fait que moi j'essayais de gober le plus d'informations que moi je comprenais, y en a d'autres des fois qui comprenaient des bouts que moi j'avais pas compris, fait qu'on a pu s'échanger l'information. »

- Développement d'une stratégie personnelle de mobilisation des employés pour les amener à adhérer au changement technologique selon une démarche progressive par contamination, en partant d'un noyau dur d'utilisateurs solidaires et favorables au S.I., puis la formation sur le tas de nouveaux utilisateurs et la diffusion du changement technologique vers les employés plus réticents à l'utilisation du nouveau S.I. :

ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « L'étape d'après ça été de mettre ça en production puis c'est là que moi j'avais la main. J'ai dit ok moi je me sens capable d'aller chercher le monde pour que les gens puissent embarquer là-dedans, parce que là c'était des bras que ça nous prenait. Ce n'était plus juste des gens super motivés avec plein de cours là, fallait embarquer les gens du 3e qui n'avaient pas de formation là-dedans, qui l'apprendraient sur le tas. C'est pas tout le monde qui est prêt à aller suivre des cours le soir puis tout ça, c'est pas évident. J'ai formé vraiment un noyau qui était bien intéressé puis je suis allée par contamination (rire). Je dis ça tout le temps à mon boss, j'y allais par contamination, j'allais chercher mettons à tous les mois ou à tous les 2 mois, dépendamment si on était trop essoufflé au niveau de la formation, j'allais en chercher un qui était pas mal intéressé. Fait que là j'allais en ramasser un autre, je le formais, fait que là il venait intéressé, il venait autonome, puis après ça on allait en rechercher un autre. Un moment donné on était un petit noyau on était peut-être 4 ou 5 (rire), on avait pas de formation là-dedans, personne. On a tous suivi le même cours de base, même moi qui étais boss j'ai suivi le même cours qu'eux autres. Fait qu'au moins on pouvait s'aider. Puis après ça, y a une autre livraison qui est arrivée, fait qu'à ce moment-là j'ai pu prendre mes meilleurs gars puis j'en ai envoyé de l'autre bord, fait que là ça a fait un deuxième groupe. On a regretté d'autre monde, fait que moi je dirais qu'en ce moment, les gens qui sont pas embarqués dans le SIEF, y en a plus beaucoup sur l'étage. »

- Adhésion et défense effective et inconditionnelle du projet de changement technologique, depuis la phase de développement jusqu'à la phase d'implantation du S.I. :

ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « Quand je me suis embarqué là-dedans, je me suis dit « c'est un beau défi, c'est réalisable puis je vais le défendre jusqu'au bout ». T'sais, quand on embarque dedans, on embarque pas pour dire oui j'embarque puis rien que le dire. Moi j'y ai cru du début jusqu'à fin, puis même encore aujourd'hui si on me dit « ben regarde, on va faire quelque chose pour passer à côté », ben je me sens mal là-dedans. Car on a développé un système, une machine pour faire la job, alors s'il faut passer à côté, mais pourquoi l'avoir développée si on veut pas s'en servir? T'sais même aujourd'hui, je la défends encore là, du début à la fin. [...] Défendre c'est beaucoup plus vis-à-vis des autres qui connaissent pas l'informatique; eux autres, ils voient pas de résultats encore. Alors, c'était peut-être la partie la plus dure là, de se faire dire ça marche pas, ça marchera jamais et essayer d'expliquer ce qu'on fait puis toute la complexité qu'il peut y avoir en arrière de ça, puis tous les avantages qu'on va retirer un coup terminé. »

- Identification et appropriation du S.I., abnégation personnelle et engagement moral de l'utilisateur-clé envers les autres utilisateurs en se dédiant au soutien qu'ils pourraient attendre d'une personne-ressource qui se perçoit comme indispensable, avec l'expression d'un sentiment de culpabilité à l'idée de s'absenter ou de penser changer d'affectation quand l'occasion se présente :

ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « Pour ma part, je me sens mal à l'aise de m'absenter parce que je me dis si je suis pas là, les personnes qui ont besoin d'une réponse.... Des fois je me dis bon si je pars 15 jours, t'essaies de déléguer, de donner le moins de problèmes aux gens, mais quand tu viens une personne-ressource, un moment donné tu te dis, ben mettons que je débarquerais de là-dedans et que je m'en irais ailleurs? Parce qu'un moment donné, ils ont ouvert des postes, j'avais appliqué, mais je me sentais mal à l'aise de m'en aller sur un autre poste parce que là on venait d'implanter puis j'étais la personne la mieux placée pour donner la formation. C'est comme si j'avais dit j'amène le bateau puis quand j'arrive au port je quitte le bateau. Je me sentais mal là-dedans, t'sais, d'avoir appris tout le système, d'en connaître beaucoup, puis la personne la mieux placée pour transférer l'information, ben elle s'en va ailleurs. Fait que là j'ai dit je vais au moins faire le bout de formation, au moins partir la machine dans le bon sens, t'sais de façon à dire, regarde j'ai appris pendant 4, 5 ans, je vais transférer l'information aux gens avant de dire si je vais aller ailleurs ou pas là. [...] Quand tu deviens un petit peu... pas dire un morceau de la machine... ben tu viens dans des décisions de même, t'es pris un peu entre l'arbre et l'écorce. »

- Détermination et persévérance à faire réussir l'implantation du nouveau S.I. en dépit de l'opposition d'une partie des employés :

ORG2/E 10/TECH/H : « Le défi c'était de réussir parce que beaucoup ne voulaient pas la réussite. Ceux qui ne voulaient pas le virage technologique, ne voulaient pas la réussite de ce projet-là, donc pour moi c'était le défi d'arriver à bon port, de l'amener à bon port. Aujourd'hui c'est ma récompense, il fonctionne présentement. »

## 6.2.2. Perceptions des employés relatives au S.I.

### 6.2.2.1. Perceptions des employés négatifs

#### 6.2.2.1.1. Les caractéristiques individuelles

##### 6.2.2.1.1.1. Attitudes générales et personnalité

- Perception d'une tendance plus conservatrice chez les employés âgés et d'une plus grande peur de l'inconnu face aux nouvelles technologies informatiques :

*ORG2/E 3/TECH/F : « Pour les personnes plus âgées, c'était l'inconnu dans le fond; ils savent pas puis c'est pas nécessairement naturel de pironner puis de jouer dans l'ordinateur. Des personnes conservatrices dans leur manière, ça fait 10 ans qu'ils fonctionnent comme ça; ils sont bien comme ça. »*

##### 6.2.2.1.1.2. Aptitudes et intérêts

- Absence fondamentale d'intérêt pour l'ordinateur et prise de distance par rapport à son utilisation, surtout dans un contexte personnel de proximité de la retraite :

*ORG2/E 2/TECH/H : « Mon épouse a un ordinateur ça doit faire 4 ou 5 ans, mais je m'intéresse pas du tout (rire); c'est une "bibitte" que je touche pas. J'ai pas vraiment embarqué dans ça. J'ai pas d'intérêt..., mon centre d'intérêt n'est pas dans ça, "pas en tout"! Je suis une personne qui est manuelle. Je vais prendre ma retraite fin avril puis ça fait 4 ou 5 ans que je prépare mes affaires en Gaspésie; j'ai des lots à bois... vous savez, je pense, plus à la foresterie qu'à l'ordinateur. [...] Non, ça m'attire pas du tout, puis c'est pas parce que je suis un vieux "bloqué", mais ça me dit rien. Je vous dis qu'est-ce que j'en pense honnêtement (rire). On est chanceux que tout le monde (rire) pense pas comme moi là, mais y en a certains qui sont comme moi, sûrement. »*

- Faible intérêt personnel exprimé pour l'analyse des processus dans le développement du nouveau S.I. et préférence pour l'application opérationnelle, ce qui expliquerait l'attitude négative face au S.I. malgré la participation à son développement :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Moi je suis un gars plus de production alors j'avais quand même accepté des fonctions de chargé de projet dans l'entreprise, mais de me retrouver dans un rôle de pilote..., des fonctions de pilotage, ça me posait un petit problème. En ce sens que j'aurais mieux aimé sauter la barrière directement dans une chaîne de production opérationnelle plutôt que de commencer à me retaper toute l'analyse de la procédure de travail puis tout ça. Et c'est ça qui fait que j'étais pas chaud à l'idée de m'en venir sur le projet comme tel.»*

- Perception d'un très faible degré d'efficacité personnelle à utiliser l'ordinateur même pour des fonctions de base dans les communications électroniques :

*ORG2/E 2/TECH/H : « Là, ils m'en ont donné un ça fait à peu près 2 ans; tout ce que je fais, je reçois mon courrier électronique dessus, j'en envoie pas là. J'ai pas pris encore le tour (rire) d'en envoyer. J'ai suivi un cours sur ça, mais je serais pas capable d'envoyer un courrier électronique pour vous dire franchement là (rire). [...] C'est pas évident quand t'avances en âge puis que t'as pas été trop habitué. [...] La main-d'œuvre plus jeune va embarquer plus facilement sur l'informatique que nous autres, les 50 ans et plus. »*

#### 6.2.2.1.2. Les caractéristiques du S.I.

##### 6.2.2.1.2.1. Qualité du S.I.

- Trop grande rigidité perçue dans les procédures d'utilisation du S.I. :

*ORG2/E 3/TECH/F : « Je trouvais ça très, très, très rigide. Moi j'aurais aimé, au point où je suis rendue, avoir un petit peu plus de jeu là. Il y a des choses que je ferais différemment et qui seraient plus rapides. »*

- Inadéquation perçue du S.I. par rapport aux besoins réels des utilisateurs qui serait due à une analyse des besoins défailante de la part des développeurs du système et à une validation insuffisante lors des essais techniques avant sa mise en production :

*ORG2/E 3/TECH/F : « C'est juste qu'on s'aperçoit que pendant les essais c'était pas nécessairement du monde qui connaissait le résultat qu'on voulait obtenir. Le système fait exactement ce qu'on a voulu qu'il fasse, mais le résultat n'est pas nécessairement ce qu'on voulait nous. »*

*INT : « Donc les gens qui ont développé le système n'étaient pas tout à fait en phase avec les utilisateurs finaux dans leurs besoins? »*

*ORG2/E 3/TECH/F : « Oui c'est ça, le résultat n'a pas été validé par eux autres ou bien ils pensaient qu'ils étaient corrects, mais personne ne leur a dit en cours de route : "hey, c'est pas ça le résultat qu'on veut". »*

- Frustration ressentie face à l'insuffisance perçue au niveau de la performance et de la rapidité du S.I. qui, de plus, resteraient difficilement améliorables à cause de la lourdeur des procédures initiales, laquelle serait due à une faiblesse dans la conception du S.I. et à l'absence de remise en question des choix antérieurs :

*ORG2/E 3/TECH/F : « Ça peut pas être parfait, on ne peut pas penser à tout c'est sûr, mais le système est tellement lourd qu'une modification est très, très lourde aussi, c'est ça le problème. Certaines améliorations sont faites pour alléger le système et améliorer la rapidité, mais ça ils auraient dû s'en rendre compte avant, ça aurait dû être pensé avant ça. »*

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Quand le S.I. a été développé, il fallait développer nécessairement la norme d'acquisition des données; puis au niveau normatif ça été pondu, construit de façon beaucoup, beaucoup trop lourde. Si bien qu'encore aujourd'hui, en 2001, on est à peine à la moitié de la banque provinciale chargée, alors que si on avait abordé la norme d'acquisition de façon vraiment terre-à-terre, sans fla-fla informatique, sans artifice en 1999, le Québec aurait été banqué au complet. Ça, ça été pour moi très, très frustrant. [...] Jamais on n'a pu assouplir la norme d'acquisition, jamais, jamais. Aujourd'hui les gens réalisent bien que oui, c'est lourd, oui ça prend du temps, oui ça aurait pu être beaucoup plus simple, mais à l'époque ça aurait été dur à reconsidérer l'orientation qui était donnée à tout ça là. Ça fait que tout ça a été frustrant là. »*

- Perception d'un degré d'inachèvement assez élevé dans les différents modules du S.I. livrés, à cause des exigences serrées du calendrier d'implantation du S.I., ce qui aurait pour effet un mauvais fonctionnement et une performance très insatisfaisante du S.I. :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Bon les dates sont respectées, sauf que l'utilisateur quand vient le temps de lui implanter son module, il est prêt à moitié; donc il produit pas et ça crée un peu de pression. Ça fait que on a pris l'option d'aller sur un calendrier très, très serré quitte à livrer à peu près n'importe quoi. J'exagère peut-être un peu, mais quitte à livrer quelque chose qui n'est vraiment pas prêt ou presque rien de prêt. Jamais SIEF n'a livré un produit, une livraison prête. Bon ça fait que on se retrouve avec des modules dans chaque section à peu près, mais y en a pas un qui est bien opéré là. Si bien que les modules livrés marchent, mais pour traiter à une vitesse de peut-être 10% de ce que devrait être le rythme de production. C'est comme je vous disais tantôt là, un moment donné, le pilotage était tellement pris pour livrer dans des calendriers serrés que tout ou à peu près tout ce qui a été livré, selon la formule reconnue qu'on a entendue depuis le début du projet, ça été livré selon la solution minimale conforme. Solution minimale conforme ça veut dire que le système ne plante pas, c'est tout ce que ça veut dire; c'est pas fait pour produire là. Dans bien des cas on se fait livrer une trottinette alors qu'on a besoin d'un tracteur pour charger des masses et des masses de données. Ça a été livré, mais pas avec une préoccupation de production. Pas du tout du tout, du tout, du tout. »*

- Faible possibilité perçue d'évolution du S.I. à cause d'un développement à l'interne qui serait trop spécifique et qui gênerait son adaptabilité aux systèmes d'exploitation plus standard :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Ne serait-ce qu'au niveau des plateformes c'est déjà très, très sclérosé là; c'est une sonnette d'alarme qu'on avait donné dès le départ que le fait de faire tout à l'interne comme ça, on s'attachait trop, puis on s'est trop attaché finalement. Puis je vous signale que si on avait acheté la donnée brute comme ça, normée, qu'on s'était contenté de l'exploiter, en faisant évoluer les plateformes... parce que finalement c'est quoi notre donnée forestière? C'est une donnée cartographique avec une base de données normalisée qu'on peut exploiter à peu près*

*avec n'importe quelle plateforme géomatique. On aurait pu acquérir ça à meilleurs frais fort probablement, en plus d'avoir toute la souplesse de "switcher" d'une plateforme à l'autre au fil du temps parce que l'informatique ça évolue vite. Ça fait qu'on voyait ça nous échapper, toute la possibilité de traiter la donnée avec des «viewer» puis des plateformes légères PC. Alors que là, on est 'encarcané' dans un module d'exploitation très lourd. [...] Ce n'est pas en bel environnement PC Windows 'frendly', non c'est pas ça, c'est pas du tout ça. C'est un environnement à nous, fermé. On a développé nos panoramas, nos écrans, nos façons d'entrer dedans, d'en sortir, de lancer des chaînes de traitement.»*

#### 6.2.2.1.2.2. Utilité du S.I.

- Attentes déçues à l'égard de la performance du S.I. par rapport aux possibilités fonctionnelles escomptées initialement du S.I. Le produit final livré est perçu comme très en deçà des investissements consentis et de ce que l'on aurait pu avoir si le S.I. avait été développé ou acquis à l'externe :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Effectivement, sans vouloir être mesquin, on a dépensé je pense passablement trop d'argent pour ce que ça produit. Je vous donne un exemple très, très terre-à-terre. On marche avec une cartographie forestière, si on donnait ça à numériser dans le privé et avec un bon système de gestion forestière informatisé, on est capable de s'en sortir à peu près pour 3000 \$ la carte; puis ça, ça inclut le module qui va acquérir la donnée, qui va la traiter puis qui va la formater pour être introduite dans le système d'information géographique, le GIS. Ben actuellement, les gens sont un peu gênés de le dire, mais les responsables de l'octroi des contrats sont rendus à 15000 \$ la carte, pour une carte qui est désuète en plus parce que le projet retarde. On a des cartes qui ont 10 ans d'âge ici. Si bien que ce qu'on rentre dans le système aujourd'hui, c'est des documents désuets, puis c'est ça le portrait au moment où on se parle. Pour ce qu'on veut en faire, pour le format final dans lequel il est géré, c'est comme un non-sens d'avoir dépensé autant d'argent pour finir seulement avec ça.»*

- Très faible utilité perçue du S.I. à court et à moyen terme pour mener des activités d'analyse et d'exploitation des données, les seuls modules livrés ne permettant que l'entrée et la mise à jour des données à cause des dépassements de coûts et du retard pris dans le développement du projet :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Le système d'information, tel qu'il est conçu actuellement, c'est pas un système qui fait qu'on peut l'exploiter demain matin pour des tâches d'analyse; dans une phase ultérieure oui. La phase qui est la plus opérationnelle au moment où on se parle c'est celle de l'acquisition des données, c'est-à-dire qu'on a à numériser de la cartographie conventionnelle sur papier. Le module développé pour faire de la mise à jour de la cartographie vient de nous être livré au mois d'avril, mais on est en rodage. On s'en sert opérationnellement depuis 3 ou 4 semaines à peine. [...] Si on s'était contenté d'acquérir des données à un coût fixe sans développement, on aurait pu l'exploiter; on serait aujourd'hui dans les modules de l'exploitation de la donnée, ce qu'on a abandonné dans le projet. Le premier élagage qu'on a fait, c'est que les modules d'exploitation ne sont pas développés à cause qu'on était trop en retard. »*

- Absence totale d'utilité perçue face à l'utilisation du nouveau S.I., justifiée par sa non-pertinence par rapport à la nature des tâches accomplies jusqu'à présent par l'employé, lesquelles ne nécessiteraient pas l'utilisation de l'ordinateur. L'inutilité perçue est par ailleurs renforcée par la proximité de la retraite qui n'incite pas à investir dans la formation pour une utilisation plus substantielle de l'ordinateur dans la réalisation des tâches courantes, ni même pour des besoins personnels. Le gain qui pourrait être attendu d'un tel investissement est donc perçu comme entièrement nul et influence directement l'attitude négative de l'employé face au nouveau S.I., ainsi que son intention de ne pas l'utiliser. Ceci est par ailleurs alimenté par la démotivation ressentie face à l'apprentissage de l'ordinateur, suite à une ancienne expérience de formation informatique obligatoire, mais jugée non pertinente pour la réalisation des tâches, et aussi par l'influence négative de l'opinion des collègues. L'extrait suivant démontre les liens existant entre l'occupation professionnelle, la proximité de la retraite, la nature des intérêts personnels, l'expérience antérieure de formation, l'influence sociale et l'utilité perçue du S.I. dans la détermination de l'état de mobilisation (attitude et intentions) de l'employé face à l'implantation du S.I. :

*ORG2/E 2/TECH/H : « Je vais vous dire honnêtement, mon travail, ça demandait pas d'informatique. Depuis 1990, ils voulaient m'en mettre un dans mon bureau, mais vous savez comment c'est l'informatique, si tu travailles pas avec ça, ça te donne rien d'avoir une boîte dans ton bureau. Tout ce qu'on se sert présentement de l'informatique, c'est un peu le courrier puis remettre notre feuille de temps. Fait que c'est pour ça qu'on a été réticent à l'informatique. On se disait pourquoi avoir une boîte d'ordinateur dans notre bureau si tous les confrères qui ont travaillé avec ça, qui ont à peu près notre âge ou un petit peu moins, ils nous l'ont dit : « nous autres, si on reste pas en avant de notre ordinateur, on apprendra rien ». Fait que moi, ils m'ont obligé à suivre 2 cours mais c'est pareil comme s'ils m'avaient fait rien suivre, vous savez. C'est rentré par ici, puis c'est sorti par là, parce que dans mon travail journalier là, c'était pas ma fonction. C'est un peu ça qui m'a frustré, fait que c'est pour ça que j'ai vraiment pas aimé ça là, je me suis pas intégré, mais vous savez c'est un peu par la force des choses. Si peut-être lorsque je faisais mon travail, j'aurais été obligé de rentrer les informations sur informatique, puis qu'il me resterait 10 ans à travailler, là j'aurais pas eu le choix, y aurait fallu que j'embarque automatiquement. »*

*INT : « Vous avez pas envie de savoir comment ça fonctionne. »*

*ORG2/E 2/TECH/H : « Non, je suis tellement près de ma retraite que je veux pas savoir. Puis à ma retraite, comme je vous disais au début de l'entrevue, ça va être de la scie mécanique puis de la débroussailleuse que je me suis achetée. Puis ça fait quelques années, 5 ou 6 ans que je travaille en forêt. Mon métier c'était forestier; mon père (rire) depuis l'âge de 14 ans nous a inculqué ça. Fait que vous savez, je suis une peine perdue. Fait que moi, je suis le rebelle là, mais c'est parce que mon travail est à l'extérieur. Un ordinateur, moi dans mon cas, c'est quasiment superflu. Actuellement, c'est quasiment pas utile pour moi; l'information que je vais chercher, je fais toujours du manuel, je travaille sur du papier encore. »*

#### 6.2.2.1.2.3. Facilité d'utilisation du S.I.

- Grande difficulté perçue dans l'apprentissage du fonctionnement et l'utilisation du nouveau S.I., surtout de la part des employés plus âgés, avec la conviction de ne pas être capable d'y arriver; conviction renforcée par la perméabilité aux réactions négatives des collègues ayant suivi des cours préparatoires à l'utilisation du S.I. Ce facteur doit être par conséquent mis en rapport avec le faible degré perçu de l'efficacité personnelle, déjà évoqué plus haut dans les caractéristiques individuelles, et avec le poids de l'influence sociale de l'entourage de ces utilisateurs :

*ORG2/E 2/TECH/H : « Je vais vous le dire, spontanément là, j'ai pas trouvé ça drôle quand ils m'ont parlé d'ARCINFO; surtout d'autres confrères qui sont allés, qui ont commencé avant moi et qui trouvaient ça pénible. Ils disaient que c'était dur à apprendre. [...] Ils nous ont proposé de le faire aussi, mais là nous autres on leur disait : « ça a pas de bon sens, hey, on va avoir de la misère d'après ce que nos confrères nous disent là ». Non, vraiment, je pensais que j'allais avoir de la misère, je va vous dire franchement là, quand j'avais des bribes d'information de mes confrères là, ça m'a dissuadé. Puis c'est là que... en tout cas une couple de confrères, c'est là qu'on a suggéré à nos supérieurs immédiats de prendre des jeunes personnes parce que peut-être qu'on aurait eu de la misère à passer au travers de ça. Peut-être qu'aussi, si depuis 1990 on aurait été dans le moule de l'informatique, peut-être qu'aurait fait comme les autres. Imaginez-vous que ceux qui en avait toujours fait depuis 1990, puis qui ont embarqué dans ARCINFO et qui nous disent qu'ils ont eu de la misère, comment nous on aurait pu passer au travers de ça? »*

#### 6.2.2.1.3. Les effets du S.I.

##### 6.2.2.1.3.1. Emploi

- Menace perçue d'une forte réduction dans l'avenir de l'emploi de technicien forestier, au profit de technicien en géomatique, à cause de l'informatisation du poste de travail :

*ORG2/E 2/TECH/H : « Pour les saisons du printemps, été et automne ça se passe sur le terrain pour la plupart des techniciens forestiers, mais pour la partie de l'hiver jusqu'au printemps, au début du printemps, ça se passe sur ordinateur. Fait que c'est pas ce qui se passait avant; avant ça se passait sur du papier, mais là du papier on va en brasser de moins en moins d'après ce que je vois. C'est un peu ça le changement des techniciens forestiers. Puis les techniciens forestiers, je me demande dans 10, 15 ans si va y en avoir beaucoup. Il va en rester quelques-uns au Ministère, mais d'après ce qu'on voit, ils rentrent beaucoup de techniciens en informatique. Fait que je pense que le poste de technicien forestier, d'après moi il va diminuer en quantité. »*



#### 6.2.2.1.3.2. Poste et organisation du travail

- Transformation perçue du poste et de l'environnement de travail avec le nouveau S.I., avec la disparition des outils de travail traditionnels et une informatisation accrue de la cartographie forestière et des tâches afférentes :

*ORG2/E 2/TECH/H : « Ben, des techniciens forestiers, il va toujours en avoir qui vont aller en forêt, mais ceux qui vont aller en forêt ils vont être obligés une partie de l'hiver de..., avant quand l'automne arrivait, les techniciens rentraient au bureau puis ils travaillaient sur du manuel; maintenant, avec le SIEF, ça va se faire par ordinateur. Ce qu'on voit dans nos environnements de travail, les tables à dessin ça disparaît, les tables lumineuses ça disparaît aussi, ça va être surtout des tables numérisantes pour qui se sert de l'informatique. Fait que c'est pour ça que le travail de technicien, ce sera plus comme avant, passer des hivers à travailler sur du papier. Ça va être du travail là d'ordinateur comme on voit depuis quelques années. »*

- Profonde dénaturation perçue du poste de travail traditionnel qui serait due à une modification radicale de la répartition du temps consacré aux différentes tâches. Le nouveau S.I. est perçu comme induisant une forte bureaucratisation du poste en forçant les utilisateurs à dédier la majeure partie de leur temps au fonctionnement de la machine plutôt qu'à son exploitation et aux interactions essentielles avec les autres entités organisationnelles :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Aujourd'hui les forestiers à l'étage consacrent 95 % de leur temps à faire marcher une machine qui leur échappe un tant soit peu. Si bien que ils font beaucoup moins de contenu forestier, ils font beaucoup moins ce pour quoi ils ont été formés et souvent ils ont 15 ans de métier. Ils font beaucoup moins de ça, ils font beaucoup plus d'opérations de système informatique. [...] Non seulement ils sont trop concentrés sur le système, mais ils sont moins en relation avec des gens à l'extérieur. Je prends mon équipe en particulier, on est affecté à la mise à jour des couverts forestiers. Ces gens-là sont en relations étroites hebdomadaires, quotidiennes avec des gens des régions, des unités de gestion qui leur livraient des informations cartographiques continuellement. Puis des cas réguliers de cartographie étaient réglés, bon si bien que... ils ont plus le souffle, puis ils ont moins de temps pour faire du contenu, ce que j'appelle du contenu forestier. Ils sont trop orientés sur la machine. »*

- Insatisfaction perçue au travail comme suite à la bureaucratisation du poste de travail, à ce qui est perçu aussi comme une aliénation à la machine et à un fonctionnement lourd et hautement centralisé. Le fonctionnement du nouveau S.I. semble être plus proche d'une architecture centralisée (mainframe) que d'une architecture client-serveur :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Ça fait qu'ils sont un petit peu trop cernés ou pris par le système. Aujourd'hui, t'sais, l'image un peu qu'on se donne, c'est qu'on travaille tous pour alimenter un monstre; c'est un peu gros là, mais souvent la phrase ressort, on travaille trop pour alimenter un monstre alors qu'on mâche trop le contenu. Le SIEF, c'est un gros système transactionnel où on gère beaucoup d'administratif dans une transaction informatique alors que c'est peut-être pas trop valorisant. On a moins d'emprise directe sur la réponse au client et ça là, c'est mortel. C'est ce qu'ils vivent, les gens, ils sont comme à la merci du monstre comme on dit et sa lourdeur*

*nécessairement, puis ça leur déplaît. Je ne pense pas qui y en ait que ça leur plaît; du tout, du tout. Les fonctions ont trop changé si bien que leur travail est carrément changé. Leur travail de contenu est passé vers un travail d'alimentation un peu plus du système là. Ma vision est assez claire là-dessus, t'sais. C'est ça qui se produit, de moins en moins en relation avec la production et un contenu, et de plus en plus avec quelque chose qui est unique au centre. »*

- Isolement perçu au niveau professionnel et social qui serait dû à la trop grande spécificité du nouveau S.I. au niveau central, ce qui nuirait ainsi aux interactions professionnelles de l'utilisateur avec son environnement régional :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « C'est comme si t'es détaché encore plus là; on peut pas parler de SIEF avec quelqu'un de l'unité de gestion. C'est un système qui ne sera jamais déployé là parce que c'est un système d'acquisition de la banque nationale des diffusions. Ça fait que ces gens-là ne sont même plus en relation de contenu, même informatique. Quelqu'un t'appelle pour dire « D., c'est quoi que tu fais »? Tu réponds : « Ben, je pourrais pas t'expliquer ça, tu comprendrais pas, ce que je fais, c'est trop à nous autres, c'est trop développé 'in house', tu comprendrais pas ». C'est la communication là, puis tout le social qui va autour de la job souvent (rire), c'est comme ébranlé aussi ça, c'est comme moins le "fun". »*

- Grande rigidité perçue dans les procédures d'accès et d'utilisation du nouveau S.I. qui ne laisserait aucune autonomie à l'utilisateur de base du système pour des raisons d'intégrité des données :

*ORG2/E 3/TECH/F : « Le problème que je vois dans ça c'est que c'est tellement "canné" au niveau géomatique que je serais pas capable de retourner comme dans ARCINFO puis repartir; c'est vraiment très "canné". Tu peux pas y aller de 12 façons, y a une procédure pour chaque modification, c'est des menus déroulants puis tu choisis, puis tu pars; ça fait que c'est pas très... »*

*INT : « Vous avez pas d'autonomie ou comment dire de liberté dans l'utilisation du système ? »*

*ORG2/E 3/TECH/F : « Non, c'est ça. Parce que leur but à eux c'est de ne pas toucher la donnée intégrale; ils ne veulent pas qu'on joue avec. On peut y toucher, mais il faut que le système dise oui, ok; après ça, ça et ça de vérification je peux aller modifier la banque. »*

- Insatisfaction et perte d'efficacité perçue due à l'organisation et à l'enchaînement des tâches dans le S.I. et aux multiples validations à opérer dans le système avant de compléter une tâche, ceci pouvant être mis en rapport avec la qualité du S.I. et sa performance, ainsi que celle des utilisateurs :

*ORG2/E 3/TECH/F : « C'est que là présentement la banque de données est pas finie d'être montée, puis y a un processus de mise à jour, y a des étapes, puis nous autres on est en dernier. Fait qu'on attend après tout le monde, c'est long là, y a des places qu'on peut pas banquer pour telle raison, une autre place où on peut pas aller mettre à jour pour telle raison, fait qu'on est en attente de tout le monde. C'est ça là qui fait qu'il faut tout le temps aller vérifier si on a l'autorisation de mettre à*

*jour tel territoire, si toutes les opérations avant ont été faites, ça fait que tu ne complètes pas nécessairement ton travail quand tu reçois une livraison. »*

#### 6.2.2.1.3.3. Compétences

- Le niveau de formation exigé pour opérer le nouveau S.I. est jugé trop élevé, avec la lourdeur des nouveaux processus qui est perçue comme excessive :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Ça aurait été bien que ce fût simplement un outil nouveau; ça aurait été très bien. Par contre, c'est pas ça qui s'est produit et puis le fait d'introduire des composantes comme ça, d'une certaine lourdeur plus que nécessaire, fait en sorte qu'on est obligé de forcer les gens un peu à adhérer aux systèmes. Puis non seulement ça, mais faut les former beaucoup plus que normalement à l'opérer, à mon sens à moi. Fait qu'il y a comme un certain désabusement à certains niveaux. »*

- Perception d'une certaine déqualification dans la réalisation des tâches avec le type actuel de fonctionnement et d'utilisation du nouveau S.I.. La sollicitation des compétences principales traditionnellement utilisées par les techniciens forestiers serait moindre, ce qui s'avérerait dommageable pour la qualité des services et du résultat de leur travail, et pour leur satisfaction à la tâche :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Parallèlement à ça, les forestiers en général sont des gens qui aiment un certain niveau de précision. À la cartographie forestière, le niveau de complexité est assez élevé, et puis les procédures de travail demandaient une bonne rigueur intellectuelle, mais les gens étaient relativement à l'aise avec ça, le travail était bien fait, tout ça. Aujourd'hui les forestiers à l'étage consacrent 95 % de leur temps à faire marcher une machine qui leur échappe un tant soit peu, on l'a dit tantôt, si bien que ils font beaucoup moins de contenu forestier, ils font beaucoup moins ce pour quoi ils ont été formés et souvent ils ont 15 ans de métier. [...] Il y a des aberrations dites forestières qui demandent que ça soit géré par l'expertise, l'expérience, la rigueur professionnelle d'un forestier, nos gens n'ont plus le temps de s'asseoir, d'évaluer le problème puis de le régler soit eux-mêmes, soit en relation avec l'unité de gestion, avec la région. [...] Puis parallèlement à ça, ils sont un peu démotivés, ceux qui aimaient la rigueur professionnelle, la rigueur technique. Non seulement ça, mais ils sont trop concentrés sur le système et ils sont moins en relation avec des gens à l'extérieur. »*

- Perception d'une trop grande spécificité du S.I. et des compétences requises pour son fonctionnement, ce qui nuirait à la mobilité des employés et à la transposition de leur savoir vers une autre affectation même dans leur domaine :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Bon, ça fait que ces gens-là, il a fallu les tenir par la main beaucoup. Si on revient aux compétences, il a fallu les reformer au système, mais tellement reformer dans le moule du système que ça serait difficile de les déplacer ailleurs, dans un autre système d'information, dans le même domaine forestier; par exemple dans une autre compagnie forestière. C'est tellement à nous, c'est tellement moulé par nos gens, puis moulé par la façon qu'il a été pensé que c'est pas exportable. C'est pas un système informatique qui est transportable si bien que leur savoir non plus n'est pas exportable. »*

## 6.2.2.1.3.4. Performance

- Effet négatif perçu du type de fonctionnement bureaucratique actuel du S.I., qui prendrait la majeure partie du temps des utilisateurs, sur la qualité des services et des produits offerts :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « On travaille trop pour alimenter un monstre alors qu'on mâche trop le contenu là. Le corollaire de ça, ce qui déplaît aux gens et ce qui amène encore plus de dépréciation, c'est qu'on va de plus en plus peut-être se permettre de faire entrer n'importe quoi dans la banque, moins contrôler au niveau du contenu parce que les gens, ils ont plus le temps. Ça fait que là on développe des systèmes qui coûtent des millions, pour pas dire des dizaines de millions, pour banquer une information nationale selon les standards dits élevés, mais au niveau du contenu on est moins rigoureux là; les gens en sont très conscients. »*

- Effet négatif du S.I. perçu au niveau du temps et de la vitesse de traitement des opérations, ce qui renforce l'attitude négative face au S.I. et à la lourdeur de ses processus internes :

*INT : Mais d'après ce que vous dites, l'aspect trop rigide, est-ce que ça influe un petit peu ou est-ce que ça gêne un petit peu une partie de votre travail?*

*ORG2/E 3/TECH/F : « Ça alourdit la procédure, c'est ça le problème. C'est long et c'est lent. »*

*INT : Là votre attitude aujourd'hui, est-ce qu'elle est plus négative qu'au départ par rapport au SIEF?*

*ORG2/E 3/TECH/F : « Oui, oui, c'est sûr. La grosse déception, c'est que c'est très, très lourd et très, très gros à banquer; fait que c'est long, ça finit plus! Ça devait prendre 2 - 3 ans, mais ça va prendre 10 ans avant que tout soit « loadé»; t'sais là, ça n'a pas de bon sens, ça a aucun bon sens. »*

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Les modules étant ce qu'ils sont, pas prêts, pas trop prêts, le chargement de la banque n'est pas complet, les outils de mise à jour de la banque sont pas complets non plus, alors on travaille toujours en mode comme rattrapage ou essoufflage. Puis tout ça est dû à la lourdeur initiale de la façon dont on allait 1) acquérir la norme et 2) la gérer dans le système. Tout ça, c'est assez technique, mais on la gère dans le système d'une façon très, très pointue, trop pointue pour les besoins de la foresterie, finalement là. Fait que c'est aussi simple que ça, les irritants à l'utilisation comme telle aujourd'hui de nos modules; on n'opère pas le système au complet. L'ampleur du travail de production n'a pas été bien vue là, si bien que les modules livrés marchent, mais pour traiter à une vitesse de peut-être 10 % de ce que ça devrait être le rythme de production. »*

- La trop grande lenteur perçue dans le fonctionnement du S.I. introduit un trop grand décalage temporel entre la demande de services et la réponse à ces services, ce qui se répercuterait sur l'efficacité des utilisateurs et leur motivation :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « L'autre aspect c'est qu'à partir du moment où on reçoit des données, que ce soit en acquisition ou que ce soit pour fin de mise à jour, si le délai de 'bancage' de cette donnée-là pour fin de rediffusion à d'autres clients ou au même client, si ce délai-là est trop long, ça démotive tout le monde. C'est ce qui est le cas actuellement, le 'bancage' est très, très long. La mise à jour, on est pas sûr de la rapidité d'exécution et tout ça, si bien que si quelque a fait tous les efforts requis en région pour me produire une donnée numérique dans les délais, selon la norme que moi j'exige, puis moi à cause du système je suis pas capable de lui redonner la cartographie à jour avant 1 an, c'est ça actuellement, ça démotive un peu encore. Les gens laissent passer un peu de qualité puis en même temps ils sont pas capables de répondre aussi fluidement qu'ils le faisaient y a 4 ans par exemple (rire). Ils se sentent moins valorisés, ils sentent moins la fameuse courroie d'entraînement qui fait que la donnée arrive puis elle ressort vite là. »*

#### 6.2.2.1.4. Le contexte organisationnel

##### 6.2.2.1.4.1. Culture organisationnelle

- Effet négatif sur le développement du S.I. du style de gestion dans le secteur public qui est perçu comme traditionnellement beaucoup moins efficient que dans le privé dans la rentabilisation, la négociation et la gestion du projet de S.I. :

*ORG2/E 3/TECH/F : « Au privé je pense pas que ça se passerait comme ça. Ils auraient pas les moyens de développer un gros système comme ça. Premièrement, ça aurait sûrement même pas été autorisé une grosse affaire comme ça. Ça a coûté tellement cher parce qui a eu beaucoup de développement, y a eu beaucoup de dépenses, mais quand tu t'aperçois que c'est pas correct.... Une compagnie privée aurait pu se revirer puis dire « hey!, j'ai eu un mauvais enlignement, remboursez-moi ou redonnez-moi une autre personne », mais les négociations au gouvernement par rapport aux autres compagnies c'est pas fort ben, ben. Une compagnie aurait peut-être pu dire « donnez-moi 4 soumissions pour monter un système », elle aurait peut-être pu aller consulter plusieurs, mais je sais pas, mais je suis sûre qu'en privé ça se serait pas passé comme ça. En tout cas, ça aurait été plus calculé d'avance là ou plus, je sais pas. »*

##### 6.2.2.1.4.2. Crédibilité et implication des dirigeants

- Critique de la faible qualité de prise de décision des dirigeants, due au manque perçu de compétences techniques pour discuter efficacement des choix technologiques avec les développeurs du S.I. Par ailleurs, un effet négatif est également perçu dans ce qui semble être un enfermement des dirigeants dans leur décision et leur incapacité à remettre en question leurs choix à cause des montants élevés déjà investis dans le projet de S.I. Ce dernier phénomène est classiquement décrit comme une escalade dans l'engagement ou escalation of commitment lorsque

un décideur s'engage trop dans sa décision et devient incapable de s'en défaire car le coût de désengagement est perçu alors comme trop élevé, sur le plan objectif et subjectif (Kiesler, 1971) :

*ORG2/E 3/TECH/F : « Il aurait fallu qu'ils aient un niveau de géomatique. Fait que les dirigeants qui connaissaient pas ça puis qui se faisaient dire des choses par ceux-là qui montaient le système, ben quand tu comprends pas nécessairement ce que l'autre fait, tu peux pas dire ben non on fera pas ça. C'était un nouveau monde puis y a eu beaucoup d'erreurs, ça a coûté très cher. Quand y en a un qui disait au gestionnaire ça nous prend plus de sous, faut faire ci, faut faire ça, ben les gestionnaires eux autres pouvaient par rien dire, ni les orienter ou refuser parce qu'ils connaissaient pas ça. Si une orientation est donnée, ils disent bon ok, telle personne pour telle compagnie va nous enligner, va nous aider, mais c'était pas nécessairement la meilleure façon. Ils s'en sont aperçus sûrement après ou je sais pas là, ben ils auraient pu dire on recommence là, on s'est mal orienté. Mais ça pas été décidé comme ça. Ils se sont dits, on a trop d'argent d'investi on recommence pas, mais là "patch" par-dessus "patch", c'est pas nécessairement la meilleure façon. »*

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Ces gens-là quand ils sont venus me recruter, ils sont devenus mes patrons, mais ces gens-là n'avaient pas un bagage technique pour comprendre ce que moi je livrais comme observations sur la lourdeur de la norme d'acquisition, la lourdeur éventuelle du traitement des données, en terme de qualité des données. Alors, ces gens-là étaient confrontés entre ma vision et l'autre vision technique des pondérations de la norme, des pondérations du système, mais pas en mesure techniquement d'arbitrer correctement. Si bien que le train était parti, il était pas question de le ramener, ils avaient pas l'assurance technique pour être capable de ramener le train si on veut, être capable de dire oui, il faut changer notre vision.»*

- Faible implication perçue des gestionnaires pour aider au développement du S.I., dans leur refus de participer personnellement ou dans leur opposition à la libération de leurs subordonnés intéressés à cela. Ceci par ailleurs n'aurait pas été favorisé par le manque perçu de ressources allouées pour leur remplacement par les dirigeants :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Faut pas se leurrer là, il y avait des gestionnaires en production qui étaient plus ou moins attirés par la technologie ou plus ou moins visionnaires là mettons, puis euh... qui voulaient pas participer au pilotage par exemple, qui voulaient pas libérer un forestier de contenu pour aider à alimenter les pilotes, ou en tout cas pas assez s'impliquer pour bien comprendre, pour sortir des solutions intelligentes, productives. Ça, des seniors au pilotage, on n'en a pas vu; c'est une grosse lacune là. C'est un fait au niveau de la production, ça c'est connu, des gestionnaires qui ont pas voulu faire passer leurs gens là. Bon, y a des raisons à ça aussi, parce qu'ils sont en production, ils ont des choses à livrer hebdomadairement, quotidiennement, mensuellement. Fait que si la direction n'a pas prévu libérer des ressources ben là... c'est ça qui s'est produit effectivement. »*

## 6.2.2.1.4.3. Gestion de projet du S.I.

- Critique des développeurs du S.I. perçus comme travaillant en silo et sans interactions véritable avec les utilisateurs du secteur de la production dans la définition de leurs besoins :

*ORG2/E 3/TECH/F : « C'est au niveau des superusagers, ceux qui faisaient les essais, ils faisaient souvent des remarques mais les personnes qui prenaient les décisions ne les écoutaient pas ben, ben. Ils ne tenaient pas compte de ce que les utilisateurs disaient, puis après un certain temps, ils s'apercevaient des choses qui ont été déjà remarquées. Je trouve moi qu'il y a pas eu un travail d'équipe qui a été fait. Ça a été des personnes qui ont été ciblées puis ils ont fait leur affaire à la manière qu'ils voulaient. »*

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Les gens du pilotage n'étaient pas des représentants de la production, puis ils voyaient trop grand là-dedans, ils se voyaient comme les seuls bien pensants dans tout ça, si bien qu'ils ont développé leur rêve en vase clos, sans trop de soucis de productivité. Finalement, ça fait que la vitesse d'exécution n'est pas là, pour rencontrer un rythme de production cyclique. [...] Puis on se rencontrait en réunion, mais c'était toujours juste verbal, y avait jamais le mode prototypage, genre tu me fais un panorama, je veux voir c'est quoi; à ce moment-là, l'usager voit qu'est-ce qu'il se fait vendre, il voit comment ça va se présenter dans son travail. Tandis que là, c'était carrément la méthode P+, c'était juste du conceptuel; tu conçois, tu réalises, tu programmes quelque chose, tu reviens 6 mois plus tard avec la solution finale, solution cannée. Fait que c'est pas facile à vendre un système P+ comme on s'est fait vendre. »*

- Déception face à une conception et un développement du S.I. perçus comme trop verrouillés dès le départ, avec peu de possibilités de remise en question, et donc peu d'ouverture à l'influence de la part du secteur de la production :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Malheureusement les idées, les concepts, l'architecture étaient déjà tout programmés d'avance. Le développement était tellement 'canné' comme on dit et cimenté profondément, contrairement à ce qu'on m'avait laissé entendre quand je suis arrivé, que ma contribution ne m'a pas semblé être acceptable, du fait que j'arrivais un peu comme un chien dans un jeu de quilles. Ça m'a déplu un peu là, ça me déplaît encore là, mais parce que je suis en mesure de prouver d'année en année que effectivement c'était pas bien et ça fait durer le projet trop longtemps. Et puis jamais on n'a pu assouplir la norme d'acquisition, jamais, jamais. Aujourd'hui les gens réalisent bien que oui, c'est lourd, oui ça prend du temps, oui ça aurait pu être beaucoup plus simple, mais à l'époque ça aurait été dur de reconsidérer l'orientation qui était donnée à tout ça là. Ça fait que tout ça a été frustrant. Ça fait que là ça été la déception finalement. »*

- Critique des rivalités internes perçues au sein de l'équipe de projet parmi les développeurs, ce qui aurait gêné l'avancement du projet :

*ORG2/E 3/TECH/F : « Y a eu une guerre aussi, une guerre des petits coqs, les ingénieurs qui se confrontaient entre eux, puis que leur idée était la meilleure... fait que quand y a pas de travail d'équipe, ça va pas bien non plus là, ça avance pas les choses là. »*

- Remise en question de la qualité de l'expertise des personnes-ressources internes et externes impliquées dans le développement du S.I., perçues comme n'ayant pas forcément les compétences et/ou l'expérience nécessaires ou adéquates pour que le projet soit bien adapté aux besoins des utilisateurs et mené à terme :

*ORG2/E 3/TECH/F : « Y a eu aussi certaines personnes qui ont été identifiées à l'externe pour orienter ou enligner, mais c'était peut-être pas la meilleure personne non plus là. »*

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Une chose est sûre, et ça a été constaté par beaucoup de gens ici, les compétences ou un vécu particulier pour être pilote, je pense que ça prend au moins un certain vécu en production. Ça c'est une lacune qui a été soulevée et qui a fait que le projet a pris des dérapages sérieux là, c'est que l'équipe de pilotage originelle était formée de gens qui n'avaient pas nécessairement beaucoup de métiers dans le domaine. »*

- Gestion de projet perçue comme beaucoup trop influencée, voire hypothéquée, par les intérêts des consultants externes et les préférences des services informatiques, au détriment des services de la foresterie où le S.I. doit être implanté et pour lesquels il devait être adapté :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Je pense pas que même les gens qui ont pondu l'architecture de tout ça, les pilotes de départ, s'ils avaient idée que ça allait prendre cette ampleur-là, puis ça qu'allait finir un peu comme ça. Mais ces gens-là étaient supportés, puis j'irais même jusqu'à dire orientés, forcés par des consultants qui étaient supposément connaisseurs dans le domaine, si bien que les pilotes se fiaient beaucoup 1) à des consultants externes, 2) à des gens d'une autre direction qui est la Direction des services informatiques. Ça, ça été un intervenant majeur, la Direction des services informatiques dans le projet, à un tel point qu'au début du projet les forestiers faisaient des interventions pour essayer de ramener des choses qui avaient été mal induites, puis le chef du projet et les gens de sa direction, du service informatique, qui étaient pas des forestiers, mettaient leur veto là-dessus, alors qu'on était carrément dans le contenu dans le domaine de travail des gens de l'inventaire. Alors, là y a comme eu... y a comme eu une main haute là. Un moment donné, le « running gag » (rire) c'était que si la solution était payante pour le consultant en informatique, c'était celle-là qu'on prenait! Ce qui a fait que, je le répète là, quand on a proposé des solutions pour simplifier la patente, comme on dit, y a eu un peu de politicaillerie je pense qui s'est faite autour de ça, parce qu'en simplifiant, ben la 'balloune' est moins grosse, y a moins de viande autour de l'os pour le consultant; y a eu de la politique là-dedans, ça c'est sûr.»*

- Mauvaise maîtrise perçue des gestionnaires de projet du S.I. qui n'auraient pas bien évalué l'ampleur du projet et qui auraient précipité la livraison et l'implantation de modules de qualité insatisfaisante, et ce, pour rentrer dans un calendrier imposé tardivement :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Le fait que le projet dès le départ s'est mis à déraper a fait en sorte qu'une grande portion des fonctionnalités prescrites ou promises ont dû être abandonnées. Celles qui ont été conservées, on s'est juré de les conserver puis de les livrer parce qu'on avait déjà trop élagué le projet là. Les patrons se sont engagés, mais on n'avait pas réglé nécessairement la lourdeur initiale. Si bien que un moment donné la pression s'est élevée de l'industrie qui est notre*



*principal associé, l'industrie forestière a contribué à 50 % du fond, et aussi de la très haute direction, parce que ça ne livre pas et les dates sont défoncées. Alors, des calendriers ont été mis sur la table, on s'est retrouvé avec des calendriers hyper serrés, si bien que les modules, on les a livrés, mais à moitié prêts. Fallait rentrer dans les dates, absolument. Philosophie calendrier, les dates sont respectées sauf que l'usager, quand vient le temps de lui implanter son module, il est prêt à moitié et il ne produit pas.»*

- Absence ou mauvaise prévision perçue du temps requis pour le développement du S.I., considéré comme ayant largement dépassé calendrier et budget initiaux, pour un résultat en deçà des attentes :

*ORG2/E 3/TECH/F : « Le problème c'est qu'ils ne sont pas capables de prévoir parce qu'ils sont contraints avec des livraisons qui ont dépassé le temps... en tout cas, le développement a été plus long. Fait que ils ont jamais été capables de prévoir à long terme, tout ce qui est planification, ils l'ont pas, c'est à très, très court terme. [...] Au départ, ça a été pensé... bon on veut ça comme ça, alors c'était gros de même, mais là ils se sont aperçus que... eh mon Dieu, on aura jamais assez de temps puis on va juste rentrer ça comme ça. Mais comment ça qu'ils y ont pas pensé avant? »*

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Le projet initial toutes fonctions confondues, c'était supposé durer 5 ans ou quelque chose comme ça. Tous les modules devaient être finis en 2001, alors qu'on continue d'implanter des choses et relever des anomalies pour à peu près 25 % de ces modules-là. Moi je vous dirais pour les modules qui ont été livrés, c'est plus du double du temps minimum. Personne n'a jamais osé estimer combien ça aurait pris de temps à livrer le projet initial parce que..., c'est peut-être pas ça le chiffre, mais mettons que pour les 20 millions prévus initialement, on a produit le quart des modules et qui commencent à peine à fonctionner. Puis on ouvre encore des modules pour les faire mieux fonctionner, alors c'est encore de l'argent, c'est toujours dans les 5, 6 chiffres à chaque fois. Effectivement oui, on a dépensé je pense, sans vouloir être mesquin, passablement trop d'argent pour ce que ça produit. »*

- Trop grand retard perçu dans le développement du S.I. qui bloque le travail des employés et les services rendus aux clients, et induit le risque d'incompatibilité technologique qui peut s'installer avec ces clients :

*ORG2/E 3/TECH/F : « Tu te fais dire attendez, nos cartes vont être disponibles, à telle date vous allez pouvoir faire vos petites banques de données. Fait que toi t'attends, t'attends, mais pendant ce temps-là les compagnies en région, eux autres montent leurs systèmes. Toi t'es pas géomatisé puis toutes les compagnies sont géomatisées. Tu peux pas utiliser leurs données, tu peux pas rien faire parce que à Québec, ils t'ont dit d'attendre, que les données vont arriver bientôt. Et elles ne sont jamais arrivées, les données. Fait que c'est pas pareil là, si la compagnie arrive avec une disquette, je suis pas capable de la lire, t'sais; je peux pas comparer la donnée, je peux pas l'analyser, j'ai rien là. »*

### 6.2.2.1.5. Les pratiques de gestion mobilisatrices

#### 6.2.2.1.5.1. Communication

- Perception d'une communication défaillante envers les futurs utilisateurs qui se perçoivent comme coupés du développement du S.I., surtout les premières années du projet :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Oui, au départ je pense qu'il y a eu une certaine lacune à ce niveau là. Est-ce que ça été bien préparé, ça été bien amené, je ne crois pas que tous les efforts ont été mis pour bien expliquer le fond et je crois pas que tous les gens étaient en mesure de voir la grosseur de la motte non plus au départ. »*

*ORG2/E 3/TECH/F : « Ça a divisé la 'gang' en 2 au départ; y a eu les personnes qui ont monté le système et ceux qui l'ont testé, ben ils ont été exclus complètement du reste du monde, fait que là, les personnes qui sont restées sur leurs tâches normales ne savaient plus ce qui se passait, ça déconnecte, ça divise le groupe. Fait que c'est sûr, les premières années on était pas..., on était informé un peu, mais pas... mais là y a eu des comités, le directeur impose des réunions de service fait que là on est un petit peu plus au courant, mais c'est d'ordre général. »*

- Le peu d'information reçue est perçu comme un jargon technique propre aux développeurs du S.I. et incompréhensible de la part des utilisateurs :

*ORG2/E 3/TECH/F : « T'sais, quand tu connais pas ça, les trois quarts des personnes dans la direction ne comprenaient pas de qu'est-ce qu'ils parlaient. Fait que l'information circulait un peu mais t'sais quand tu comprends pas ce qu'ils disent.... Moi les premières réunions, j'ai absolument rien compris, c'est tout des termes autres qu'on connaît pas, c'est leurs termes à eux autres qui montent le système. »*

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Puis la vente du système comment les gens..., ç'as-tu été bien vendu? Parce que justement c'était peut-être même difficile pour les pilotes de cerner qu'est-ce que le système pourrait offrir comme possibilité de travail. Y a pas personne qui était capable d'illustrer ça clairement à des opérateurs en production, comment ça allait aider leur travail-là, t'sais. Trop, trop technique, trop lointain. »*

#### 6.2.2.1.5.2. Formation

- Insuffisance perçue dans la planification et l'allocation des ressources de formation et de soutien aux utilisateurs du S.I., avec une indisponibilité perçue en fin de projet pour les dernières livraisons du système :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Au niveau formation, je pense que ça été suffisant pour les premiers modules implantés mais pour les derniers ça été insuffisant du fait que les gens qui étaient dédiés à la formation ou au support, ils font partie de l'équipe de pilotage, sont aujourd'hui complètement*

*accaparés encore une fois à améliorer les modules qui ont pas marché. Ils ont été obligés de retourner sur les premiers modules implantés pour les corriger et les améliorer. Ben, c'est toujours l'effet rouleau compresseur des 2 fameux calendriers qu'on a eu là, le calendrier pour livrer puis faire essayer le système et le deuxième calendrier de production; c'est 2 rouleaux compresseurs qui font que, bon à bien des égards, la formation... puis le budget aussi pour l'équipe de support n'est pas très, très..., elle n'est pas immensément nombreuse. On manque un peu de personnel, pas rien qu'un un peu-là.»*

*ORG2/E 3/TECH/F : « La formation c'est sûr, faudrait qu'il y ait un local ou une salle qui soit attitrée là, puis la personne dise ok, t'as 1 semaine, 2 semaines ou 3 semaines mais y a tout le temps quelqu'un qui est là pour t'aider. On part avec 1 semaine, formation pour tout le monde, mais si on continue 2 semaines on continuera 2 semaines; mais là ils ont tellement d'ouvrage qu'ils sont même pas capables de..., non y s'attardent pas à planifier ça.»*

- Insatisfaction face à l'inégalité dans la formation donnée aux utilisateurs et au choix des gestionnaires de considérer que les employés ayant déjà suivi un cours général en géomatique étaient suffisamment préparés à utiliser le nouveau S.I. :

*« ORG2/E 3/TECH/F : Ils ont pris le temps de former du monde mais pas dans toutes les livraisons.*

*INT : Qu'est-ce que vous avez reçu comme formation finalement?*

*ORG2/E 3/TECH/F : Rien.*

*INT : Est-ce que vous pensez qu'on a pris un petit peu cette optique de se dire on va prendre des gens qui ont fait des cours de géomatique et qui seront donc déjà formés pour l'utilisation de ce système là, donc on aura pas besoin de les former?*

*ORG2/E 3/TECH/F : Oui, j'ai été placée là parce que j'avais un cours en géomatique puis les jeunes ont été rentrés parce qu'ils avaient leur cours en géomatique. »*

#### 6.2.2.1.5.3. Soutien

- Insatisfaction face à l'insuffisance perçue dans le soutien aux utilisateurs qui accentue le sentiment d'abandon déjà créé par l'insuffisance de la formation :

*ORG2/E 3/TECH/F : « Moi j'ai été laissé à moi-même; il fallait que je lise des documents, des livres puis débrouilles-toi avec toi là, c'est assez gros merci à gober là. [...] Au départ ça me dérangeait pas de lire, de comprendre, puis un moment donné, tu t'aperçois que tu trouves ça très dur à lire, très dur à comprendre puis que t'es laissé à toi-même. Ben voyons, ils ont de l'ouvrage par-dessus les oreilles, mais y ont pas le temps de te former ok, puis mais par après, je me suis comme fait tasser parce que je comprenais pas assez vite. Je l'ai pas trouvé drôle là, pas du tout;*

*autrement dit, ils avaient besoin de monde, mais ils avaient pas le temps de les former. Tu peux pas rentrer comme ça puis tout comprendre un cours en géomatique. »*

#### 6.2.2.1.5.4. Participation

- Utilisateurs de base perçus comme plutôt exclus de la participation au projet de S.I., cantonnée aux ingénieurs et aux gestionnaires, avec une consultation perçue comme très tardive des utilisateurs pour la correction du S.I., une fois déjà mis en production :

*INT : « Est-ce que vous pensez que les gens ont eu les possibilités à ce moment-là de contribuer ou de donner leurs avis? »*

*ORG2/E 3/TECH/F : « Non, les techniciens n'ont pas été consultés; ça a tout été les ingénieurs ou des boss. Autrement dit, c'est les penseurs mais c'est pas nécessairement les utilisateurs. Là, ils commencent à impliquer des techniciens, mais ils commencent à peine pour l'amélioration du système, la production aussi : ça vas-tu bien? y as tu quelque chose qu'on peut enlever pour que ça aille plus vite? »*

*INT : « Vous pensez que c'est tardif là comme genre d'implication? »*

*ORG2/E 3/TECH/F : « Oui, très tardif. »*

- Absence d'écoute perçue des utilisateurs de base de la part des décideurs pendant le développement du S.I. et sentiment de ne pas être pris en considération malgré l'expérience du terrain. Cette perception est à relier à celles du manque de compétences techniques des décideurs dans leurs prises de décision et du développement en silo du S.I., perceptions déjà rapportées par les utilisateurs négatifs :

*ORG2/E 2/TECH/H : « Les hautes autorités disaient qu'il y en n'aura plus de changement dans le parcellaire avec le SIEF, puis mon confrère et moi on s'est toujours opposé à ça. Par expérience nous autres ça fait 20 ans qu'on est dans ça, aujourd'hui je vous le dis là, c'est pas vrai. Puis je suis content de vous le dire à micro ouvert comme on dit, on avait raison de s'objecter, y en a eu encore la semaine dernière, deux changements. Fait que là, ils auraient dû nous écouter; on était des petits techniciens, on a eu raison et ils ne nous ont pas écouté. Ça fait que ... on a été consultés mais très peu, puis pas officiellement. Notre supérieur immédiat, lui nous disait : les gars, j'essaie de vous défendre, mais les autorités veulent pas. Il était de bonne foi. Aujourd'hui, on se rend compte, on a des problèmes, on est obligé de faire les changements. Puis on leur disait, mais ils nous disaient que non, il n'y aurait pas de problème avec le SIEF. Ça été une frustration, vous savez de pas se faire consulter à ce niveau-là. C'est pour ça que ça a brassé des bouts là. Qu'est-ce que vous voulez qu'on fasse, quand t'es pas boss, t'es juste valet. »*

- Faible implication personnelle dans le projet malgré la participation dans le développement du S.I., qui s'expliquerait par la mauvaise utilisation perçue des expériences et des compétences disponibles parmi les utilisateurs appelés à participer au projet. Ceci nous confirme dans l'idée que la participation et l'implication sont deux choses différentes et que la première n'est efficace comme pratique de mobilisation que si elle assure les conditions favorables à la deuxième, à savoir permettre aux futurs utilisateurs de s'investir dans les aspects du projet de S.I. qui les intéressent vraiment, et faire appel réellement aux compétences pour lesquelles on les fait participer et les utiliser effectivement. Sinon, la frustration qui en résulte risque fort d'indisposer l'utilisateur face au S.I. et de susciter et/ou renforcer une attitude négative :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Moi je suis un gars plus de production alors j'avais quand même accepté des fonctions de chargé de projet dans l'entreprise, mais de me retrouver dans un rôle de pilote..., des fonctions de pilotage, ça me posait un petit problème. En ce sens que j'aurais mieux aimé sauter la barrière directement dans une chaîne de production opérationnelle plutôt que de commencer à me retaper toute l'analyse de la procédure de travail puis tout ça. Et c'est ça qui fait que j'étais pas chaud à l'idée de m'en venir sur le projet comme tel. Quelqu'un m'aurait offert quelque chose ailleurs en cartographie, directement en production, j'aurais été très emballé tout de suite. Mais quand même je me suis dis... et c'est ce qu'on m'a fait valoir pour me retenir, m'attirer finalement, avec mon vécu en pilotage et en opération forestière dans l'industrie privée et dans les régions, j'avais un vécu un peu plus étendu que quelqu'un qui est élevé au centre ici et qui serait le plus utile à l'organisation, et donc que justement je vais pouvoir peut-être donner des orientations ou des réorientations si y en a qui sont mal faites. Malheureusement, c'est pas ça qui s'est produit, c'est tout le contraire qui s'est produit; les idées, les concepts, l'architecture étaient déjà tout programmés d'avance, tout canné comme on dit, contrairement à ce qu'on m'avait laissé entendre. Ça fait que là ça été la déception finalement. »*

- Critique de la forme bureaucratique de la procédure à suivre dans le cadre du mécanisme de vérification et de suggestion mis en place pour corriger et améliorer le S.I. en production :

*ORG2/E 1/CHEF SECT/H : « Ben on essaie de l'améliorer parce qu'il faut quand même garder à l'esprit qu'on est en mode production; puis ça, tous les gens sont bien informés qu'ils doivent soulever la moindre idée qui pourrait faire améliorer le système. Ils se doivent de colliger et soumettre toute anomalie ou quelque chose qui marche pas dans le système et qui empêche de produire. Mais encore là, on alimente un système, faut suivre une procédure! T'as une anomalie, alors remplis la petite fiche, envoie-là à tel gars, copie à tel autre, oublie pas lui, attends la réponse... [...] Le module est livré, mais faut l'essayer en production; donc c'est les gens de production qui l'essaient après ou en parallèle avec leur formation. Là c'est vraiment du dépannage et les usagers, ils faut qu'ils documentent tous les essais : j'ai pesé sur tel piton, ça a donné tel résultat, j'ai pesé tel autre piton ça a passé, nan nan nan! C'est complètement documenté, ils font beaucoup, beaucoup de paperasse. Parallèlement à ça, ça écoeure le monde, les gens sont pas sur la souris puis à essayer de faire du travail pour vrai là; ils passent le quart ou la moitié du temps à documenter. »*

### 6.2.2.1.6. L'influence sociale

- Importance accordée à l'opinion de certains collègues de travail dans l'estimation de la difficulté à s'adapter au nouveau S.I., notamment au niveau de l'évaluation des capacités personnelles et de l'effort qui serait à fournir pour acquérir les compétences requises à son utilisation. On peut voir ici que l'influence sociale dissuasive de personnages pris comme point de repère peut s'avérer négative sur le plan de l'image de soi ou du sentiment d'efficacité personnelle :

*ORG2/E 2/TECH/H : « Je vais vous le dire, spontanément là, j'ai pas trouvé ça drôle quand ils m'ont parlé d'ARCINFO; surtout d'autres confrères qui sont allés, qui ont commencé avant moi et qui trouvaient ça pénible. Ils disaient que c'était dur à apprendre. C'était encore ben plus dur quand ils nous parlaient des cours ARCINFO, puis que des confrères te disent : « c'est pas des petits cours de base qu'ils t'ont donné là! » [...] Ils nous ont proposé de le faire aussi, mais là nous autres on leur disait : « ça a pas de bon sens, hey, on va avoir de la misère d'après ce que nos confrères nous disent là ». Non, vraiment, je pensais que j'allais avoir de la misère, je vais vous dire franchement là, quand j'avais des bribes d'information de mes confrères là, ça m'a dissuadé. Puis c'est là que... en tout cas une couple de confrères, c'est là qu'on a suggéré à nos supérieurs immédiats de prendre des jeunes personnes parce que peut-être qu'on aurait eu de la misère à passer au travers de ça. Peut-être qu'aussi, si depuis 1990 on aurait été dans le moule de l'informatique, peut-être qu'aurait fait comme les autres. Imaginez-vous que ceux qui en avait toujours fait depuis 1990 puis qui ont embarqué dans ARCINFO et qui nous disent qu'ils ont eu de la misère, comment nous on aurait pu passer au travers de ça? »*

*INT : Et si on vous aviez dit au contraire que c'est pas si difficile que ça?*

*ORG2/E 2/TECH/H : « Ben là, ça nous aurait rassurés, puis peut-être que là on aurait embarqué. »*

### 6.2.2.2. Perceptions des employés positifs

#### 6.2.2.2.1. Les caractéristiques individuelles

##### 6.2.2.2.1.1. Attitudes générales et personnalité

- Attitude proactive et d'ouverture face au changement :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Moi j'ai l'habitude quand y a un changement, au lieu d'attendre qu'il vienne à moi, je vais vers le changement. J'ai deux décisions quand il arrive un changement comme ça : soit je l'évite et je m'en vais ailleurs, et pour moi c'est un peu de la lâcheté ou peur d'affronter quelque chose; donc, je me suis beaucoup plus pris l'autre option et j'y fais face. Mais j'y vais vers, donc j'ai pas attendu la dernière minute pour embarquer dans la nouvelle technologie. »*

- Recherche de la nouveauté, de l'amélioration et de l'évolution personnelle :

*ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « Moi c'est des choses que j'aime t'sais, avoir des responsabilités, en apprendre à tous les jours pour pouvoir un moment donné évoluer. Quelqu'un qui travaille puis qui dit je fais toujours la même chose, je pose le même boulon puis ça me dérange pas et au bout de 35 ans j'arrête, j'ai posé des boulons pendant 35 ans, pour ma part, c'est pas mon but personnel; moi j'aime évoluer dans le temps. »*

- Importance de l'autonomie personnelle et de l'implication au travail chez les employés qui se sont mobilisés pour le changement technologique, ainsi que de la confiance entre employés et superviseurs :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Les gens ont été très autonomes par rapport à leur job; si la job est pas finie, ils partent pas du bureau, ils 'breakaient' pas. C'est rare au Ministère qu'ils prennent pas leur 'break' ou qu'ils dînent pas parce que la job est pas tout à faire finie. Bon, puis les gens avaient une job à faire, ils la faisaient, ça été très spécial de voir comment ça a fonctionné. C'est ça, c'est des gens autonomes, c'est des gens à la limite tu pourrais avoir un type de gestion très dictateur avec ces gens-là, t'aurais de la misère, c'est plutôt un travail d'équipe. »*

- Rejet des types extrêmes de leadership chez les gestionnaires, que ce soit le style trop autoritaire ou le style trop démocratique, mais importance affirmée de la confiance entre gestionnaires et employés et d'un certain degré d'autonomie laissée à ces derniers, dans le respect des rôles de chacun :

*ORG2/E 9/TECH/H : « C'est officiel que si le patron s'en va vers une direction, faut que la 'gang' suive là. Il dit pas si vous ne voulez pas embarquer, n'embarquez pas. [...] Mais il ne sera pas étouffé par la demande du patron. C'est comme ça que je vois ça, autant je ne veux pas avoir de pression, autant je sais que le patron, s'il faut qu'il demande l'opinion de tout le monde, il avancera jamais. Un moment donné, il faut qu'il prenne des décisions. Mais c'est peut-être personnel à moi aussi là, la manière que je suis bâti. J'ai été 25 ans, tout le temps avec le même patron, le patron faisait sa petite job, puis il faisait confiance aux employés. Ben ça fait que je marchais tout seul, j'en avais pas de boss en fin de compte, j'ai tout le temps su ce que j'avais à faire. S'il a un bon contact humain, il va me demander des renseignements parce que lui ne le sait pas et que moi je le sais, pas pour savoir si t'es correct. Je veux pas sentir comme s'il vérifie ma job, ou il a pas confiance. D'ailleurs depuis 3 ou 4 ans, c'est comme ça que ça marche, ça va beaucoup mieux. Je suis resté dans la vieille mentalité, un patron est là pour gérer, puis un employé est là pour travailler, sans l'étouffer. C'est ça qui arrivait avant, il l'étouffait. Aujourd'hui, les patrons nous étouffent moins, ça fait qu'on est capable de travailler, de fonctionner là-dedans, on se sent moins brimé. »*

- Attitude d'implication au travail et d'engagement moral envers les collègues dont le travail en dépend. On retrouve aussi dans cet extrait des éléments que nous avons reliés à la mobilisation, à savoir le fait de fournir des efforts supérieurs à ce qui est demandé, l'esprit de solidarité et une certaine sensibilité au partage des intérêts communs et d'une identité collective :

*ORG2/E 9/TECH/H : « On a beaucoup de fournisseurs qui font des travaux pour nous, mais eux autres aussi apprennent en même temps que nous autres. Eux autres aussi ont des échéanciers, alors si moi je prends du temps à préparer sa job, lui il aura des pénalités, tout s'enchaîne. Je*

*reviens à ce que je disais tantôt, moi c'est des gars que je connais depuis 30 ans, qui ont commencé en même temps que moi, qui ont fait le virage en même temps que moi, je sais qu'eux autres là ils sont pas en fonction publique, ils sont dans le privé, alors s'ils font pas leur échéancier, tu t'en vas chez vous quand on aura besoin de toi, on te rappellera. C'est mes 'chums', je veux pas les mettre sur le chômage; ça fait que ça me motive beaucoup. Ils dépendent beaucoup de moi, si je m'en vais 4 jours, ils ont aucun résultat de leurs travaux, ils peuvent pas fonctionner, c'est fini. Moi, je prends jamais de vacances à cause de ça, pour leur fournir leur job. Puis tout ça fait que ça m'a forcé un peu à dire : « embarque N., on est mal pris là; si tu marches pas, on fait quoi? » Je dis pas que je suis le « surhomme » là, t'sais, c'est une amitié de longtemps. Mais ça c'est le côté challenge, c'est ça qui est intéressant aussi. C'est important de savoir, 'crisse', si on fait pas une bonne job, y en a qui vont payer pour, tantôt. Ça c'est peut-être le bout qui va me manquer quand je vais arrêter de travailler. Il faudrait que je me trouve d'autre chose, je vais sûrement me trouver d'autre chose. Mais moi j'ai toujours été de même, je vais prendre ma pension, mais j'étais de même au commencement. Moi, on me demande un travail, j'ai tout le temps essayé d'en donner un petit peu plus que mon travail, pas juste faire ce qu'on nous demande. Quand on peut améliorer la patente on le fait. Ça toujours été de même, ça vient de mes parents. »*

#### 6.2.2.2.1.2. Aptitudes et intérêts

- Vif intérêt et plaisir ressenti pour l'informatique et les nouveaux défis d'apprentissage que cela comporte :

*ORG2/E 8/CHEF DIV/EXP/H : « Ben moi je vais vous dire ça m'intéressait; j'ai aimé ça là, tomber dans l'informatique. C'était plaisant parce que c'était un nouveau défi, hein. Tu dis ben on va apprendre puis on va avoir d'autres choses, puis l'informatique t'as pas le choix, faut que tu connaites ça un peu. Puis c'est un beau défi, j'ai pris ça comme un défi personnel. Pour ma part, moi j'avais pas de peurs ni de craintes. »*

- Importance perçue de la motivation personnelle à apprendre et de la capacité à faire les efforts nécessaires, pour surmonter les obstacles et les difficultés rencontrées dans l'adaptation au changement technologique et apprendre à utiliser efficacement le S.I :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Quand ça fait X années que tu fais le même emploi, c'est la même routine, donc ça vient facile et quand on arrive avec une nouvelle technologie et que t'y connaît rien, donc c'est l'effort d'embarquer dans ça. Donc la plupart ne voulaient pas, c'était plus facile de dire non, donc c'est pour ça aussi qu'il y en a beaucoup qui sont partis à leur retraite au lieu d'embarquer et voir l'effort que ça prendrait; comme moi, j'ai pris des fins de semaine. Beaucoup étaient contre ça, donc c'était plus facile de prendre leur retraite et ceux qui restent, le font en maugréant parce qu'ils sont obligés de le faire. Aujourd'hui, ils se battent encore avec la nouvelle technologie parce qu'ils ont jamais voulu comprendre et découvrir comment faire. Donc leur travail est beaucoup plus ardu parce qu'ils cherchent pas à comprendre. Ceux qui ont voulu mettre l'effort, ils ont été capables, mais c'est la volonté de le faire. [...] Un gros point que j'ai trouvé difficile pour ma part, ça été d'apprendre le vocabulaire informatique, quand on est pas habitué. C'est un langage spécial, ça été long à s'habituer, donc ça été dur parce que c'est une nouvelle technologie, j'avais pas de formation donc la tension amenait une plus grande tension, je sortais du bureau puis les*



*nerfs étaient..., mais je voulais absolument... et la journée que j'ai commencé à comprendre leur langage, comprendre aussi comment le système fonctionnait, mais là ça été le début. »*

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « D'une certaine manière, je pense que c'est plus les individus qui ont dit moi ça m'intéresse, je vais faire l'effort, je vais faire le cours. »*

- Rejet du préjugé selon lequel l'âge limiterait les capacités d'adaptation au changement technologique :

*« ORG2/E 10/TECH/H : Ça m'a jamais effleuré, qu'à 50 ans c'était trop ardu ou que j'étais trop vieux pour ça. »*

*INT : C'est pas une question d'âge?*

*ORG2/E 10/TECH/H : Non, c'est ça, mais on s'en sert donc c'est le moindre effort qui fait que les gens vont se servir de n'importe quel préjugé. »*

- Importance perçue du temps restant avant la retraite dans l'intérêt exprimé pour le changement technologique et dans l'effort ou l'investissement à y mettre. Ce calcul coût/bénéfices se retrouvera bien sûr au niveau de l'utilité perçue du S.I. de la part de l'utilisateur :

*ORG2/E 9/TECH/H : « À cette époque-là, il me restait peut-être 6 ou 7 ans, on a encore le temps de se revirer de bord puis faire quelque chose; ça valait la peine de virer encore là. Disons que là aujourd'hui, si on me disait on va t'envoyer suivre un cours parce qu'on voudrait que tu performs dans ça, là ça m'intéresse plus. Parce que là je sais que je finis dans 1 an et demi ça c'est officiel, avec le travail que j'ai présentement j'en ai à peu près pour 1 an et demi. »*

- Absence d'intérêt pour l'utilisation de l'ordinateur à domicile pour des besoins personnels. Ceci nous indique aussi que l'intérêt général pour les TIC que nous avons déjà trouvé chez d'autres employés positifs à l'égard du nouveau S.I. n'est pas quelque chose de systématique et que cet intérêt peut être cantonné au domaine de l'utilisation des TIC à titre professionnel :

*« ORG2/E 9/TECH/H : « J'ai un ordinateur chez moi ça fait 2 ans que je l'ai, je l'ouvre au mois de février pour faire mon impôt. »*

*INT : Ça vous a pas amené à exploiter l'ordinateur personnel pour d'autres choses?*

*ORG2/E 9/TECH/H : Non, peut-être que quand je serai retraité. Ici tous les jours j'ai Internet, j'ai besoin d'un renseignement, je vais sur Internet. On fait des bonnes journées quand même comme j'ai dit, pas de break puis 1/2 heure pour dîner. Quand j'arrive chez nous, ça me tente pas de rouvrir*

*ça. Chez nous quand j'arrive, j'ai d'autres choses, j'ai une famille, puis je suis un gars de nature, j'aime ça aller dans les bois, je vais dans les bois tous les jours, l'hiver, l'été, l'automne; quand même ce serait juste une heure, j'y vais. »*

#### 6.2.2.2.2. Les caractéristiques du S.I.

##### 6.2.2.2.2.1. La qualité du S.I.

- Mauvaise qualité perçue du S.I. lors des premières livraisons, avec mise en question du développement en silo du S.I., qui aurait été en décalage par rapport aux besoins et exigences particulières des utilisateurs du secteur de la production, et de la consultation qui n'aurait pas suffisamment impliqué les utilisateurs finaux dans la définition des besoins et la conception des solutions afférentes. Cependant, il semble que là aussi, la critique de ces deux éléments dans le développement du S.I. et la mauvaise qualité de départ du S.I. n'ont pas été des facteurs décisifs ou suffisants pour faire adopter des attitudes négatives à l'égard du S.I. À moins de penser que les utilisateurs qui s'expriment ici, et qui ont effectivement fait partie de la première équipe à utiliser le S.I., souffrent d'une identification ou d'un engagement excessif à l'égard du S.I. qui les empêche de remettre en question leur attitude positive :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Eux autres ont été vraiment cloisonnés dans leurs affaires pendant au moins un an si c'est pas plus là; juste dans leurs affaires puis là nous autres qui travaillions dans la production ordinaire, on voyait ce qui allait arriver, l'aboutissement de ça on le voyait là. C'était rien que des anomalies, des erreurs et des erreurs, et le système qui sortait pas. [...] On n'était pas vraiment interpellé à s'asseoir avec eux autres pour regarder comment tout... pas du tout! Fait qu'ils venaient chercher l'information qu'on leur donnait du mieux qu'on pouvait, mais sachant pas trop pas ce qu'ils allaient faire avec ça et c'est de là qu'on a eu peut-être des problèmes au début, avec les livraisons qu'on a là; c'est pas codé à notre goût parce que... y a des affaires que là les gens avaient mal compris, comment nous autres au niveau du travail ça s'exécutait là, dans la chaîne de production. Ça été très dur au début là de mettre ça en production parce qu'il y avait beaucoup d'erreurs encore qui restaient. »*

*ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « Y a des fois où ils auraient dû descendre plus bas parce qu'on se rend compte nous autres aussi, ben regarde ce qui a été développé ne répond même pas au besoin réel de ce que les gens font là. Alors là, on tombe dans une phase amélioration parce qu'on peut pas revirer la machine, elle a été développée comme ça. »*

##### 6.2.2.2.2.2. L'utilité du S.I.

- Plaisir ressenti dans l'utilisation du S.I. et de ses potentialités techniques, perçues comme ajoutant de l'intérêt et de la variété dans les tâches et permettant leur renouvellement :

ORG2/E 9/TECH/H : « On est en train de développer un nouvel outil qui diversifie, on peut faire un paquet de choses avec. [...] En informatique, quelqu'un qui a de l'ambition, c'est ça qui est plaisant, tu sais jamais ce que tu vas faire demain, tu sais jamais c'est quoi qui va se développer, tu sais jamais où ça va arrêter. Ça fait que c'est toujours du nouveau, c'est peut-être ça que j'aime là-dedans aussi. C'est ça qui est le 'fun' avec l'informatique. »

ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Je pense que les gens étaient intéressés là. C'est sûr que moi je parle du côté professionnel, c'est sûr que là je voyais comment on pourrait compiler la donnée, ça m'intéressait de ce côté là, mais côté technique eux autres, j'ai l'impression que c'était plus de travailler avec des nouveaux outils, puis le côté informatique, géomatique, avoir un grand écran, puis 'snapper' des arcs, des nouvelles affaires, ça c'était carrément ce qui attirait énormément ben des personnes. Parce que c'est sûr, travailler tout le temps avec une carte papier puis un stéréoscope et des choses comme ça là, ça fait des années qu'on travaille avec ça là. Mais de travailler avec un outil, avec la grosse Cadillac, ordinateur qui fonctionne puis qui roule, ça tire du jus comme on dit là (rire), je pense qu'il y avait ce côté-là qui attirait aussi beaucoup, mais c'est pas tout le monde qui voyait l'idée là. »

- Utilité perçue dans l'opportunité donnée par le nouveau de S.I. d'échapper à une certaine simplification ou spécialisation du poste antérieur et d'accéder à des tâches plus intéressantes, qui exigent de la collaboration, tout en gardant un contrôle sur les tâches antérieures, ce qui représente une forme d'enrichissement perçu du poste de travail pour l'utilisateur :

ORG2/E 10/TECH/H : « En changeant de technologie je voulais pas rester confiné à un poste de travail à regarder des photos. Je voulais pas être une personne qui rentre le matin, qui fait son petit travail, puis finit le soir sans aucune connexion avec personne là, au niveau de la collaboration technique. Moi j'ai dit non, moi je m'en vais dans l'autre 'gang', je m'en vais avec ceux qui ont un terrain plus vaste de connexions, de communications. C'est ça qui m'intéressait, beaucoup plus que d'être confiné dans mon petit travail comme les photos interprètes maintenant qui sont dans leurs bureaux et ont juste leur petite sphère de travail qui est devenue moins grande; puis ça, je voulais pas. J'aimais mieux aller travailler dans quelque chose qui était un défi pour moi, d'abord parce que j'avais aucune connaissance informatique, et parce que le photo interprète, avant, en plus d'être capable d'aller chercher l'information sur la photo, il fallait garder un lien avec les autres départements, avec les compagnies. C'est tout ce mouvement-là que j'aimais tandis que là, toutes nos données auraient été simplement numériques donc je voyais déjà la coupure qui se faisait. Je pouvais plus aller chercher facilement les données parce qu'elles étaient toutes entrées numériques, donc j'aurais été coupé de ça, de cette information-là. Tandis que là je l'ai gardé cette spécialité-là de pouvoir aller dans d'autres départements, de leur montrer le lien au niveau informatique, où sont les données, où elles sont enregistrées...J'ai gardé ça parce que je suis passé dans ce domaine du côté informatique. »

- Possibilité perçue avec le nouveau S.I. de sauvegarder un statut de personne-ressource dans son poste de travail qui autrement serait perdu :

ORG2/E 10/TECH/H : « Ben par rapport à l'ancien travail, c'est un peu l'équivalent que j'avais avant, mais il a fallu que je fasse ce virage-là pour le garder, sans ça je serais pas une personne-

*ressource comme j'étais avant. Je pourrais dire ma récompense aujourd'hui, c'est d'avoir cette qualité-là d'être personne-ressource, tandis que si je regarde les photos interprètes maintenant, c'est un emploi point. On en parle pas, c'est des personnes qui ont leur petit job mais c'est plus des personnes-ressources comme telles; c'est une technique de base qui commence puis qui finit. Tandis que là pour moi, j'ai tout le lien qui se fait, je suis capable de dire comment le système pense, comment il fait; je suis une personne-ressource. »*

- Nécessité perçue de la mise à jour technologique que représente le nouveau S.I., avec ses nouvelles possibilités perçues dans le traitement des données permettant une meilleure efficacité dans le travail :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Aujourd'hui, je vois qu'on peut pas continuer manuellement. D'abord, on serait tout seul, c'est pas ben ben avant-gardiste ça là, alors c'est primordial à cette heure. »*

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « C'était nécessaire à mon avis; moi je vais te dire, on était très mal chaussé avant là. Je voyais que c'était pas structuré du tout, on pouvait rien faire, on avait rien, c'était très 'basic' ce qu'on avait; en tout cas au niveau spatial, faire des analyses spatiales, on pouvait rien faire. Avec l'avènement du SIEF, je savais que ça allait être plus structuré et c'est sûr qu'avec l'avènement du numérique, t'as plein de possibilités de questionnement de la banque, être capable de faire des requêtes par la suite puis tout ça. Là j'ai vu que c'était quelque chose de super intéressant, puis on était rendu là parce que là on pouvait pas tellement questionner la banque, à part de faire toujours les mêmes types de compilations quand c'était le temps de faire des statistiques. À un moment donné, ça avait comme plus de bon sens parce que là c'est sûr, le privé a pris de l'avance sur nous autres. Habituellement, le Ministère était toujours en avance au niveau des nouveautés, tandis que là on était en retard. C'était épouvantable, t'allais en région, les grosses compagnies forestières étaient rendues sur du numérique ça faisait un bout de temps déjà. Ça veut dire que des fois on travaillait avec une carte de 1992 puis là t'avais quasiment 10 ans d'arréages, des années de coupes, des années d'intervention sur le terrain qu'on a pas rajusté sur la carte, puis ça avait comme plus d'allure là. »*

- Utilité perçue du S.I. dans la centralisation des données et l'intégration des processus pour faciliter la collaboration, la gestion et la mise à jour en temps réel des interventions forestières, et mettre fin ainsi au cloisonnement antérieur des services :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Il aurait fallu faire une restructuration veut veut pas, parce que ça se parlait pas assez entre les divisions. On ne savait pas ce que les autres faisaient. Pour suivre une programmation, un moment donné faut que t'arrives au bout, faut que tu aies fait ton territoire dans un certain laps de temps, mais c'était mal structuré là, on avait de la difficulté, il en manquait des bouts, y avait des superficies qui avaient pas de codes, bon y a des impacts. Avant on le voyait moins ça, parce que y avait rien de structuré puis rien de centralisé à quelque part. Fait que les gens travaillaient avec la donnée, mais c'était toujours, bof... y manque des superficies, c'est pas trop grave (rire). Mais là c'est tellement structuré ben ils vont dire il me manque des superficies, les gens vont s'en rendre compte. Avant ils s'en rendaient pas compte, les feuillets se raccordaient, mais se raccordaient pas tout à fait, ça passait comme ça sans problème; mais plus à cette heure, ça passe plus. Ça fait que là les gens sont plus conscients de l'intégrité de la donnée. Avant, une*

*unité de gestion pouvait être compilée d'une certaine manière et l'autre unité est compilée... ils disent de la même manière, mais on le sait dans le fond que c'est pas tout à fait la même manière; on a manqué telle donnée elle était pas rentré à temps....»*

*ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « Ben c'est beaucoup plus, je pense, probablement pour avoir une facilité de faire des modifications dans la donnée en tant que telle. Parce qu'anciennement, ce qu'on faisait à la main pouvait impliquer 4 ou 5 interventions si on voulait seulement déplacer une ligne de territoire; c'était de la compilation, c'était les données descriptives, c'était tout séparé. Tandis que là avec l'informatique, ben si tu déplaces ta ligne tout suit, autant l'information descriptive. Fait que on gagne de la rapidité à ce niveau-là dans la gestion du territoire puis probablement pour faciliter les échanges aussi, pour que tout le monde puisse travailler avec le même document à jour au même moment. Sinon une personne en région pourrait avoir quelque chose qui est à jour tandis que nous, on a encore la vieille image; puis quand on fait des modifications à l'interne, ça peut prendre 3 ou 4 personnes avant d'avoir le résultat final. Ça fait qu'on peut avoir un laps de temps des fois de 3 semaines, 1 mois, tandis qu'avec la venue de l'informatique, ben probablement qu'on va avoir de la donnée à jour là, le plus rapidement possible puis consultable par plusieurs personnes au même moment là. »*

- Utilité perçue dans l'acquisition des connaissances de manière plus approfondie et dans les opportunités de développement de carrière que cela peut ouvrir à l'utilisateur qui s'implique dans le projet et devient une personne-ressource indispensable :

*ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : C'est certain que personnellement, quand tu t'embarques, comme nous les personnes qui se sont impliquées beaucoup plus au départ, ben c'est certain que si t'essaies d'apprendre beaucoup plus en détail, ça te donne beaucoup plus de connaissances. Et peut-être une opportunité en disant ben regarde, je vais apprendre là-dedans puis c'est certain qu'au bout du compte, quand il s'ouvre des postes plus valorisants versus ce qu'on fait, des postes de responsables de section ou de division, ben t'es peut-être une personne-ressource si t'as des connaissances. Puis moi mon but, c'était un peu ça aussi, c'est d'essayer d'apprendre de façon à avoir un moment donné une opportunité. C'est certain que les patrons te donneront pas un poste si t'as pas les qualités ou connaissances là. Fait que c'était ça qui était plaisant dans ce défi-là, d'essayer d'apprendre le plus possible la machine de façon à être peut-être en charge de personnel, dire ben regarde tu vas transmettre l'information, je suis là pour ça, je suis une ressource moi là.»*

#### 6.2.2.2.3. Les effets du S.I.

##### 6.2.2.2.3.1. Emploi

- Rejet de l'idée répandue par les opposants au nouveau S.I. selon laquelle des employés risquent de perdre leur emploi avec le changement technologique :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Dire les gens en haut, les gens qui font de l'informatique, c'est tous ceux qui viennent chercher nos jobs, ils souhaitent simplement qu'on parte, on va enlever nos jobs, puis*

*on va les perdre, ils vont nous tasser..., personne n'a été mis de côté! Ceux qui ont voulu partir sont partis. C'est des informations fausses que la personne par le doute et la peur a créées. »*

#### 6.2.2.3.2. Poste et organisation du travail

- Profond changement perçu comme positif dans les méthodes et dans l'organisation du travail avec le nouveau S.I., avec une interdépendance accrue des postes de travail et des employés qui doivent beaucoup plus échanger et coopérer en comprenant le travail et les besoins des différents intervenants dans un même processus :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Ben c'est sûr que l'avènement du SIEF a changé énormément nos méthodes de travail au niveau de la direction puis au niveau du service. Ça toujours été un service central nous autres, la centrale de Québec, où est-ce qu'on ramassait toute l'information. Il y avait la cueillette de données qui se faisait sur le terrain, la photo interprétation, les analyses se faisaient là, pas dans les laboratoires, mais les compilations se faisaient toujours sur des petits logiciels répartis sur les PC. Y avait une norme, sauf que il y avait rien de très structuré au niveau des banques de données, on le dira pas trop fort, c'est un petit peu le fouillis là. Les gens ont toujours fonctionné de la même façon, c'est un travail à la chaîne. S'il y a un retard là, ben tu retardes tout le monde dans la chaîne. On était à moitié relié en réseau, sauf qu'ils ne se passaient pas l'information. Alors que là, tout est centralisé, tout est révisé, les procédures, les processus, c'est une restructuration du travail. Avant ça ne se parlait quasiment pas, tu savais quasiment pas ce que l'autre 'gang' faisait puis ils étaient sur le même étage que toi. Là, on travaille en processus, on a des comités, puis c'est des comités pas par division, c'est des comités par processus; fait que là, ton processus déborde ailleurs chez un tel, on est assis à la même table maintenant, fait que là je finis par comprendre sa partie de la job. Puis y a pas juste des professionnels non plus, y a des techniciens principaux qui sont assis à la table. Fait qu'on traite autant la partie technique que la partie d'action de processus parce que c'est sûr, les processus ont changé, les procédures de travail ont changé aussi. Les gens souvent essaient d'appliquer toujours la vieille méthode de travail au numérique, mais la logique n'est pas la même. »*

- Amélioration perçue dans la définition des tâches, induite par le nouveau S.I., qui permettrait une meilleure gestion de l'évaluation de la performance et une responsabilisation des employés qui n'existait pas auparavant, même si c'est au détriment d'une certaine polyvalence antérieure, avec en conséquence une spécialisation accrue de certains postes de travail et une plus faible mobilité :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Les tâches sont mieux définies qu'avant. Un technicien forestier pouvait faire à peu près n'importe quoi, tandis que là avec l'avènement du SIEF, la job est plus 'cannée'. Déjà là, au niveau de la description des tâches, avec les feuilles d'évaluation qu'on a maintenant les tâches de chaque individu sont bien notées et puis ils sont évalués là-dessus. On fait un suivi maintenant à toutes les années et ça n'a pas été fait depuis plusieurs années, les gens étaient pas responsabilisés dans leur job. Ce qui arrive, c'est que les gens sont peut-être un peu moins polyvalents parce que là quand tu t'enlignes dans un créneau tu finis par te spécialiser là-dedans puis tu peux pas trop le changer de place vite; la personne a quand même un temps d'apprentissage. »*

- Nouvelle exigence, perçue comme très positive, en terme de collaboration et de travail en équipe avec l'introduction du S.I. :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Moi je pense aussi que un système comme ça puis de la manière qu'on travaille aujourd'hui, on est plus en équipe. J'ai travaillé 25 ans sans savoir ce que mon voisin faisait, mais là on a tous rapport l'un à l'autre, on a pas le choix, on est tous interreliés, il faut que je comprenne son affaire. Si je suis mal pris, l'autre vient m'aider, on travaille tout sur la même base, c'est formidable pour l'équipe. C'est ce que je trouve le plus beau là-dedans, ça a formé des équipes de travail. Je pense qu'en informatique on est obligé de travailler en équipe, on n'a pas le choix; mais ça, faut être embarqué dedans pour le savoir, quand on n'est pas dedans on le sait pas. »*

#### 6.2.2.2.3.3. Compétences

- Effet perçu du S.I. comme très positif sur le niveau de connaissances et de compétences personnelles, donnant surtout aux utilisateurs-clés une longueur d'avance sur les utilisateurs finaux, en terme de maîtrise du fonctionnement et de la logique interne du S.I. :

*ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « C'était une opportunité d'apprendre puis de pouvoir dire je suis capable de le faire. Personnellement, c'est enrichissant puis ça te donne de l'expérience, des connaissances que d'autres n'auront peut-être pas la possibilité d'avoir. Surtout nous autres qui ont fait ce boulot, c'était pas rien qu'apprendre comment ça marche, c'est de voir tout ce qu'il y a en arrière de la machine, pas rien que de dire peser sur le bouton. Fait que c'est beaucoup plus en détail là, on a une connaissance un petit peu plus en profondeur. Pas autant que la personne qui va l'avoir codé là, mais on sait un peu plus ce qui se fait en arrière de la machine, que la personne à qui qu'on va donner la formation puis à elle tu lui dis : ben là tu pèses sur le bouton et ça fait ça là. C'est ça qui est plaisant. »*

- Rejet de l'idée d'effet disqualifiant du S.I. et au contraire, effet très positif perçu sur les apprentissages qu'aurait l'utilisation quotidienne du S.I. :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Ah non, moi il me remplace pas le système, il m'aide à évoluer par exemple, 'tabarnouche!' oui, pas à peu près. À cette heure, j'apprends tous les jours; je vais apprendre encore à matin. »*

#### 6.2.2.2.3.4. Performance

- Certitude affichée quant à l'effet perçu potentiellement positif du S.I. sur la performance des utilisateurs, après un ralentissement jugé prévisible durant la période de transition du mode manuel au mode numérique :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Ah oui c'est sûr, je pense que oui, on va produire plus vite, mais je sais pas si les gens étaient conscients du fait que quand tu passes du papier au numérique, y a toute la période de transition qui est pas évidente là; parce que tu veux lâcher les cartes sauf que tu as*

*une dernière vérification avec la carte versus ce que t'as banqué là. Fait qu'on est comme encore à cheval entre les deux là. Fait que c'est sûr que cette partie-là est longue, y a ben des gens qui finissent par se décourager un peu parce que ils trouvent ça très long avant de voir le produit final. Mais en tout cas moi, j'étais consciente qu'on avait un bout de temps à faire entre les deux là.»*

- Effet perçu largement positif du S.I. sur la performance personnelle, avec une amélioration très significative de l'efficacité et de la rapidité d'exécution, de la qualité et de la précision des produits, et avec l'utilisation du temps ainsi libéré pour d'autres tâches :

*ORG2/E 9/TECH/H : « C'est tellement plus facile, tellement plus efficace, tellement plus performant puis la qualité des choses qu'on va chercher aussi est meilleure, les données comme un peu toutes les photos dont on se sert aujourd'hui sont pas mal plus belles que celles qu'on avait v'là 25 ans. Y a des renseignements là-dessus qu'on n'avait pas v'là 25 ans, mais avec ces nouveaux outils, on est capable d'aller les chercher. Aujourd'hui je pèse sur un piton avec le système qu'on est en train de monter, je vous sors la même carte qui est 100 fois plus belle, qui a tout dessus puis si vous allez sur le terrain c'est exactement ça, à un mètre près. Ça prend 10 minutes au lieu d'une journée, alors j'ai le temps de créer d'autre chose, j'ai le temps d'améliorer des choses que ça faisait 25 ans que je faisais, puis que j'avais jamais le temps d'améliorer. Aujourd'hui 'tabarnouche!', ça n'arrête pas d'évoluer. Le système s'en vient performant puis c'est des outils que j'ai jamais eu dans ma vie, ça va numéro 1 avec ça là. Je suis tout le temps prêt, pas de problème. »*

#### 6.2.2.2.4. Le contexte organisationnel

##### 6.2.2.2.4.1. Culture organisationnelle

- Mise en cause de la culture forte traditionnelle et conservatrice qui a longtemps existé dans le milieu de la foresterie, créant un fort sentiment d'appartenance parmi les employés qui ont une longue ancienneté dans l'organisation et qui sont perçus comme majoritairement réfractaires au changement technologique. Celui-ci viendrait bouleverser les liens sociaux existants, avec l'instauration d'une double division : d'une part, entre les anciens et les nouveaux employés (plus jeunes et plus informatisés) et, d'autre part, entre les techniciens forestiers (employés à la production et utilisateurs finaux du S.I.) et les ingénieurs du service informatique (concepteurs et développeurs du S.I.) :

*ORG2/E 10/TECH/H : « L'inventaire forestier a toujours été... quand on parle du forestier, c'est l'homme dur, l'homme qui travaille, c'est encore un peu cette mentalité-là. Le forestier qui va sur le terrain qui va chercher des données, c'est un peu une discipline à part. L'homme à la cravate qui arrive là-dedans, c'était pas mal remarqué. Ici, c'était les cheveux longs, les jeans à l'année, c'était un type spécial; le forestier avec les bottes, ça c'est un homme, il sait de quoi il parle, il a été en forêt. Les jeunes qui rentrent présentement, puis avec la venue du nouveau programme, les gens de l'informatique ont une cravate, la chemise blanche, ça fait une division ça aussi. La communication*



*était difficile quand ils arrivaient puis ils faisaient une pause-café, celui-là qui avait une cravate, on le ciblait durant tout le temps de la pause pour dire : 'ben t'es pas partie de nous autres'. C'était tout un groupe qui se tenait à ça à l'inventaire, parce que c'était des gens, quand ils allaient en forêt tout l'été, ben il y avait un lien qui se faisait, donc on voulait protéger ce noyau-là qui était très, très fort. C'était tous des gens qui se connaissaient, celui qui 'fittait' pas avec ça, il était mis à part. Quand ça a commencé en '68, c'était la famille de l'un avec les enfants de l'autre, c'était tous des amis, des frères, des voisins qui étaient rentrés au Ministère dans ce temps-là. C'est ça qui est resté tout près de 30 ans; toute cette mentalité-là, c'était un lien vraiment solide. Avec la venue de l'informatique, cette nouvelle technologie-là venait défaire tout ça. [...] Étant donné qu'il y avait cette mentalité là bien connue qu'au 3<sup>ème</sup> étage on était contre le changement, y en a très peu qui voulaient collaborer. C'est une majorité qui était réticente, c'est le moindre effort qui fait que les gens vont se servir de n'importe quel préjugé, des croyances pour se donner raison de ne pas avancer, de ne pas changer. »*

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Y a toujours eu la problématique entre le 4<sup>ème</sup> et le 3<sup>ème</sup> étage (rire). Le 4<sup>ème</sup> c'est vraiment plus les penseurs qui étaient là, les développeurs, les concepteurs, les architectes organiques puis tout ça, c'est plus des gens en informatique, en géomatique. Tandis que nous autres, au 3<sup>ème</sup>, c'est vraiment les gens de la production, les bras. Fait que quand ça été le temps d'implanter ça, hou là là, c'était pas évident! »*

- Mise en cause du style de fonctionnement bureaucratique traditionnel chez les employés plus anciens qui ont résisté au changement technologique :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « C'est sûr que ça été dur à instaurer parce que c'est un vieux service, entre guillemets là, ça fait longtemps que les gens ont toujours fonctionné de la même façon, puis les gens sont habitués toujours à la même petite cadence, cadence fonctionnaire aussi, puis les mêmes outils. Fait que là, c'est de changer les outils puis de changer la cadence aussi, parce que ça roule beaucoup plus vite là; c'est sûr que ça a été dur. »*

*ORG2/E 10/TECH/H : « L'adolescent qui rentre puis qui a une certaine connaissance informatique, bien souvent il veut travailler puis il va en faire des heures, tandis que l'ancienne mentalité, eux ben : 'oui il est 3 heures, c'est mon "break", ou il est 4h30 c'est fini'. Quand on commence un virage technologique, faut être capable de mettre des heures autres que ce qu'on mettait avant. »*

#### 6.2.2.4.2. Crédibilité et implication des dirigeants

- Mise en cause de la résistance de l'ancienne équipe de cadres intermédiaires dès le départ du projet de changement technologique, pour sauvegarder leur statut et leur pouvoir antérieur. L'attitude négative de ces gestionnaires, qui ont quitté leurs fonctions dans le cadre d'un programme de préretraite, aurait influencé dans le même sens celle d'une majorité d'employés :

*ORG2/E 10/TECH/H : « C'est un peu ce qui s'est passé dans l'histoire, quand l'informatique est arrivée, nos patrons, les anciens patrons, pas ceux qui sont actuellement là, les anciens*

*professionnels ne voulaient pas parce que c'était leur pouvoir, ils étaient là depuis 1968, on venait chercher leur job, donc c'était de la protection. Puis les techniciens avaient cette mentalité-là aussi, les professionnels transmettaient ça. Quand moi j'ai demandé la première fois de m'en aller dans l'informatique, on voulait rien savoir, on voulait pas me payer les cours en informatique, parce que pour eux autres, ils étaient contre ça. C'était une menace pour eux autres, même mon patron que j'avais moi, qui était là avant, il a perdu son emploi parce qu'à chaque fois, il mettait des barrières. Donc un moment donné, on lui a dit on vous remercie, et on le remplaçait même pas. Donc y a eu beaucoup de personnes qui ont pris leur retraite à ce moment-là, y a eu un départ d'une trentaine de professionnels, 30 sur 50 personnes. C'était les responsables des grandes disciplines ici, les ingénieurs qui sont responsables de chaque département qui sont partis à leur retraite avant le temps. On leur offrait des montants, donc c'était des préretraites, pour libérer puis laisser rentrer ce nouveau projet là. Il en reste encore quelques-uns là qu'on leur souhaite bientôt leur retraite. »*

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Les gens étaient un peu sceptiques par rapport à ça, puis vu que ça avait été refusé souvent au Conseil du trésor, les gens ici qui étaient en place dans ce temps-là, je dis pas le "big boss", mais y avait d'autres patrons de division qui étaient pas tellement pour travailler de ce côté-là au niveau de la géomatique. Fait que ils étaient pas mal récalcitrants aux changements, mais là ils sont plus en place, ils sont partis à la retraite ces gens-là. »*

- Implication élevée perçue de la haute direction dans l'implantation du nouveau S.I., notamment à travers l'encouragement des utilisateurs :

*« INT : Est-ce que vous avez perçu une implication quelconque des hauts dirigeants? »*

*ORG2/E 10/TECH/H : Oui, beaucoup; on s'approchait, on venait nous encourager, surtout dire : «ben regardez on est rendu à tel niveau, c'est grâce à vous autres ». À chaque phase, le sous-ministre nous a envoyé un mot, il nous encourageait de continuer; il aurait bien pu ne pas donner aucun mot. Tous ceux qui sont responsables de la programmation du système informatique venaient nous encourager.»*

- Faible implication des responsables intermédiaires et absence des gestionnaires des ressources humaines sur le terrain pendant le changement technologique :

*«INT : Mis à part les gens de l'informatique qui venaient vous encourager, est-ce que des responsables ou des gestionnaires plus administratifs et particulièrement les ressources humaines, est-ce que ces gens-là descendaient sur le terrain et venaient vous voir un petit peu? »*

*ORG2/E 10/TECH/H : Non. Au départ, le nouveau gestionnaire qu'on a eu il nous a dit : «ben moi, mon but, c'est de vous rencontrer à tous les mois.» Ça été une fois puis ça été fini, mais quelques fois il nous envoyait une lettre par ordinateur pour dire je vous félicite. C'est le seul lien, un mot du gestionnaire qui passait par nos patrons pour dire j'encourage, mais de venir nous voir, nous encourager plus proche là, non. Mais peut-être ce serait bon, un encouragement plus proche là. »*

## 6.2.2.2.4.3. Gestion de projet du S.I.

- Perception positive d'une gestion du changement qui prend en compte l'aspect humain, qui privilégie la compréhension et la communication avec les utilisateurs, la persuasion et la démonstration des avantages du nouveau S.I., plutôt que l'imposition autoritaire du changement technologique :

*ORG2/E 10/TECH/H : « C'est beaucoup plus en respectant l'être humain qu'on a pu le faire, en montrant à l'être humain, ben regarde je veux pas te défaire, je veux t'amener à faire ce changement puis à démontrer que c'est un apport pour lui. Démontrer qu'on veut y apporter quelque chose de plus, faire découvrir les avantages, c'est l'atout principal; donc ce côté-là était très important. Celui qui n'a pas voulu, il a pas embarqué, mais les autres ont réussi à embarquer, il ont voulu embarquer. Ils ont découvert eux autres mêmes qu'on ne leur enlevait pas quelque chose, on faisait simplement l'emmener dans un autre environnement, une autre façon de travailler, mais en gardant ce qu'il y a comme qualité de vie, qualité de travail. C'est beaucoup plus la gestion qui a amené ça; y a un côté humain qu'ils ont ajouté. On n'a pas été drastique, on a été beaucoup plus capable de comprendre, s'asseoir, parler avec l'individu; ça a été un atout ça. Si on avait voulu obliger les gens à rentrer dans un domaine, ça aurait été de la destruction et je pense qu'aujourd'hui, les gens auraient fait leurs heures, point, puis on s'en va. Ça n'aurait rien avancé. [...] Je pense que le succès y est parce que côté technologique, c'est pas ça qui est difficile, c'est beaucoup plus la tension qu'il va y avoir quand on apprend quelque chose de nouveau puis qu'on délaisse quelque chose; c'est beaucoup plus cette tension-là qui fait qu'on a de la difficulté. »*

- Mise en cause du développement en silo du S.I. dans la qualité du produit livré :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Eux autres [les développeurs du S.I.] ont été vraiment cloisonnés dans leurs affaires pendant au moins un an si c'est pas plus là; juste dans leurs affaires puis là nous autres qui travaillions dans la production ordinaire, on voyait ce qui allait arriver, l'aboutissement de ça on le voyait là. C'était rien que des anomalies, des erreurs et des erreurs, et le système qui sortait pas. »*

- Effet perçu négatif du dépassement des délais et du budget dans le développement du S.I. sur l'adhésion des employés au changement, au moins jusqu'à la première livraison qui a concrétisé un projet jusque-là perçu comme trop virtuel, non crédible et dont la réalisation devenait hypothéquée :

*ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « Le développement prenait un petit peu plus de temps que prévu. Au début, c'était supposé être prêt dans 1 an ou 1 et 1/2, puis en réalité le développement s'est fait quasiment sur une échéance, je pense, de 4, 5 ans. Non, c'est certain, ça a pris peut-être un bout de temps. T'sais, quand on s'embarque dans un gros système de même, même les gens, les architectes de système tout ça, ils prévoient peut-être pas aussi long puis aussi difficile ou complexe à développer. Un moment le système devenait lourd à développer puis c'était des bons défis de dire : « bon ben comment on fait pour s'en sortir de ça là? Comment est-ce qu'on va faire pour régler ces problèmes-là? » C'est certain qu'on aurait aimé ça que ça se fasse dans un an, mais ça été un petit peu plus long. [...] C'est comme si tu dis à quelqu'un je vais être chez vous à 1 heure puis t'arrives à 10 heures le soir. Une journée ça va, mais si le lendemain il te dit je vais être là à 2 heures et qu'il arrive à 11 heures, là il va commencer à moins croire à ce que tu dis; ça fait que c'est un peu*

*ça qui a fait qu'au départ les gens y croyaient plus. C'est certain qu'au développement, il se mettait beaucoup de temps, y avait beaucoup de budget qui allait là-dedans, ça fait que les gens croyaient que c'est une grosse affaire qui coûte cher puis on ne voit pas de résultats là. Aussitôt qu'on a mis un premier morceau en marche, ben là c'était plus rien que des promesses, c'était du concret, les gens ont commencé à comprendre que ça s'en venait tranquillement là, on commençait à voir le résultat. Peut-être 1 an ou 1 an et 1/2 après, ils ont commencé à y croire. »*

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « C'est sûr que le projet a trainé en longueur, ça été long à négocier avec le Conseil du trésor, c'était trop gros au début, on embarquait tout, tout, tout, là-dedans. Tout ça a été long à partir, le Conseil du trésor nous a refusé ça plusieurs fois. »*

#### 6.2.2.2.5. Les pratiques de gestion mobilisatrices

##### 6.2.2.2.5.1. Communication

- Insuffisance perçue dans la promotion du nouveau S.I. et dans l'explication de la démarche d'implantation progressive, pouvant avoir induit une certaine indifférence chez les futurs utilisateurs :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Je pense qu'ils en faisaient pas beaucoup de promotion, à mon avis là. Moi je connaissais assez bien A., fait que là je 'placotais' avec A. : « puis, comment ça va le projet? » bon tout ça, mais on se sentait pas vraiment interpellé à cette époque-là. »*

*ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « Moi je l'avais même mentionné à un moment donné à mes supérieurs en leur disant que ce serait le temps de réunir tout le monde dans une salle [...] et de leur dire « regardez, on a fait la première partie, ça fonctionne ». Au moins le faire connaître, essayer de tenir les gens au courant même si ça ne les a pas impliqués directement, mais au moins qu'ils sachent que ça s'en vient, leur tour va venir un moment donné, sauf qu'il faut attendre là. T'sais, au moins essayer de... à ce moment-là, c'est plus facile. Parce que y en avait qui savaient que c'était en marche, puis y en avait d'autres qui n'étaient pas au courant encore. »*

- Manque perçu dans la communication, entre les développeurs du S.I. et les futurs utilisateurs, qui serait restée à sens unique, privant ainsi ces derniers d'une rétroaction nécessaire à leur implication et induisant plutôt un sentiment de marginalisation. Le manque de communication bilatérale expliquerait aussi la qualité pas toujours satisfaisante du S.I., du point de vue des utilisateurs :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « On ne se sentait pas vraiment interpellé là parce que c'était vraiment un noyau de personnes qui travaillaient de leur côté, puis ils venaient nous poser des questions de temps en temps, comment ça fonctionnait, ou dans quelle banque t'avais telle chose bon, mais ils venaient simplement prendre l'information. On n'était pas vraiment interpellé à s'asseoir avec eux autres pour regarder comment tout... pas du tout! Fait qu'ils venaient chercher l'information qu'on leur donnait du mieux qu'on pouvait, mais sachant pas trop pas ce qu'ils allaient faire avec ça et c'est de là qu'on a eu peut-être des problèmes au début là, avec les livraisons qu'on a. C'est pas*

*codé à notre goût parce que là y a des affaires que les gens avaient mal compris comment nous autres au niveau du travail ça s'exécutait là dans la chaîne de production.»*

- Importance perçue de la communication persuasive comme levier de mobilisation des utilisateurs pour le nouveau S.I., à condition d'être prêt à répondre aux besoins et aux suggestions des utilisateurs dans le développement et l'amélioration du S.I. Cela montre la complémentarité ou l'alignement à opérer entre les pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines, en l'occurrence ici la communication et la participation des utilisateurs :

*ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « C'est sûr et certain qu'il y en a qui sont un peu plus réfractaires à l'informatique. Pour eux autres, c'est tout compliqué là, mais un coup que t'essaies de leur expliquer ce que réellement ils font, ben c'est plus facile à vendre puis là ils deviennent encore plus critiques parce qu'ils voudraient l'avoir encore plus amélioré là. Ils ont un système puis ils disent : « hey!, pourquoi on ferait pas ça de même? ». Puis là on tombe dans un mode amélioration; les gens, un coup qu'ils commencent à comprendre ce qu'ils font, ben là ils veulent avoir des améliorations pour être encore mieux. Ça fait que c'est la partie la plus facile, la plus plaisante parce que là ils ont compris, ils voient le temps que ça a pris pour le développer, ils voient ce qu'ils ont, puis ils voudraient avoir encore plus par rapport à ce qu'on leur offre.»*

#### 6.2.2.2.5.2. Formation

- Satisfaction relative face au choix d'une formation en relais à l'interne, donnée sur le tas et en atelier par des collègues plus expérimentés et formés initialement, mais qui n'avaient pas tous les aptitudes pédagogiques suffisantes :

*INT : « Et la formation que vous avez eue donc en relais, comment vous la qualifiez? Satisfaisante? Adéquate?*

*ORG2/E 10/TECH/H : On a ciblé 6 personnes qui d'abord ont appris avec les informaticiens tout le système. [...] Puis je percevais que c'était bien au lieu que ce soit quelqu'un de l'extérieur. Ces personnes-là sont connues déjà dans chaque discipline donc ils avaient une facilité d'apprendre. Là, ils amenaient l'information, donc ça été bien. Mais au départ, comme ces 6 personnes-là n'avaient pas toute la même compétence pour transmettre leurs données, ça a été difficile. Donc ça été le premier essai et après ils ont ciblé 3 personnes qui étaient les meilleures et capables de transmettre. C'est eux par la suite qui ont terminé la formation parce que les autres étaient bons, mais pas capables au niveau pédagogique. [...] Au départ, on avait des rencontres, des cours à l'interne avec l'ordinateur, on nous expliquait et on avait aussi le côté pratique. Puis par la suite, dans notre travail, on était confiné seul et quand on avait des problèmes on allait voir les personnes-ressources. Puis là on apprenait en étant dans le vif du sujet. »*

- Satisfaction générale face à la formation reçue malgré le manque perçu au niveau de l'apprentissage de la logique interne du S.I., dont la connaissance jusqu'à un certain degré semble nécessaire à la compréhension et au contrôle perçu sur le système par l'utilisateur, au-delà de sa seule utilisation fonctionnelle :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Les gens étaient satisfaits; ceux qui ont pas voulu s'intégrer, ben ils ne venaient pas. On pouvait pas les forcer, mais la plupart on était satisfait de la formation qu'on avait. La seule formation qu'on n'avait pas, c'est comment le système validait. Ça, c'est une image qu'on ne voyait pas, tout est codé; ça a été long à découvrir. Mais la journée où j'ai découvert où était le système qui valide dans des tables, quand j'ai su où étaient les différentes tables puis que j'avais un accès à ces tables, là pour moi c'était la porte qui venait de s'ouvrir. »*

- Difficulté perçue de la formation sur le tas donnée au fur et à mesure du développement et de l'implantation du S.I. qui oblige à une itération continue de séquences formation-essai-correction-formation. Cette démarche est perçue par certains utilisateurs comme trop déstabilisatrice des apprentissages :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Quand on monte un système nouveau, il faut qu'il soit bâti d'abord et après ça on intègre les gens. Nous, ce qui est arrivé, c'est que, en même temps qu'on le bâtissait, on nous intégrait dedans; donc y a des bouts qui sont pas encore faits. Nous autres on arrive et on utilise le système, en plus d'apprendre. On nous dit c'est pas ça, on va améliorer ça, on va vous faire ça, ben, on vient tout mêlé. Non, c'est pas rassurant! Déjà, on est dans une instabilité, on a de la difficulté et là on nous dit c'est pas fait encore. [...] Quand on veut faire un virage technologique, qu'il soit fait au complet puis là on intègre les gens à l'intérieur. Là, ils ont une plus grande stabilité d'apprendre, apprendre avec ce qui est conçu, puis stable. Nous autres on avait pas le choix, il fallait tout instaurer en même temps, donc ça été plus difficile, mais moi j'estime qu'on a passé à travers. »*

- Nécessité perçue d'une adaptation de la méthode de formation pour certains utilisateurs plus âgés et moins familiarisés avec les cours classiques, avec un "coaching" plus personnalisé pour respecter le rythme et les aptitudes de chacun, dans le cadre d'une démarche par contamination et intégration progressive de nouveaux utilisateurs :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « C'est là que je me suis rendue compte que on était très différent de la manière qu'on apprend. Moi je suis allée à l'Université, je suis capable de rester assise longtemps puis écouter puis à gober tout ce qui me disent là, mais y en a d'autres, c'est plus des techniciens, même c'était des gardes forestiers à l'origine. Fait que ces gens-là, de rester assis puis à gober de l'information, ils comprenaient rien, rien, rien. Fait que c'est des gens qu'il a fallu reprendre avec un autre genre de formation. Moi j'allais chercher l'information, J. était bon pour faire ça aussi, il gobait l'information, puis après ça, on allait s'asseoir avec des gars comme N. puis là, on lui montrait c'est quoi sa job. On lui montrait mettons de A à C, puis la semaine d'après on lui montrait jusqu'à G; fait que là on a réussi à lui montrer la job d'un bout à l'autre, puis c'est un gars qui fonctionne super bien, puis qui adore ça maintenant, même si au début il trouvait ça dur [...]. »*

*INT : « Alors cette méthode par contamination est-ce que c'est une méthode inventée par vous-mêmes ou est-ce que c'était la méthode déjà pensée ou planifiée dans le cadre de l'implantation du S.I.? »*

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Ah non, ça pas été planifié, c'est moi (rire). Quand j'ai pris la job, un moment donné j'ai dit, on va commencer par un petit noyau parce que là on était pas libéré de nos anciennes tâches puis un moment donné, j'ai demandé que les gens qui travaillaient avec moi soient libérés à 100 % parce que là on rentrait vraiment dans le gros... puis là les gens voyaient que ça débouchait là, qu'il y avait des feuillets qui se banquaient au bout de ça là. Fait que là on a été libéré puis c'est là que j'ai dit à mon patron on va y aller par contamination. Je vais aller en chercher un de temps en temps, puis j'ai dit, je me fais comme un devoir d'être la porte d'entrée, où est-ce qu'on fait la formation. Parce que la formation du genre asseoir des gens comme je te dis dans une local, moi je dirais pour plus de 50 %, sans me tromper là, ça fait pas pour eux autres; pour les gens qui sont au 3e étage, ça fait pas leur affaire. Ils ont de la misère à se concentrer longtemps, ils vont capter juste un bout d'information, ils capteront pas tout en entier. »*

- Satisfaction à l'égard du "coaching" reçu et perçu comme la seule méthode de formation adaptée à son cas pour pouvoir apprendre l'utilisation du nouveau S.I. :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Moi en informatique, pour que je sois bon, j'ai pas besoin de comprendre 60 jours à l'avance c'est quoi que je vais faire. En tout cas, moi, je suis fait comme ça, peut-être à cause que je l'ai appris sur le tard là. Tu t'assis avec moi puis tu me dis « bon regarde si tu fais ça, ça va donner ça, essaye-le », là ok, je suis correct. [...] Y a une personne qui m'a compris tout de suite en partant, une personne qui était là pour donner des cours. Elle m'a dit tu peux t'en aller, va-t-en, reste pas 'icitte' ça donne rien; quand tu seras prêt, tu reviendras me voir et tu me diras ce que toi t'aimerais avoir, ce que toi tu penses que tu avoir besoin. Là, j'allais la voir, puis elle me montrait ça à mesure, parce que moi j'ai commencé à travailler sans aucun cours là. Cette personne-là venait s'asseoir avec moi ou j'allais lui poser des questions. Cette personne-là avait la pédagogie, je paniquais pas avec parce qu'elle me demandait pas d'aller plus loin que j'étais capable, elle voyait quand j'étais pour dire non, ok c'est assez pour aujourd'hui, on continuera une autre fois. Elle met jamais de pression. Ça a pris un petit peu plus de temps, aujourd'hui ça va, mais j'ai encore les mêmes problèmes, il faut jamais qu'on en mette plus que je suis capable. »*

#### 6.2.2.5.3. Soutien

- Absence de soutien et résistance perçus chez certains supérieurs à laisser leurs employés s'impliquer dans le développement et l'implantation du nouveau S.I. :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Le seul blocage ça été de me laisser aller. Je l'avais demandé parce qu'on m'offrait pas la possibilité de le faire, parce qu'on me trouvait compétent dans la charge que je faisais, on me demandait de rester là. C'est donc moi qui l'ai demandé et ça pris au moins 6 mois avant qu'on me laisse (rire). Il a fallu d'abord convaincre mes patrons à me laisser aller, eux essayaient de me convaincre de rester et de ne pas aller en informatique. J'ai fait des pressions auprès du département qui ouvrait la nouvelle technologie, j'avais des liens là, j'ai été en parler. »*

- Satisfaction face au soutien informationnel positif perçu de la part des membres du service informatique :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Les gens qui font de l'informatique, [...] quand on collabore avec eux autres, ils nous tendent la main puis nous donnent l'information qu'on a besoin; on a jamais été mis devant la porte fermée. »*

- Satisfaction face à l'attitude rassurante et non autoritaire du nouveau supérieur pour amener les employés à s'intéresser à l'utilisation du nouveau S.I. :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Mon patron [...], il a fallu qu'il défonce toutes ces pensées négatives. Dans la façon de faire pour y arriver, il a beaucoup plus offert aux gens de venir dans cette technologie-là, en leur disant : 'on vous enlève pas les jobs, vous êtes les premiers, vous choisissez dans la partie qui vous intéresse'. Donc ça été une façon de faire pour intégrer au lieu d'être drastique pour amener ceux qui étaient récalcitrants à rentrer dans le domaine. J'ai trouvé ça bien dans le sens où il aurait pu dire : 'vous êtes-tu contre? Ok, on vous tasse et on prend d'autres'. »*

- Importance de la décentralisation du soutien technique parmi les utilisateurs plus expérimentés qui vont servir de personnes-ressources pour les nouveaux utilisateurs, garantissant ainsi une meilleure disponibilité du soutien :

*ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « On est capable d'identifier les personnes qui en connaissent plus, fait que là tu dis, si je suis occupé y en a d'autres qui peuvent vous aider. Fait qu'on identifie des personnes-clés de façon à donner du support le plus possible. »*

- Disponibilité continue perçue chez les formateurs pour assurer un soutien technique direct aux utilisateurs du S.I. :

*ORG2/E 10/TECH/H : « On peut les rencontrer si j'ai un problème. La porte est ouverte, je vais voir la personne-ressource qui pourrait m'aider, puis là elle va m'expliquer c'est quoi. [...] Et si eux ils ont pas la réponse à ce problème-là, c'est lui qui va aller chercher l'information au niveau des programmeurs. »*

- Disponibilité du soutien technique perçue comme indispensable à l'adaptation au nouveau S.I. et pour apaiser l'angoisse liée à la fiabilité du système et à son utilisation :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Si mon ordinateur « jamme », il se passe quelque chose ou ça gèle, c'est fini, je suis fait à l'os, mais au moins j'ai les outils, je sais qui aller voir, qui va m'arranger ça. C'est ça qui est la panique; un moment donné t'as un système, t'es capable de le faire fonctionner, mais il a ses faiblesses, le système. S'il lâche, tu sais plus quoi faire, t'es plus démuni que quand t'étais manuel. Mais là, à cette heure, on a les outils, on a les personnes qui peuvent nous arranger ça tout de suite. Fait que là c'est pas pire, on continue, y a moins de panique, mais s'il y avait pas ça, je paniquerais comme avant là; je suis à la merci de ce système-là. [...] Mais c'est un peu ça qui marche présentement. Nous autres on a des cours en groupe puis après ça on fonctionne; puis y a un responsable qui est là puis qui supervise. Si un moment donné, on est mal pris, il nous dépanne et on continue à fonctionner. On l'appelle notre père spirituel. »*

*INT : « Il vous rassure? »*

*ORG2/E 9/TECH/H : « Oui. »*



- Importance perçue de la convivialité, de la complémentarité et de la collaboration en équipe des premiers utilisateurs dans la mise en production et l'amélioration du nouveau S.I., ce qui aurait permis de procurer un soutien mutuel et de surmonter les difficultés malgré la diversité des profils dans l'équipe :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Je vais te dire, ils sont tellement différents, L., N., c'est des caractères pas du tout pareils, mais c'est des gens qui ont très bien fonctionné avec l'équipe. Je pense aussi que c'était tellement disparate en fait d'équipe, que on pouvait s'aider. L'un était bon dans une affaire, l'autre était bon dans une autre affaire, fait que les gens ont apprécié ça. Mais c'est l'ambiance qui était le 'fun', c'était tous du monde qui était passionné, fait que veut veut pas, ça virait drôle, on avait du plaisir à s'en venir travailler. Des fois c'est compliqué puis là faut se creuser le caillou, puis là on est peut être 2 ou 3 au-dessus du paravent à essayer de trouver pourquoi ça a planté. Et là un moment donné, quelqu'un pense à quelque chose, et voilà on l'a trouvé, tout le monde a la satisfaction, on repart dans nos bureaux. Fait que, t'sais, je sais pas, c'est plus un esprit d'équipe, on travaille plus en équipe qu'avant. Avant on ne travaillait pas en équipe, on faisait notre petite job, une à côté de l'autre tandis que là c'est ça qui a changé. Fait qu'il y a plus d'entraide, puis je pense qu'on a réussi à contaminer pas mal de monde. »*

#### 6.2.2.2.5.4. Participation

- Manque de consultation perçue des utilisateurs pour la définition des besoins pendant le développement du S.I., avec mise en cause du travail en silo des développeurs, mais incrimination aussi des futurs utilisateurs pour le manque de collaboration perçue chez une majorité d'entre eux au début de la réalisation du projet :

*INT : « Est-ce qu'on a cherché à impliquer les employés ou à les consulter, à leur demander quels étaient leurs besoins et leur avis ou suggestions sur tel ou tel élément à développer dans le système? »*

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « On se sentait pas vraiment interpellé là parce que c'était vraiment un noyau de personnes qui travaillaient de leur côté, puis ils venaient nous poser des questions de temps en temps, comment ça fonctionnait, mais ils venaient simplement prendre l'information. On était pas vraiment interpellé à s'asseoir avec eux autres pour regarder comment tout... pas du tout! Fait qu'ils venaient chercher l'information qu'on leur donnait du mieux qu'on pouvait, mais sachant pas trop pas ce qu'ils allaient faire avec ça et c'est de là qu'on a eu peut-être des problèmes au début, avec les livraisons qu'on a là. C'est pas codé à notre goût parce que... y a des affaires que là les gens avaient mal compris, comment nous autres au niveau du travail ça s'exécutait là, dans la chaîne de production. [...] Je pense que les gens ne se sont pas sentis impliqués du tout là-dedans.»*

*ORG2/E 10/TECH/H : « Je pense qu'ils auraient pu le faire, mais il faut voir aussi que... moi je me dis c'était très difficile de le faire étant donné que la collaboration était divisée, le contact était divisé. C'était difficile à ces gens-là de venir puis demander la collaboration, y en a très peu qui*

voulaient collaborer. Donc, ils venaient chercher toute l'information qu'ils voulaient puis après ça, ils pouvaient travailler. Mais de revenir puis nous dire qu'est-ce que t'en penses, y en a plusieurs qui auraient pas collaboré dans ce temps-là, c'était difficile. C'est une majorité qui était réticente, donc ça a amené ce qu'on appelle des problèmes aujourd'hui, mais les problèmes on est en train de les régler au fur et à mesure là. »

- Influence négative perçue du manque de consultation directe des utilisateurs finaux sur la non adhésion de ces derniers au S.I. et sur leur insatisfaction à l'égard de la qualité du S.I qui ne répondrait pas toujours à leurs besoins :

ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « D'après moi, ils se sont arrêtés au niveau des professionnels, des ingénieurs. Ils ne sont peut-être pas descendus toujours du côté technicien. Ils consultaient l'ingénieur en tant que tel parce que lui est responsable de son bout de secteur de travail. Fait que lui est supposé être au courant du besoin de l'utilisateur, mais des fois ça peut arriver que l'utilisateur, lui, y a des affaires particulières qui sont pas remontées jusqu'en haut ou il connaissait des choses que son supérieur était pas au courant là. [...] C'est arrivé souvent que les gens disaient « ben regarde, SIEF c'est pas nous, c'est eux autres », parce que les gens se sont pas sentis concernés, ça a probablement arrêté au niveau au-dessus d'eux. Si ton patron t'a pas demandé ce que tu voulais, ben ton patron a répondu pour toi. S'il n'a pas pris une bonne décision, ben faut vivre avec. Y a des fois qu'ils auraient dû descendre plus bas parce qu'on se rend compte nous autres aussi que ce qui a été développé ne répond même pas au besoin réel de ce que les gens font. Là on tombe dans une phase amélioration parce qu'on peut pas revirer la machine, elle a été développée comme ça. »

#### 6.2.2.2.5.5. Incitatifs et reconnaissance

- Satisfaction face aux encouragements reçus de la part des hauts dirigeants pendant le développement et l'implantation du S.I. :

« INT : Est-ce que vous avez perçu une implication quelconque des hauts dirigeants?

ORG2/E 10/TECH/H : Oui beaucoup, on s'approchait, on venait nous encourager; surtout dire : « ben regardez on est rendu à tel niveau, c'est grâce à vous autres ». À chaque phase le sous-ministre nous a envoyé un mot, il nous encourageait de continuer; il aurait bien pu ne pas donner aucun mot. Mais tous ceux qui sont responsables de la programmation du système informatique venaient nous encourager. Moi à l'interne, j'avais monté un guide d'utilisateur dans les premiers temps pour aider mes confrères à utiliser l'informatique parce qu'il y avait déjà une tension qui existait. Donc, on est venu m'encourager pour dire regarde, t'as sorti quelque chose de bien et on me démontrait que ce que j'avais fait était bien. »

- Importance perçue d'un encouragement ou d'une reconnaissance plus appuyée et surtout plus directe des efforts des utilisateurs du S.I. de la part des responsables intermédiaires pendant le changement technologique :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Au départ, le nouveau gestionnaire qu'on a eu il nous a dit : « ben moi, mon but, c'est de vous rencontrer à tous les mois. » Ça été une fois puis ça été fini, mais quelques fois il nous envoyait une lettre par ordinateur pour dire je vous félicite. C'est le seul lien, un mot du gestionnaire qui passait par nos patrons pour dire j'encourage, mais de venir nous voir, nous encourager plus proche là, non. Mais peut-être ce serait bon, un encouragement plus proche là. »*

- Satisfaction personnelle quant à la reconnaissance reçue pour les efforts fournis, mais recherche de discrétion dans son expression avec une préférence pour les marques de reconnaissance plus discrètes, pour ne pas susciter la jalousie chez des collègues :

*ORG2/E 10/TECH/H : « C'était un encouragement dans le sens où on venait me demander des conseils, me dire : « J., tu pourrais nous aider, on sait que t'es capable », des encouragements comme ça dans le sens de démontrer que tout ce que j'ai fait, ça valait la peine et qu'on se fiait beaucoup à ce que j'apportais. Ma patronne disait c'est notre 'king' puis tout ça, mais j'aimais pas trop comment on le disait parce que ça fait un effet contraire chez d'autres qui ont de la difficulté. »*

- Importance de la satisfaction intrinsèque dans la réussite de l'implantation du S.I., en dépit de l'opposition d'une partie du personnel et renoncement volontaire à l'incitatif monétaire pour la rétribution des heures supplémentaires pour ne pas donner prise à leurs critiques :

*ORG2/E 10/TECH/H : « Le défi c'était de réussir parce que beaucoup ne voulaient pas la réussite. Ceux qui ne voulaient pas le virage technologique, ne voulaient pas la réussite de ce projet là, donc pour moi c'était le défi d'arriver à bon port, de l'amener à bon port. Aujourd'hui c'est ma récompense, il fonctionne présentement. [...] J'ai mis ben des heures pour lesquelles j'étais pas payé, j'y tenais pas dans le sens qu'il y avait un tiraillement et je voulais pas nourrir ce tiraillement parce qu'on aurait pu s'en servir et me dire « tiens, tu fais des heures supplémentaires, tu travailles chez toi et tu veux te faire payer pour le temps ». Quand mon patron m'a demandé m'a dit « ben fais-toi payer », j'ai dit « non, parce que ça va nourrir des personnes qui sont contre ». Je leur ai enlevé ce moyen là, donc quand je travaillais chez nous, je travaillais à mes heures à moi, mais je ne les comptabilisais pas. »*

- Importance perçue de pouvoir bénéficier assez rapidement de mesures concrètes de reconnaissance pour les efforts démontrés et les responsabilités assumées pendant le changement technologique, si l'on ne veut pas voir la mobilisation des utilisateurs impliqués s'émousser. Quoique le développement personnel à l'occasion du changement technologique soit perçu comme une motivation intrinsèque, il semble que sa concrétisation par une promotion dans la carrière reste une forme de reconnaissance tangible recherchée, surtout en l'absence de systèmes de gratification perçus comme difficilement applicables dans le contexte gouvernemental :

*ORG2/E 8/CHEF SECT/EXP/H : « Je sais que dans la fonction publique, c'est ben difficile. Pour nous autres, ça nous donne beaucoup plus de responsabilités, t'as à répondre à des gens, mais*

*essayer de faire reconnaître ça du côté patronal..., ben t'sais, ils le reconnaissent, mais du côté gouvernemental c'est une grosse machine, puis c'est pas facile d'avoir des choses, ça en finit plus. Y a des fois tu dis pour tout ce que je fais, ça vaut-tu la peine là? Présentement, ce que tu fais, ça te donne quasiment rien de plus. C'est certain que c'est toujours un choix personnel, tu le fais aussi pour évoluer dans le temps, tu veux monter, tu veux pas toujours comme je disais au départ, poser toujours le même boulon là. Mais du côté patronal, ce serait bon un peu qu'ils essaient de faire valoriser, gratifier les gens de façon à dire, ben regarde cette personne-là, réellement, elle sort du lot et elle devient responsable, on va essayer de lui faire avoir un poste représentatif versus ce qu'elle fait, mais c'est pas évident. Des fois, ça peut prendre 4, 5 ou 6 ans puis là, un moment donné, tu peux dire ben là regarde, je suis tanné de faire des choses comme ça, de dire toujours oui, car un jour tu vas l'avoir, mais ça n'aboutit pas. [...] C'est ça qui est platte un peu dans cette optique-là, mais pour inciter des gens, c'est certain que quand tu y mets quelque chose, ben les gens sont plus portés à s'impliquer, t'sais. C'est un peu comme nous quand ils nous ont choisis au départ, ça ne nous donnait rien; ça nous donnait l'opportunité d'acquérir des choses de façon si on voulait plus tard avoir une connaissance de plus, essayer de faire valoir qu'on a évolué puis qu'on a une connaissance de plus là. »*

- Importance perçue de la reconnaissance exprimée par les supérieurs pour les efforts supplémentaires fournis par les utilisateurs impliqués dans le changement technologique, pour satisfaire les besoins en rétroaction sur leur performance et comportement au travail. Par ailleurs, le plaisir ressenti dans l'utilisation du nouveau S.I. constitue également une motivation intrinsèque pour les utilisateurs :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Ça aussi ça a évolué un peu comme l'informatique, les patrons ont pas peur de nous le dire qu'on fait du bon travail, qu'on est important dans l'équipe, puis d'ailleurs ça fait 2 ou 3 fois qu'ils me le disent « écoute on est emballé par le revirement que t'as fait parce qu'au départ on était pas sûr, mais aujourd'hui ça dépasse notre pensée ». Ben j'ai dit tant mieux, j'ai dit c'est encourageant de se le faire dire de temps en temps, c'est important. Un moment donné, nous autres, on pense qu'on fait une bonne job, mais lui sais-tu que je fais une bonne job ou pour lui c'est juste normal, t'es engagé pour faire ça? [...] Si tout le monde avait reviré de même, ça serait le 'fun'. Y en a beaucoup qui ont reviré comme ça, parce que je pense qu'à peu près tout le monde s'amuse là. C'est le terme, on s'amuse, c'est ça, ça nous permet de se défouler un peu quand la machine 'jamme', que ça marche pas à notre goût, on dit c'est rien que de la cochonnerie, mais le lendemain, « câline ! » qu'on aime ça, cette cochonnerie là (rire). »*

- Les motivations extrinsèques de type monétaire ne sont pas perçues comme appropriées pour inciter les employés réticents à s'impliquer dans le changement technologique, mais éventuellement comme un incitatif secondaire par rapport à l'implication au travail, à l'encouragement et à la rétroaction positive. Elles pourraient alors être utilisées comme forme de reconnaissance monétaire des efforts a posteriori et non comme stimulant promis a priori :

*« ORG2/E 9/TECH/H : On m'a donné quelque chose aussi pour m'encourager, c'est une preuve d'appréciation. Ils m'ont dit « écoute, t'as mis l'effort puis tu donnes le rendement plus que demandé, ça vaut quelque chose. »*

*INT : On vous l'a promis au départ ou c'est venu par après?*

*ORG2/E 9/TECH/H : Ah non, on ne m'a absolument rien promis; non, parce que j'ai pas été là pour ça.*

*INT : Éventuellement, est-ce que vous diriez que ce serait peut-être correct pour amener les gens à prendre un virage technologique, de mettre en place peut-être des systèmes incitatifs?*

*ORG2/E 9/TECH/H : Oui et non. Oui, parce que ça motiverait peut-être du monde à y aller pour améliorer leur sort. Non, parce que s'ils vont rien que pour ça, ça vaut pas cher. Dans la vie, faut que t'aimes ton travail, c'est pas 1000 \$ ou 2000 \$ ou 3000 \$ de plus qui va changer quelque chose parce que moi, si on m'avait dit on va te donner 5000 \$ de plus, j'aurais dit non ça m'intéresse pas, pas une minute. Pour quelqu'un qui n'est pas réticent en partant, c'est un plus, mais moi j'aurais dit non, c'est définitif.*

*INT : Donc pour quelqu'un qui est réticent, ce n'est pas ça qui va le faire changer d'attitude?*

*ORG2/E 9/TECH/H : Non, je serai même resté chez nous; j'ai été jusqu'au point, un moment donné, de me dire j'y retourne plus dans ce bureau-là. Je me mettrai sur le bien-être social, « crisse! », mais ils ne m'auront pas. C'est pas 5000 \$ qui aurait changé quelque chose; non, c'est personnel. Des fois ça peut être motivant, car le monde est tellement aujourd'hui axé sur le salaire puis tout ça, probablement qu'il y en aurait plus qui embarqueraient. Oui, ce serait un bon moyen pour inciter, mais pas le plus important.*

*INT : C'est quoi le plus important?*

*ORG2/E 9/TECH/H : L'encouragement, puis si quelqu'un fait une bonne job, de le lui dire. »*

#### *6.2.2.2.6. L'influence sociale*

- Effet négatif perçu sur le comportement des employés face au nouveau S.I. de l'attitude de l'ancienne équipe de gestionnaires réfractaires au changement technologique, lequel aurait été perçu comme une menace à leur statut et pouvoir dans l'organisation :

*ORG2/E 10/TECH/H : « C'est un peu ce qui s'est passé dans l'histoire, quand l'informatique est arrivée, nos patrons, les anciens patrons, pas ceux qui sont actuellement là, les anciens professionnels ne voulaient pas parce que c'était leur pouvoir, ils étaient là depuis 1968, on venait chercher leur job, donc c'était de la protection. Puis les techniciens avaient cette mentalité-là aussi, les professionnels transmettaient ça. [...] On pourrait dire entre 10 et 15 personnes qui essaient de*

*démoraliser les troupes; sur 40 techniciens forestiers, on pourrait dire 10 ou 15 qui étaient toujours en train d'amener l'effet contraire.»*

- Capacité chez les employés désireux de s'impliquer dans l'implantation du nouveau S.I. de résister à la pression latente du groupe perçue comme assez négatif face au changement technologique :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « C'était mal vu par les autres confrères. Des fois, certaines personnes plus techniques, faut pas que je généralise là, ont plus de misère à faire le changement. Fait que quand ça été le temps d'implanter ça « hou, là là! », c'était pas évident. Fait que moi j'ai levé la main, y a d'autres gens aussi qui ont levé la main, fait que ça fait un noyau dur de gens qui étaient intéressés. [...] Les gens étaient tellement pas convaincus que ça allait fonctionner, puis ça été très dur au début de mettre ça en production, ça été longtemps en essais avant de s'en venir en production. Quand on a commencé à avoir des résultats, commencé à banquer des choses puis sortir du volume, là les gens ont compris que ça s'en venait. Je pense que les gens ne se sont pas sentis impliqués du tout là-dedans. »*

- Motivation à se conformer et à répondre aux attentes d'autrui surtout quand c'est des personnages qui comptent dans l'entourage de la personne, qui l'incitent à s'impliquer dans le changement technologique et qui stimulent sa confiance en soi. Ceci va directement dans le sens du modèle T.R.A. de Fishbein et Ajzen (1975) qui postule l'effet de la variable norme sociale (influence sociale intériorisée) sur l'intention d'agir, en plus de celui de l'attitude personnelle :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Les personnes qui me connaissaient beaucoup, elles connaissaient mon caractère, elles me connaissaient en privé, c'était des bons amis, mais elles avaient besoin de moi là. Quand ils ont commencé, ils m'ont dit : 'N. c'est officiel, on peut en mettre un autre, mais c'est pas un autre qu'on veut c'est toi, parce que toi t'as tout le temps fait cette partie, puis on voudrait que ça soit toi qui gères ça. Puis t'es capable de faire ça toi, les autres sont capables aussi, mais toi t'es capable tout de suite avec ton expérience'. Oups, ça gonfle un peu! »*

- Importance perçue de l'utilisation des mécanismes d'influence sociale de proximité pour essayer d'amener les employés moins favorables au nouveau S.I. à adhérer et à s'impliquer progressivement dans le changement technologique, en exploitant le jumelage ou le coaching :

*ORG2/E 7/CHEF SECT/F : « Ben moi je te dis, le terme contamination, je trouve ça ben le 'fun'. Parce que partir avec un noyau dur puis après ça t'en greffe un peu, tu peux aller chercher pas mal tous ceux-là qui sont intéressés, puis là ça roule, ça va bien, les gens sont motivés. Puis ceux-là qui sont plus réfractaires, c'est souvent de greffer une personne qui a un profil plus géomatique avec eux autres, tu essaies de l'amener plus tranquillement à modifier ses procédures puis tout ça. C'est pas évident parce qu'il y en a qui sont vraiment durs à essayer de faire changer, mais des fois peut-être de cette façon-là, de toujours jumeler une personne géomatique avec une personne qui ne l'est pas, ça peut faire que l'autre personne peut carrément se greffer puis ça peut bien aller. »*

### 6.3. Synthèse du cas

À l'instar de ce que nous avons fait pour le cas précédent, voyons en quoi les deux sous-groupes d'utilisateurs du S.I. que nous avons défini respectivement comme ayant une attitude soit négative, soit positive face au S.I., peuvent s'opposer, se rejoindre ou se distinguer quant à leurs perceptions, croyances ou sentiments rattachées aux diverses catégories de facteurs reliés à la mobilisation pour l'implantation du nouveau S.I., et que nous avons analysés précédemment (tableau VIII). Nous présenterons donc d'abord ce qui peut se rapporter à leurs caractéristiques individuelles, puis aux caractéristiques du S.I., à ses effets perçus, au contexte organisationnel, aux pratiques de gestion mobilisatrices et enfin, à l'influence sociale.

Tableau VIII. Perceptions rattachées aux facteurs reliés à la mobilisation

Utilisateurs négatifs face au S.I.	Utilisateurs positifs face au S.I.
<b>Caractéristiques individuelles</b>	
<b>Facteurs d'opposition</b>	
Acceptation de l'idée que les employés plus âgés sont plus conservateurs, plus résistants au changement et moins aptes à s'adapter.	Rejet de l'idée que l'âge puisse être un facteur limitatif à l'adaptation au changement technologique.
Absence ou faible intérêt pour les TIC et pour le développement du S.I.	Vif intérêt et plaisir dans l'utilisation des TIC, même si cela reste parfois cantonné au domaine professionnel.
<b>Facteurs communs</b>	
Importance pour les employés âgés du temps restant jusqu'à la retraite pour l'investissement personnel dans l'adaptation au changement technologique.	
<b>Facteurs distinctifs</b>	
Faiblesse du sentiment d'efficacité personnelle.	
	Proactivité et ouverture au changement, aux innovations.

	Importance de l'autonomie et de l'implication au travail.
	Importance d'un leadership qui soit équilibré, ni autoritaire, ni laxiste, mais basé sur la confiance entre gestionnaires et employés.
	Importance de la solidarité et de l'engagement moral envers les collègues et amis.
	Importance du développement personnel et volonté de relever le défi de la formation et de l'adaptation au changement technologique.
<b>Caractéristiques du S.I.</b>	
<b>Facteurs d'opposition</b>	
Très faible utilité et valeur ajoutée du S.I. perçu plus comme une banque de données avec une mise à jour routinière que comme un outil d'analyse stimulant.	Nécessité perçue de la mise à jour technologique avec un S.I. permettant l'enrichissement des postes (importance, variété, intérêt et plaisir dans les tâches) et améliorant l'efficacité.
<b>Facteurs communs</b>	
S.I. perçu comme étant de faible qualité à la livraison et relativement inadapté aux besoins des utilisateurs.	
<b>Facteurs distinctifs</b>	
S.I. perçu comme trop rigide, peu évolutif et trop particulier pour être compatible ou dialoguer avec d'autres systèmes.	
Utilisation du S.I. perçue comme assez complexe, nécessitant des apprentissages difficiles à atteindre pour les employés vieillissant.	
	Utilité du S.I. pour la gestion en temps réel, la collaboration et l'intégration des départements.
	Utilité du S.I. pour le développement personnel et l'évolution de carrière.



<b>Effets du S.I.</b>	
<b>Facteurs d'opposition</b>	
S.I. perçu comme une menace potentielle pour certains emplois.	Rejet de l'idée que le S.I. puisse constituer une menace pour certains emplois.
S.I. perçu comme induisant une transformation majeure du poste de travail avec une bureaucratisation des tâches, une centralisation de l'organisation du travail, une perte d'autonomie et un isolement social accentué des postes de travail.	S.I. perçu comme induisant une transformation majeure des méthodes et de l'organisation du travail favorisant la complémentarité des postes, la collaboration et le travail en équipe transversale.
Déqualification perçue avec perte des compétences principales.	Effet positif des nouveaux apprentissages sur les compétences.
Effet négatif perçu sur la rapidité des services et la qualité des produits offerts aux clients.	Effet très positif perçu sur la rapidité et la qualité du travail, au-delà de la période de transition.
<b>Facteurs communs</b>	
Plus grande spécialisation perçue des compétences, moins transférables et limitant la mobilité des employés.	
<b>Facteurs distinctifs</b>	
	Meilleure définition des postes de travail avec le S.I., facilitant l'évaluation de la performance et la responsabilisation.
<b>Contexte organisationnel</b>	
<b>Facteurs d'opposition</b>	
Mauvaise gestion d'ensemble du projet, dans l'évaluation des besoins, la planification et le déroulement du projet.	Satisfaction par rapport à la gestion de projet qui aurait respecté et intégré l'importance des aspects humains.
Image négative de la haute direction qui manquerait de compétences techniques et s'enfermerait dans des décisions douteuses.	Image positive de la haute direction qui s'implique sur le terrain et encourage les utilisateurs.
<b>Facteurs communs</b>	
Perception d'un développement en silo du nouveau S.I. et coupé des besoins réels des utilisateurs de base.	
Effet négatif sur l'adhésion des utilisateurs des dépassements de budget et des délais.	

Résistance ou très faible implication dans le changement technologique perçue chez une bonne partie des cadres intermédiaires, surtout dans les premières années du projet, conduisant au départ de plusieurs d'entre eux.	
<b>Facteurs distinctifs</b>	
Perception du secteur public comme étant moins efficient et moins axé sur la performance que le secteur privé dans la gestion de projet.	
Jeux de pouvoir, rivalités internes et main mise perçue des consultants externes et du département informatique sur le projet au détriment du département production.	
	Critique du conservatisme traditionnel et de la culture forte ancrée dans le département chargé de la production forestière qui ne favorise pas le changement et la communication avec le département informatique.
<b>Pratiques de gestion mobilisatrices</b>	
<b>Facteurs d'opposition</b>	
Insatisfaction face à la planification de la formation, la définition des besoins organisationnels et individuels et la disponibilité des ressources.	Satisfaction en général face à la formation reçue malgré quelques manques perçus dans son organisation et son contenu.
Insatisfaction face à l'insuffisance du soutien fourni aux utilisateurs du S.I.	Satisfaction à l'égard du soutien technique ou moral reçu du service informatique, des formateurs, du supérieur immédiat ou des collègues dans l'équipe de travail.
<b>Facteurs communs</b>	
Faiblesse importante perçue dans la communication bilatérale entre les développeurs et les utilisateurs du S.I., avec utilisation souvent d'un jargon trop technique et relativement incompréhensible.	
Absence de participation directe des futurs utilisateurs finaux à la définition de leurs besoins par rapport au S.I. et consultation tardive pour la correction des erreurs.	
<b>Facteurs distinctifs</b>	
Absence d'écoute chez les décideurs et non prise en compte de l'avis des employés dans les	

décisions techniques sur le S.I.	
Mauvaise utilisation perçue des compétences dans la participation au développement du S.I.	
Bureaucratization de la procédure de suggestions pour l'amélioration du S.I. qui ne facilite pas l'implication des utilisateurs.	
	Insuffisance perçue dans la promotion du S.I.
	"Coaching" perçu comme méthode de formation et de soutien plus adaptée et plus efficace, notamment pour les employés vieillissants.
	Absence de soutien déplorée chez certains cadres intermédiaires s'opposant à l'implication de leurs subordonnés dans l'implantation du S.I.
	Mise en cause des employés pour leur réticence à collaborer avec les développeurs du S.I.
	Satisfaction face à la reconnaissance et aux encouragements de la haute direction, mais insuffisance perçue chez les cadres intermédiaires.
	Supériorité perçue des motivations intrinsèques (réussite du S.I., développement personnel, reconnaissance morale) par rapport aux motivations monétaires dans l'adhésion des employés au S.I., mais importance de la reconnaissance concrète par la promotion.
<b>Influence sociale</b>	
<b>Facteurs d'opposition</b>	
Perméabilité à l'influence sociale négative des collègues qui retentit sur le sentiment d'efficacité personnelle.	Réceptivité aux attentes positives d'autrui dans la détermination des intentions face au S.I. et capacité des employés mobilisés à résister à la pression latente négative des autres collègues.
<b>Facteurs distinctifs</b>	
	Mise en cause de l'influence négative de l'ancienne équipe de gestion sur l'attitude face

	au S.I. d'une partie des employés.
	Importance accordée à l'influence sociale dans la contamination positive des employés pour les faire adhérer au S.I.

S'agissant des intentions déclarées ou des actions entreprises dans le cadre de l'implantation du nouveau S.I., les employés négatifs font part, selon le cas, de la tentation de quitter pour un autre poste ou de partir en retraite anticipée, de leur désintérêt à acquérir de nouvelles compétences, voire de leur refus, quand ils sont au bord de la retraite, à suivre la formation exigée par le nouveau S.I. pour ne pas avoir à l'utiliser. En outre, ils critiquent les employés qui adhèrent facilement au changement technologique, expriment leur démotivation et réagissent avec frustration aux faiblesses du S.I. qui affecterait leur performance et leur satisfaction au travail. Cependant, ils participent malgré tout à la correction des erreurs du système, quoique en étant très critiques sur la procédure à suivre.

Quant aux employés positifs, ils manifestent clairement leur proactivité et leur volonté de relever le défi du changement technologique, en bravant la pression latente dissuasive de leurs collègues négatifs, en persévérant pour convaincre leurs supérieurs réticents de les laisser participer à l'implantation du S.I. et en investissant dans leur autoformation dès l'annonce du changement. Leur implication dans le projet se démontre par leur disponibilité à faire bénévolement du travail supplémentaire, la proposition d'action de promotion du S.I. et sa défense inconditionnelle face à ses détracteurs. Ils participent activement à la formation et au soutien des futurs utilisateurs dans leur volonté de les faire adhérer à l'utilisation du système, en renonçant parfois à leur intérêt personnel.

Dans le chapitre suivant, nous allons discuter et tenter de faire la synthèse des résultats obtenus à la lumière des deux études de cas réalisées. Nous avancerons des propositions et des pistes de recherche ultérieures, puis nous formulerons nos recommandations pour les gestionnaires en général et ceux des ressources humaines en particulier, après avoir indiqué les limites de la recherche entreprise.

## **Chapitre 7 : Synthèse et discussion des résultats**

Dans ce chapitre, nous allons faire la synthèse et discuter les résultats issus des deux études de cas, re-spécifier notre modèle conceptuel à la lumière de ces résultats et indiquer les pistes de recherche pour le futur, faire quelques recommandations aux gestionnaires sur la base des résultats obtenus et signaler les limites à la recherche actuelle.

### **7.1. Synthèse des résultats obtenus**

Notre objectif général dans cette recherche était d'explorer les éléments et les conditions qui pourraient décrire et, éventuellement, expliquer la mobilisation des employés, ou sinon leur démobilisation (le terme sera utilisé ici plutôt dans le sens d'une absence de mobilisation), lors de l'implantation d'un système d'information (S.I.) dans leur milieu de travail. Pour cela, nous avons assigné trois questions spécifiques à la recherche, auxquelles nous nous sommes proposés de répondre à travers l'analyse de deux études de cas d'implantation de S.I., l'une à la Régie des rentes du Québec (RRQ) et l'autre à la Direction des inventaires forestiers du Ministère des Ressources naturelles du Québec (DIF). Pour répondre précisément à ces questions, nous allons donc faire la synthèse et discuter des résultats tirés de cette analyse, et qui nous permettent de :

- 1) décrire l'état de mobilisation des employés à travers les intentions et/ou les actions qu'ils ont entreprises dans le cadre de l'implantation d'un S.I., en fonction de leur attitude à cet égard;
- 2) exposer les facteurs individuels, techniques et organisationnels qui y sont reliés et qui pourraient aussi expliquer leur état de mobilisation;
- 3) insister plus particulièrement sur le rôle éventuellement joué par les pratiques de gestion des ressources humaines dans cette mobilisation.

### **7.1.1. L'état de mobilisation des employés face au S.I. : intentions et actions**

Pour une meilleure lisibilité des résultats, nous présentons dans le tableau IX les éléments qui décrivent ou font état de la mobilisation/démobilisation des employés interviewés. Ces éléments ou indices sont listés en deux colonnes principales pour contraster les intentions et les actions des employés, selon qu'ils ont exprimé une attitude positive ou une attitude négative face à l'implantation et à l'utilisation du S.I., et selon qu'ils appartiennent à la RRQ ou à la DIF.

Au-delà des expériences et des problématiques singulières rapportées par les différents employés interviewés dans les deux organisations à l'étude, et au-delà des manifestations diverses ou multiformes de leur mobilisation/démobilisation, certaines tendances nous semblent pouvoir être dégagées à la lecture des indices figurant dans ce tableau qui permettent de répondre à notre première question de recherche. Cependant, et malgré certaines tendances qui peuvent être opposables, il n'y a pas une symétrie systématique entre le « profil » que l'on peut ébaucher chez les employés mobilisés et celui des démobilisés.

#### **7.1.1.1. Les indices de la mobilisation face au S.I.**

##### *7.1.1.1.1. Proactivité et implication dans l'adaptation au changement technologique (CT)*

Les employés qui se mobilisent pour l'implantation d'un nouveau S.I. dans leur environnement de travail refusent de subir passivement le changement technologique et cherchent plutôt à l'affronter, à se prendre en charge et à essayer de contrôler leur processus d'adaptation au changement. Dans ce processus d'adaptation active, il y a chez ces employés la volonté de relever le défi du CT, défi qui peut se poser en termes de compétences à acquérir ou à développer et de capacité pour accepter la transformation éventuelle de ses tâches et modifier en conséquence ses méthodes et ses comportements au travail.

Tableau IX. Indices de la mobilisation/démobilisation

INTENTIONS ET ACTIONS FACE AU S.I.			
UTILISATEURS AVEC ATTITUDE NÉGATIVE		UTILISATEURS AVEC ATTITUDE POSITIVE	
RRQ	DIF	RRQ	DIF
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intention de quitter l'emploi actuel et de demander une mutation, malgré un attachement professionnel.</li> <li>▪ Désir de retarder au maximum l'échéance de l'utilisation du S.I.</li> <li>▪ Sentiment de se protéger en évitant de se confronter au S.I.</li> <li>▪ Décision de ne pas s'impliquer dans le C.T. et de ne pas fournir d'effort supplémentaire.</li> <li>▪ Absence de curiosité par rapport au fonctionnement du S.I.</li> <li>▪ Désintérêt face aux problèmes rencontrés dans l'implantation du S.I.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intention de quitter son poste et d'en chercher un autre où on n'aurait pas à utiliser le S.I.</li> <li>▪ Désir de prendre rapidement sa retraite pour échapper à l'utilisation obligatoire du S.I.</li> <li>▪ Promotion de l'emploi des jeunes plus favorables aux TIC, pour éviter l'utilisation du S.I.</li> <li>▪ Absence de volonté ou de désir d'acquérir les connaissances requises par le S.I. lorsqu'on est proche de sa retraite.</li> <li>▪ Critique désabusée des utilisateurs favorables au S.I., accusés de succomber à la séduction des TIC, ce qui est perçu comme une aliénation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se tenir prêt à s'impliquer, une fois perçus les avantages du nouveau S.I.</li> <li>▪ Volonté de relever le défi de l'adaptation au C.T. et motivation pour démentir les stéréotypes négatifs reliés à l'âge ou à l'image du fonctionnaire.</li> <li>▪ Intention de profiter de l'expérience des premiers utilisateurs.</li> <li>▪ Volonté de dédramatiser la gêne ou les exigences induites par le S.I. en adoptant des mesures correctrices ergonomiques.</li> <li>▪ Se responsabiliser pour faire du nouveau S.I. un succès et conviction que sa performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiative volontaire pour demander à participer au C.T.</li> <li>▪ Insistance et persévérance pour convaincre leurs supérieurs réticents de les laisser s'impliquer dans l'implantation du S.I.</li> <li>▪ Acceptation de fournir des efforts personnels dans leur autoformation, en investissant du temps non rémunéré.</li> <li>▪ Démonstration de la disponibilité personnelle pour le S.I. en fournissant des efforts supplémentaires non rémunérés.</li> <li>▪ Autoresponsabilisation et détermination pour faire réussir l'implantation du S.I. malgré les difficultés et l'opposition d'une</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Critique véhémente des décideurs, de la planification et de la gestion d'ensemble du CT.</li> <li>▪ Boycott des réunions d'information et des cérémonies pour marquer la reconnaissance.</li> <li>▪ Tentation d'utiliser le CT comme moyen de pression dans les relations de travail.</li> <li>▪ Regret de ne pas avoir le pouvoir ou le statut suffisant pour bloquer l'implantation du S.I.</li> <li>▪ Sentiment d'usure, de lassitude et désengagement au travail face aux changements continus.</li> <li>▪ Perméabilité aux réactions négatives des collègues.</li> <li>▪ Rejet des discours positifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Critique des décideurs, de la planification et de la gestion d'ensemble du CT.</li> <li>▪ Réactions de frustration et de démotivation alimentées par la faible performance perçue du S.I. qui compromettraient l'efficacité au travail.</li> <li>▪ Perméabilité aux discours alarmistes des collègues.</li> </ul>	<p>dépendra de la volonté de l'utilisateur à découvrir et à exploiter toutes ses fonctionnalités.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation comme utilisateur-clé dans le développement du S.I. et dans le soutien technique des autres utilisateurs.</li> <li>▪ Suggestion d'idées pour améliorer le S.I. tout en comprenant les contraintes techniques ou organisationnelles.</li> <li>▪ Utilisation d'aide-mémoire personnel et transitoire jusqu'à la maîtrise du S.I.</li> <li>▪ Volonté de résister à l'influence négative et démobilisatrice des réfractaires au C.T.</li> <li>▪ Critique des leaders négatifs.</li> </ul>	<p>partie des collègues.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribution personnelle pour faciliter l'utilisation du nouveau S.I. pour les collègues par la promotion et le soutien technique.</li> <li>▪ Adhésion effective et défense inconditionnelle du projet de S.I. du début de son développement jusqu'à la fin de l'implantation.</li> <li>▪ En tant qu'utilisateur-clé, engagement moral envers les autres utilisateurs et abnégation personnelle.</li> <li>▪ Application d'une stratégie de mobilisation par contamination progressive et d'un leadership d'équipe plus transformationnel.</li> <li>▪ Capacité de résister et de braver la pression négative du groupe d'appartenance professionnelle, assez réfractaire au changement.</li> <li>▪ Réceptivité aux attentes positives des supérieurs.</li> </ul>
--	--	--	---



Ils se tiennent prêts à s'impliquer et certains demandent volontairement à participer à l'implantation du S.I., même s'il faut pour cela insister auprès de leurs supérieurs, voire s'y confronter au besoin, et persévérer à les convaincre pour qu'ils les laissent participer. En effet, certains gestionnaires peuvent rechigner à se départir de leurs employés intéressés à participer à l'implantation du S.I., y voyant une gêne pour la bonne poursuite des opérations courantes.

Ils peuvent prendre en charge leur propre formation en suivant des cours à l'extérieur de l'organisation, en se perfectionnant à domicile et en y investissant du temps en dehors des heures de travail, et ce, souvent pris sur leur temps de loisirs. En outre, ces mobilisés cherchent plutôt à dédramatiser les exigences requises par l'utilisation du S.I. et la gêne induite sur le plan ergonomique, visuel et musculo-squelettique. Ils essayent de profiter de l'expérience acquise par les utilisateurs qui les ont précédés pour trouver des solutions qui vont faciliter leur adaptation au CT (mesures ergonomiques, accommodements transitoires et astuces dans l'utilisation du S.I., etc.).

Ils n'hésitent pas à faire des suggestions pour l'amélioration du S.I., mais avec un certain réalisme quant à leur faisabilité qui s'exprime dans la prise en compte des contraintes techniques et organisationnelles et qui témoigne aussi d'une certaine identification ou partage des préoccupations organisationnelles. Parmi ces mobilisés, ceux ou celles qui s'impliquent à titre d'utilisateur-clé pour participer effectivement au développement ou aux essais techniques du S.I. contribuent également à faire la promotion du CT et, le moment venu, à offrir de la formation ou du soutien technique pour leurs collègues, en plus de leurs tâches personnelles.

Anticipation, préparation personnelle et participation effective dans le CT sont reliées à l'adaptation active et au double processus d'assimilation et d'accommodation (Piaget, dans Sillamy, 1994) que nous avons déjà décrit comme interaction dynamique entre l'utilisateur et son environnement technologique : action modificatrice sur soi pour accueillir et s'adapter à la technologie (plasticité) et action modificatrice sur la technologie pour l'adapter au mieux à ses besoins et pour mieux se l'approprier, sinon le S.I. reste un

objet étranger, externe et difficile d'adoption. On peut donc déjà souligner l'importance de la participation des utilisateurs et les dangers d'un développement en silo des S.I. sur lesquels nous reviendrons plus loin, mais aussi faire remarquer la volonté chez les employés mobilisés à rechercher, voire à imposer leur participation pour essayer de se ménager une certaine prise sur la configuration et l'implantation du S.I.

Par ailleurs, le défi de l'adaptation peut être plus accru ou aigu pour les employés vieillissants et/ou ayant une longue ancienneté dans leur poste de travail, par rapport à leurs capacités d'apprentissage et/ou de flexibilité, par comparaison à des employés plus jeunes et/ou ayant une moins longue ancienneté dans le poste. Quoique les recherches à ce sujet aient souvent conclu à l'existence de difficultés réelles pour les premiers (Patrickson 1986, Torkzadeh et Angulo 1992, Iivari et Igbaria 1997, Marquié, Thon et Baracat 1994, Staufer 1992, Salthouse 1991, Westerman et al. 1995, Mirowski 1995), force est de constater ici que ce n'est pas systématique et qu'il peut y avoir des exceptions à cela. La volonté chez certains employés vieillissants de démentir ce qui a pu confiner au stéréotype et de démontrer ce dont ils sont encore capables dans un contexte de CT, peut constituer une motivation intrinsèque qui peut faire la différence dans la réadaptation. D'ailleurs, dans une récente revue de la littérature, Pierce et Gardner (2004) ont mis en évidence le lien entre l'estime de soi au travail et, entre autres, la performance, la satisfaction au travail et l'adaptation au changement organisationnel.

De plus, la motivation que constitue pour ces individus la projection d'une image de soi positive dans leur environnement de travail s'amplifie de la volonté de s'opposer à un autre stéréotype répandu sur les fonctionnaires, perçus comme bureaucrates, conservateurs, peu productifs et « geignards » à la moindre difficulté ou perturbation de leur environnement de travail. Les employés vieillissants qui se mobilisent ici pour le S.I. veulent démontrer non seulement qu'ils sont capables de s'adapter au CT, mais également de bien performer et de soutenir sans crainte la comparaison avec les employés du secteur privé.

#### *7.1.1.1.2. Autoresponsabilisation et engagement dans la réussite de l'implantation du S.I.*

Les employés qui se mobilisent pour le CT semblent aussi se démarquer par leur autonomie, par le fait d'endosser une partie des responsabilités dans la réussite de l'implantation du S.I. et par leur engagement personnel à en faire un succès. Ils manifestent ainsi la conviction qu'en définitive, c'est l'utilisateur qui fait le système et qui peut faire la différence dans le succès ou l'échec du S.I. Selon eux, le succès dépend également de l'utilisation efficace qu'en fera l'employé et de son envie de découvrir et d'exploiter ses possibilités techniques et fonctionnelles. La performance du S.I. dépendra donc aussi de la façon de travailler de l'utilisateur et de son intérêt pour le système.

Cette conviction affichée corrobore particulièrement la pertinence de notre modèle conceptuel lorsque nous prévoyons la mobilisation comme condition favorable préalable à l'utilisation efficace du S.I. et à sa performance ultérieure. Elle valide aussi à nos yeux le choix que nous avons fait du modèle de référence qu'est la théorie de l'action raisonnée ou TRA de Fischbein et Ajzen (1975), malgré le fait qu'elle a été conçue d'abord pour expliquer les comportements volontaires et qu'elle pouvait sembler inadéquate pour les comportements obligatoires. Nous avons avancé alors l'idée que, même dans le cadre d'une utilisation obligatoire du S.I. comme ici, celle-ci restait pertinente si on veut expliquer non pas seulement l'utilisation formelle du S.I., mais surtout son utilisation efficace et efficiente comme préalable à la performance et au succès du système. L'intérêt pour la qualité de l'utilisation du S.I. a d'ailleurs été souligné aussi par Delone et MacLean (2002) dans la révision de leur modèle initial sur les facteurs de succès d'un S.I., avec l'intégration de cette variable dans leur modèle prédictif du succès.

Ces employés mobilisés acceptent également de fournir des efforts supplémentaires en se rendant disponibles en plus des heures de travail régulières, en arrivant plus tôt ou en partant plus tard, en renonçant à leurs pauses réglementaires, en travaillant pendant les fins de semaines ou le soir à domicile et ce, parfois sans demander de compensation pour les heures supplémentaires travaillées. Certains utilisateurs-clés s'identifient étroitement au

projet, prennent sa défense de manière inconditionnelle tout au long de sa réalisation et restent déterminés à le faire réussir en dépit des critiques de leurs collègues. Ils se sentent profondément engagés vis-à-vis de leurs collègues ou membres de leur équipe, qu'ils doivent former ou soutenir sur le plan technique, et font preuve d'altruisme parfois en sacrifiant leur intérêt personnel, en écartant ou en retardant une mutation pour un poste plus important, et en refusant d'« abandonner » leurs collègues ou subordonnés avant la stabilisation du S.I. implanté.

Ces manifestations semblent corroborer à plusieurs égards les différentes descriptions de l'état de mobilisation d'un employé que nous avons rapportées dans notre chapitre conceptuel (Igalens, 1997; Laflamme, 1998; Wils et al. 1998; Tremblay, 1999). Nous retrouvons ainsi principalement l'allusion aux efforts fournis au-delà des exigences normales, à la collaboration et l'entraide avec les collègues, et à l'adhésion et l'identification au projet organisationnel qui correspondent aux trois ancrages de l'attachement psychologique : le travail ou la profession, l'équipe ou le groupe, l'organisation ou sa mission (Wils et al. 1998).

Par ailleurs, les diverses dispositions et actions entreprises par ces employés et que nous avons rapportés jusqu'à maintenant comme traduisant leur état de mobilisation, nous semblent pouvoir être apparentés à ce que Organ (1988) avait défini comme «Organizational citizenship behaviours» ou OCB (comportements de citoyenneté organisationnelle). Cette notion désigne des comportements au travail qui apparaissent volontairement, qui ne sont pas formellement inclus dans la description de tâches de l'employé, qui ne sont pas directement ou explicitement récompensés par le système formel de rémunération et qui, pris dans leur ensemble, améliorent le fonctionnement et la performance organisationnels. La plupart des comportements observés chez nos mobilisés recourent les catégories répertoriées par Podsakoff et al. (2000) dans leur revue de la littérature sur cette question, et on peut facilement reconnaître les suivantes :

- les comportements d'aide volontaires (« Helping Behaviors »);

- l'attitude positive et stoïque (« Sportsmanship »);
- la promotion et la défense de l'organisation et l'engagement vis-à-vis de celle-ci même dans les moments difficiles (« Organizational Loyalty »);
- l'initiative personnelle et la disponibilité au-delà de ce qui peut être requis ou attendu (« Individual Initiative »);
- la participation active à la vie organisationnelle (« Civic Virtue »);
- l'autodéveloppement continu et volontaire des connaissances, aptitudes et habiletés pour améliorer sa contribution à l'organisation (« Self-Development »).

Enfin, parmi les utilisateurs-clés qui ont aussi la responsabilité de chef d'équipe, il y en a qui s'investissent dans la mobilisation des employés de leur section ou service, en instaurant une démarche par contamination progressive dans la diffusion du CT. Ils agissent comme agent de changement, constituent les premiers noyaux d'utilisateurs mobilisés et adoptent une formation en relais pour diffuser les apprentissages requis pour l'utilisation du S.I. à l'ensemble du service et tenter d'amener le maximum d'employés à adhérer progressivement au CT. Ils montrent aussi le bon exemple de l'utilisateur mobilisé, se mettent au niveau ou à la portée de leurs subordonnés, instaurent un climat de confiance et de travail agréable, marqué par la solidarité et l'entraide, et prennent en considération les capacités et les besoins particuliers des membres de leur équipe. Ils leur permettent de rediscuter des méthodes de travail, les associent dans les décisions, et ils les encouragent et reconnaissent leurs efforts en célébrant de manière informelle les objectifs atteints.

Ces utilisateurs-clés et chefs d'équipe semblent donc aussi adopter un style de leadership qui s'apparente au type transformationnel décrit par Bass (1985), et qui se caractérise par l'influence charismatique, la motivation inspirationnelle, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle. Nous avons une indication ici selon laquelle le style de leadership transformationnel, surtout chez les superviseurs ou les gestionnaires

de premier niveau, pourrait également constituer un facteur mobilisateur dans le cadre de l'implantation d'un nouveau S.I.

#### *7.1.1.1.3. Résistance à l'influence démobilisatrice des résistants au CT*

Les employés mobilisés se distinguent aussi par leur capacité à résister et à ne pas se laisser influencer par les discours négatifs et démobilisateurs de leurs collègues réfractaires ou opposés au CT, qui dénigrent les qualités du S.I. ou la gestion de son implantation et qui sont alarmistes sur ses effets censés être négatifs sur les employés, leur emploi et leurs conditions de travail. Plus que cela, dans leur volonté de participer activement à l'implantation du S.I. et de défendre ce projet, ils sont aussi capables de braver la pression du groupe d'appartenance ou des éléments qui s'opposent au CT, laquelle peut se manifester explicitement ou implicitement par la critique et la désapprobation à leur égard. Ceci témoigne de leur confiance en soi, de leur assurance et de la solidité de leur attitude qui s'est exprimée favorablement face au CT. Ils peuvent être réceptifs aux attentes positives de leurs supérieurs, ce qui rehausse leur sentiment d'efficacité personnelle. Ils mettent aussi en cause l'influence néfaste de certains gestionnaires et de leaders négatifs dans la faible mobilisation générale observée, de même que la culture conservatrice, l'ancienneté et le manque de compétences informatiques chez les employés.

Rappelons ici que l'influence des collègues ou du groupe d'appartenance fait partie de l'influence sociale et que celle-ci est représentée par la variable *norme sociale* dans la théorie de l'action raisonnée ou TRA de Fischbein et Ajzen (1975) que nous avons pris comme modèle de référence dans notre conceptualisation de la mobilisation. La norme sociale, définie comme motivation à se conformer aux attentes d'autrui, est censée déterminer, conjointement avec l'attitude personnelle, l'intention d'agir et les actes consécutifs, après évaluation par la personne des divers aspects reliés à ces actes. Contrairement à Davis et al. (1989) qui ont écarté la variable norme sociale dans leur modèle de l'acceptation de la technologie ou TAM, nous avons promu dans notre modèle

de recherche le rôle de l'influence sociale dans la mobilisation des utilisateurs du S.I., comme pouvant avoir un effet cumulatif avec celui de l'attitude personnelle ou lui faire contrepoids selon leur convergence ou divergence et selon leur force respective. Dans la mesure où la mobilisation des personnes est censée se manifester publiquement, l'influence du contexte social et l'importance relative des forces positives et négatives, en plus de celle de l'attitude personnelle, sont déterminantes pour leur engagement actif. Nous avons donc ici un exemple d'employés mobilisés qui répondent favorablement aux attentes positives de leurs dirigeants en adhérant au CT et qui résistent à l'influence démobilisatrice d'une partie de leurs collègues réfractaires à ce changement.

#### **7.1.1.2. Les indices de la démobilisation face au S.I.**

À la différence des employés qui se mobilisent pour le CT, ceux qui expriment une attitude négative face au S.I. sont perméables aux influences sociales négatives et ont des réactions qui vont de la position de retrait par rapport à son implantation à la tentation de quitter leur emploi, en passant par la critique et l'opposition.

##### *7.1.1.2.1. Perméabilité à l'influence sociale négative*

Contrairement à leurs collègues mobilisés, les démobilisés peuvent se montrer réceptifs aux discours alarmistes de leurs collègues qui amplifient leurs craintes face à la complexité du S.I. et à la difficulté de son utilisation. Ces discours qui ont tendance à présenter la formation comme très exigeante et la compréhension du S.I. comme difficile d'accès, semblent aggraver encore plus la faiblesse du sentiment d'efficacité personnelle et ne rassurent pas du tout les employés déjà inquiets face au CT. Les plaintes et les souffrances exprimées par ceux qui ont du mal à s'adapter, créent un climat d'inquiétude qui n'encourage pas les nouveaux utilisateurs, les renforcent dans leur propre appréhension et rejet du S.I. et les rendent imperméables aux discours positifs sur le S.I. Les auteurs de ces discours sont dès lors perçus comme suspects et leurs messages comme non crédibles. À l'inverse des mobilisés, comme nous l'avons vu dans la sous-section précédente, ceci peut donc être considéré comme une motivation des démobilisés à se conformer aux

attentes implicites et négatives de leurs collègues pour ne pas adhérer au CT, et donc une validation de l'effet de la norme subjective comme promu dans la TRA de Fischbein et Ajzen (1975).

#### *7.1.1.2.2. Évitement et désintérêt face au S.I.*

Les employés démobilisés face au CT font aussi le choix de ne pas s'impliquer dans l'implantation du S.I. et de ne pas fournir d'effort particulier ou supplémentaire, se contentant de continuer à travailler de manière ordinaire. Ils se désintéressent des problèmes que peut rencontrer l'implantation du S.I. et certains se montrent satisfaits du retard qui peut être pris, puisque cela retarde d'autant pour eux l'échéance de son utilisation. Ceux qui n'ont pas encore été formés ne manifestent pas de curiosité par rapport à son fonctionnement et évitent de s'y confronter d'avance, pensant se procurer ainsi un sentiment de protection. Les plus âgés et proches de leur retraite ne sont pas motivés par l'acquisition des connaissances requises par l'utilisation du nouveau S.I., l'utilité qu'ils perçoivent de la formation pour leur fin de carrière étant faible ou nulle. Ce point corrobore d'ailleurs les conclusions de Larwood et al. (1997) que nous avons rapportées dans notre revue de la littérature, sur le lien entre le temps restant pour la retraite et la motivation pour la formation dans le cadre d'un changement technologique. Pour échapper à l'utilisation obligatoire du S.I., certains sont même tentés de précipiter leur retraite et d'autres font la promotion auprès de leurs gestionnaires du recrutement d'employés plus jeunes, plus favorables et plus à l'aise avec l'utilisation des nouvelles technologies (TIC).

#### *7.1.1.2.3. Critique et opposition*

Sur un plan plus « offensif », ces employés peuvent avoir la critique acerbe aussi bien envers leurs collègues favorables au S.I. qu'envers leurs dirigeants et décideurs. Ainsi, ils accusent leurs collègues de succomber trop facilement à la séduction des TIC et de ne pas voir ce qu'il peut y avoir d'aliénant dans le travail sur le S.I., avec la perception d'une perte d'autonomie sur les tâches et les méthodes de travail. Ils critiquent avec véhémence les décideurs et leur gestion d'ensemble du CT, les accusant de l'avoir mal conçu et



planifié, de ne pas tenir compte de l'avis des utilisateurs et de ne pas octroyer suffisamment de ressources pour la formation et le soutien technique.

Pour marquer leur mécontentement, certains ont cessé de se joindre aux réunions d'information sur les progrès de l'implantation et d'autres envisagent la possibilité de boycotter les cérémonies organisées pour reconnaître et souligner les efforts des employés. D'autres encore parmi les démobilisés regrettent de ne pas avoir assez de pouvoir dans leur organisation pour être en position de bloquer l'implantation du S.I. La possibilité est également évoquée par certains utilisateurs dans le cas de la RRQ d'utiliser le CT comme moyen de pression pour essayer d'avancer les revendications sur une vieille question non résolue dans les relations de travail qui a trait à la revalorisation de leur corps d'emploi. Ce dernier point démontre l'importance du contexte particulier à chaque organisation et l'amplification des risques de voir mis à mal un CT important, lorsqu'il est entrepris sans que soient résolus les problèmes de conditions de travail qui peuvent préexister et qui tiennent le plus à cœur aux employés.

#### *7.1.1.2.4. Démotivation et désengagement*

Certains parmi les démobilisés se disent aussi fatigués des changements continus dans leur organisation et éprouvent un sentiment de lassitude et d'usure face au rythme des changements vécus. Leurs frustrations s'amplifient lorsqu'ils perçoivent aussi le nouveau S.I. comme peu performant et compromettant leur efficacité antérieure au travail. Démotivés, la tentation devient ainsi forte chez eux de chercher à quitter leur emploi actuel et de demander à être muté dans un autre poste où ils n'auraient pas à utiliser le S.I. ou à subir d'autres changements technologiques, et ce, malgré l'attachement professionnel qu'ils affichent.

Pour peu que ces employés soient de bons éléments et que leurs reproches et critiques du changement vécu soient fondés, il faudra dès lors s'interroger aussi sur les risques réels de défection volontaire d'une partie des effectifs lors d'un changement technologique. L'enjeu pour la gestion du changement est donc non seulement de chercher

à mobiliser les employés pour l'implantation du S.I., mais aussi de ne pas provoquer la démotivation d'une partie d'entre eux par rapport à leur travail. L'attachement organisationnel pouvant être multiple (Reichers 1985, Becker 1992, Wils et al. 1998) avec divers points d'ancrage possibles, le travail en soi, les collègues, l'équipe de travail, les gestionnaires, les dirigeants ou encore l'institution que peuvent représenter l'organisation et ses valeurs, cette dernière devra donc veiller à sauvegarder les attaches existantes et différemment investies par les employés.

### **7.1.2. Les facteurs reliés à la mobilisation pour le S.I.**

Pour répondre à notre deuxième question de recherche, nous exposerons ici les facteurs d'influence individuels, techniques et organisationnels que nous pouvons rapporter à l'état de mobilisation pour le S.I. à travers l'analyse comparée des deux études de cas. Pour cela, nous avons superposé les deux tableaux synthèses VI et VIII, que nous avons donnés à la fin du chapitre consacré à chaque étude de cas, pour relever les points communs dans les deux cas d'implantation de S.I. Pour dégager les facteurs les plus pertinents pour expliquer la mobilisation dans ces deux cas, nous avons considéré d'abord les éléments qui opposent les employés mobilisés et les démobilisés et que l'on retrouve dans les deux études de cas, et ensuite les éléments distinctifs et particuliers aux uns ou aux autres, mais qui peuvent être associés à ces mêmes facteurs. Les autres éléments d'opposition que l'on ne retrouve que dans un seul cas et les éléments distinctifs isolés peuvent constituer des facteurs explicatifs de deuxième niveau. Les facteurs correspondants aux éléments communs à ces deux sous-groupes d'employés n'ont pas de pouvoir explicatif décisif quant à leur mobilisation, mais ils décrivent des particularités propres à chaque implantation de S.I.

#### **7.1.2.1. Les caractéristiques individuelles**

Parmi les facteurs d'ordre psychologique (les caractéristiques sociodémographiques n'ayant pas été considérées), c'est d'abord le degré d'ouverture au changement, le

sentiment d'efficacité personnelle et l'intérêt pour les technologies de l'information et de la communication (TIC) qui émergent à travers le discours des employés.

*L'ouverture au changement :*

Les employés mobilisés se caractérisent par leur ouverture d'esprit et leur disponibilité face au changement en général et ne ressentent pas d'angoisse face à l'utilisation des TIC. Les plus mobilisés affichent un esprit pionnier face aux innovations qu'ils veulent être les premiers à découvrir et à utiliser. À l'opposé, les démobilisés ont peur du changement en général et des risques qui seraient liés aux TIC en particulier (manque de fiabilité, de sécurité des informations, etc...). Ils ont peur de l'inconnu et ne veulent pas être dérangés dans leurs habitudes de travail. Ceux de la DIF sont aussi critiqués par leurs collègues favorables au S.I. pour leur conservatisme qui serait renforcé par la culture forte traditionaliste du secteur forestier.

Curieusement, relativement peu d'auteurs dans notre revue de littérature se sont consacré à l'étude du rôle de l'ouverture au changement dans l'acceptation et l'adaptation aux TIC, malgré le fait que l'ouverture d'esprit (*openness to experience*) soit l'un des cinq traits de personnalité constituant le modèle du *Big Five*, l'un des modèles de personnalité les plus consacrés et utilisés dans les évaluations psychologiques et les recherches dans ce domaine. Pourtant, selon Gallivan (2004), l'ouverture d'esprit est l'un des cinq principaux traits de personnalité qui a souvent été associée à la satisfaction au travail et à l'adaptation aux changements organisationnels. Il est possible bien sûr que la littérature que nous avons consultée ait souffert d'un biais de sélection, en se concentrant sur les bases de données avec plus de revues spécialisées dans les domaines de l'organisation et du management que de revues psychologiques, mais il est vrai aussi que les recherches intégrant le rôle des dispositions individuelles sont relativement moins nombreuses que celles consacrées aux variables techniques, occupationnelles, managériales ou organisationnelles.

Malgré tout, certains auteurs consultés traitent du concept d'angoisse associée à l'utilisation des TIC (Torkzadeh et Angulo, 1992; Korunka, Weiss et Karetta, 1995; Igbaria

et Chakrabarti, 1990; Igarria, Schiffman et Wieckowski, 1994; Harris, 1999), concept devenu peut-être plus populaire dans la foulée de la promotion de la notion de *technostress* (Brillhart, 2004), et qui peut être considéré comme un corrélât possible de l'ouverture au changement. En effet, on peut faire l'hypothèse que plus on est ouvert au changement, moins on est susceptible de ressentir de l'angoisse face à l'utilisation des TIC, comme l'ont exprimé d'ailleurs certains de nos employés mobilisés. Cependant, il serait aussi plus intéressant de considérer le rôle du facteur ouverture au changement dans les recherches sur la mobilisation pour l'implantation des S.I., au vu de ses liens établis par Wanberg et Banas (2000) avec trois de ses prédicteurs : l'information reçue sur le changement, la participation aux décisions dans le changement et le sentiment d'efficacité personnelle. Les deux premiers sont déjà inclus dans notre modèle de recherche comme pratique de gestion mobilisatrice, et le troisième est un facteur qui ressort aussi dans nos études cas. Ainsi, et quoique les traits de personnalité soient en général considérés comme des dispositions individuelles stables dans le temps, l'ouverture au changement pourrait donc être quelque peu influencée par la communication et la participation à l'implantation d'un S.I.

*Le sentiment d'efficacité personnelle :*

Bandura (1977) définit lui-même le concept de *Self-efficacy* par « la conviction qu'a l'individu de pouvoir réaliser avec succès une action donnée ». De fait, les employés mobilisés dans nos deux cas ont une image de soi positive qui s'exprime par la confiance en leurs aptitudes et leur capacité d'adaptation aux changements. Ils sont motivés, se sentent toujours capables d'acquérir de nouveaux apprentissages et ils acceptent de fournir les efforts requis. Certains même parmi les employés plus âgés se sentent prêts et capables de travailler au-delà de la limite d'âge traditionnelle pour la retraite. Ils ne conçoivent pas le déclin avec l'âge de leurs aptitudes intellectuelles et de leur capacité d'adaptation, mais voient plutôt l'implantation du nouveau S.I. comme un défi stimulant qu'ils sont capables de relever. À l'opposé, les démobilisés ont un faible sentiment d'efficacité personnelle, se sentent fatigués et plus vraiment capables de s'adapter à de nouveaux changements

technologiques, d'apprendre et de continuer à se former. Ils perçoivent l'âge comme ayant une incidence négative réelle sur le maintien de leurs aptitudes.

La perception opposée entre mobilisés et démobilisés sur l'effet du vieillissement sur le maintien des aptitudes et de la capacité d'adaptation au changement nous conduit à penser que l'effet éventuellement négatif de l'âge sur l'effort à fournir pour s'adapter au S.I., sur le degré de facilité d'utilisation perçue du S.I., sur l'attitude face au S.I. et sur la performance dans l'utilisation du S.I. pourrait donc être compensé ou modéré par le sentiment d'efficacité personnelle. L'effet du sentiment d'efficacité personnelle sur l'angoisse, l'attitude et le degré d'utilisation de l'ordinateur a d'ailleurs été établi notamment par Henderson et al. (1995) et Compeau et al. (1999). Ce sentiment d'efficacité personnelle serait lui-même influencé positivement par la formation (Igarria et Chakrabarti, 1990) et l'expérience antérieure dans l'utilisation efficace de l'ordinateur (Henderson et al. 1995).

#### *L'intérêt pour les TIC :*

Ce facteur peut facilement se confondre avec l'utilité perçue du S.I. que nous avons classé parmi les caractéristiques relatives au S.I., bien que ce ne soit pas un facteur technique. Dans ce sens, nous avons d'ailleurs eu du mal parfois à codifier certains passages des entrevues analysées. Nous avons toutefois cherché à maintenir la distinction en assignant plutôt au facteur intérêt ce qui peut relever d'une attitude générale vis-à-vis de la technologie et des TIC en particulier. Ainsi, les employés mobilisés affichent leur intérêt pour les TIC, certains avouant leur passion pour ce domaine et d'autres leur plaisir ressenti à travailler avec. Mais certains aussi avouent ne s'y intéresser que dans le cadre d'une utilisation pour le travail, leur intérêt ne débordant pas sur une utilisation extraprofessionnelle ou ludique. Ce qui prouve que l'on peut se mobiliser pour

l'implantation d'un S.I. au travail quand on s'y intéresse suffisamment, mais sans pour autant être obligatoirement ce qu'on pourrait appeler un « fanaTIC »!<sup>1</sup>

Cet intérêt, néanmoins, débouche aussi chez certains mobilisés sur leur implication et participation dans l'implantation à titre d'utilisateur-clé, dans laquelle ils voient également une opportunité pour leur développement personnel et un atout supplémentaire pour leur développement de carrière. Le lien pourrait donc être fait ici entre les facteurs intérêt personnel pour les TIC, utilité perçue, implication et participation, et pratique de reconnaissance des efforts que certains d'ailleurs, parmi les mobilisés, revendiquent. La promotion interne pourrait donc constituer un incitatif pour la mobilisation. À l'opposé, les démobilisés témoignent de leur faible intérêt pour les applications informatiques et les plus âgés s'en désintéressent encore plus lorsqu'ils envisagent le temps restant pour leur retraite, effet confirmé d'ailleurs par Larwood et al. (1997). Le lien avec l'utilité perçue du S.I. est donc là aussi présent. Cependant, le temps restant pour la retraite revêt aussi une importance pour les mobilisés par rapport à l'investissement et à l'effort qu'ils seraient prêts à investir. Ce facteur étant commun aux deux types employés, il signale à notre avis une limite à la mobilisation pour le S.I., quelle que soit l'attitude de l'employé.

Parmi les autres caractéristiques individuelles qui semblent aussi influencer la mobilisation des employés pour le S.I., il faut noter le *degré d'adhésion aux choix et de partage des objectifs organisationnels* qui ressort plus particulièrement dans le cas de la RRQ. Alors que les démobilisés critiquent ouvertement et se dissocient des choix organisationnels, les mobilisés adhèrent aux orientations stratégiques, partagent la nécessité de la mise à jour technologique et certains sont fiers de signifier leur appartenance et identification à l'organisation. L'adhésion aux choix stratégiques et l'identification à l'organisation reviennent souvent dans la définition de l'état de mobilisation comme nous l'avons déjà rappelé dans la section précédente (Mowday et al. 1982; Rondeau et al. 1993;

---

<sup>1</sup> La mémoire nous faisant défaut, il nous est impossible de déterminer si ce néologisme est de notre crû ou une simple résurgence d'une lecture oubliée; dans ce cas, son auteur voudra bien nous pardonner cet emprunt non autorisé.

Igalens 1997; Wils et al. 1998), et recourent les notions d'identité collective et d'intérêts partagés dont se sert Mann (1991) pour définir le niveau affectif et culturel de ce qu'il appelle la formation et la mobilisation du consensus organisationnel. Enfin, on peut également citer les valeurs de *solidarité et d'engagement moral* envers les collègues-amis ou les subordonnés auxquelles adhèrent certains mobilisés, dans le cas de la DIF en particulier, et qui vont dans le sens de la construction de l'intérêt collectif dans la mobilisation.

L'importance de cette mise en évidence du rôle de certaines caractéristiques individuelles dans la mobilisation pour le S.I. pourrait aider à l'établissement d'un diagnostic des ressources humaines lorsqu'on projette un changement technologique. L'évaluation des profils d'employés existants ou éventuellement à recruter pourrait aider à l'identification et à la sélection des ressources humaines les plus aptes et disposées envers le changement et les plus susceptibles de se mobiliser, de servir d'agents de changement pour influencer les autres et de servir d'utilisateurs-clés pour la promotion du S.I. et le soutien technique de leurs collègues. La responsabilité des gestionnaires RH sera de s'assurer des garde-fous éthiques pour éviter les dérapages et la discrimination qui pourraient résulter dans l'utilisation d'outils psychométriques pour la mesure des traits de personnalité, des intérêts personnels et des attitudes générales. L'avantage de ces outils réside aussi dans leur grande disponibilité et variété, mais il faudra aussi s'assurer le cas échéant de recourir aux outils les plus connus et à ceux qui ont reçu le plus de validation dans leur utilisation de la part des spécialistes dans le domaine psychométrique.

#### **7.1.2.2. Les caractéristiques du S.I.**

Parmi les facteurs relatifs au S.I., celui qui émerge le plus est l'utilité perçue du S.I. La qualité perçue du S.I. émerge plus dans le cas de la RRQ et, dans une moindre mesure, le degré de facilité perçue du S.I. dans le cas de la DIF.

*L'utilité perçue du S.I. :*

L'émergence de ce facteur qui oppose distinctement les employés mobilisés pour le S.I. et ceux qui y sont réfractaires dans les deux implantations étudiées, conforte l'importance accordée à cette variable par Davis et al. (1989) dans leur modèle d'acceptation de la technologie (TAM), comme l'une des principales perceptions qui détermine l'attitude et l'intention de l'utilisateur face à l'utilisation du S.I., et corrobore les résultats de recherches antérieures rapportés dans notre revue de littérature (Igbaria, Schiffman et Wieckowski, 1994; Marquié, Thon et Baracat, 1994; Karahanna et al., 1999). L'importance critique de cette variable pour l'adoption de la technologie a été réaffirmée d'ailleurs récemment à travers la méta-analyse effectuée par Qingxiong Ma et Liping Liu (2004) sur 26 études ayant utilisé le TAM dans leurs devis de recherche.

En effet, les employés qui se mobilisent le plus jugent utile le nouveau S.I. tant pour l'amélioration de l'environnement de travail, des processus de travail, de la définition des postes et de l'intérêt des tâches, de la qualité des services, de l'efficacité et de la performance organisationnelle que pour l'apport d'une plus grande flexibilité potentielle dans l'organisation des postes de travail, la possibilité future de télétravail et les opportunités créées pour le développement personnel et la progression de carrière. À l'inverse, les réfractaires au S.I. le perçoivent comme un changement technologique inutile, du gaspillage de ressources, déjà dépassé par le développement de l'Internet et des services en ligne et n'ont que peu ou pas d'attentes concernant ses effets sur leur performance, effet parfois perçu comme nuisible. Les plus âgés le jugent encore plus inutile quand ils considèrent le temps restant pour leur départ à la retraite.

L'effet de l'utilité perçue du S.I. sur la mobilisation des utilisateurs serait donc aussi modéré par les intérêts personnels par rapport aux TIC et par le temps restant pour la retraite ou l'ancienneté au travail. En outre, le lien est étroit entre l'utilité perçue et certains effets perçus du S.I., notamment sur le poste et l'organisation du travail ainsi que sur la performance. Ce qui nous conduit à questionner la pertinence de séparer ces variables dans un futur modèle de recherche, à cause des risques de colinéarité élevée à laquelle on peut



s'attendre. La confection d'un index pour l'utilité perçue du S.I. nous semble plus judicieuse à envisager dans le cas où on élargit sa définition pour englober d'autres attentes que celles liées à la performance, contrairement à la définition qu'en donne Davis (1989) et qui nous semble trop restrictive. La séparation que nous avons choisi de maintenir dans la recherche actuelle nous semblait justifiée aussi par le fait que d'autres effets perçus du S.I. comme ceux sur l'emploi et la santé peuvent difficilement être traduits en terme d'utilité.

*La qualité perçue du S.I. :*

La qualité du S.I. est l'un des facteurs de succès d'une implantation les plus couramment cités par les auteurs comme le rappellent Delone et MacLean (1992, 2002). Quoique pouvant être considérée comme un facteur technique et objectif, son lien avec la satisfaction réelle ou attendue de la part d'un utilisateur lui confère un aspect perceptuel et subjectif à travers l'évaluation que doit en faire ce dernier (Igarria et Chakrabarti, 1990). Il n'est donc pas étonnant qu'une même technologie puisse être perçue différemment sur ce plan-là par plusieurs utilisateurs, déterminant ainsi leur attitude à son égard. Toutefois, il apparaît à travers nos deux cas que l'importance de la qualité du S.I. semble plus influente pour le positionnement des démobilisés que pour celui des mobilisés.

De fait, dans le cas de la RRQ, les employés mobilisés expriment une confiance a priori dans les qualités et les capacités du S.I. à remplir les tâches et à supporter les processus pour lesquels il a été prévu, et ils ont également confiance dans ses possibilités d'évolution future avec l'intégration des transactions en ligne sur Internet. À l'opposé, les démobilisés jugent le S.I. inadéquat à répondre à leurs besoins et aux spécificités de leur travail, leurs tâches étant perçues comme trop particulières ou complexes pour pouvoir être prises en charge par le nouveau S.I., induisant une insatisfaction quant à la qualité de l'interface et de son fonctionnement en général.

Dans le cas de la DIF, les démobilisés critiquent le S.I. pour sa faible qualité générale à la livraison, nécessitant ainsi de multiples corrections, et pour son inadéquation par rapport aux besoins des utilisateurs qui serait due à son développement en silo avec peu

de consultation. Ils lui reprochent également sa rigidité, son manque de convivialité et sa faible capacité d'évolution future. Cependant, même les mobilisés dans ce cas reconnaissent un défaut de conception du S.I., par manque de consultation et de définition précise des besoins des utilisateurs, sans toutefois que cela remette en question leur attitude favorable au S.I. et leur implication.

Il semble donc qu'il faille aussi tenir compte de l'existence chez les différents utilisateurs d'une hiérarchisation personnelle ou d'une pondération avec la possibilité de compensation dans leur évaluation des attributs du S.I., car les facteurs d'influence sur leur état de mobilisation n'ont pas forcément le même degré d'importance ou de pertinence pour chacun d'entre eux. Le fait aussi que seuls les démobilisés dans le cas de la DIF fassent allusion au facteur *facilité d'utilisation du S.I.*, en percevant le système comme assez complexe et nécessitant des apprentissages plus sophistiqués et difficiles d'atteinte pour les plus âgés, semble aller dans le même sens. Par ailleurs, l'effet du facteur *degré de facilité d'utilisation perçue du S.I.* sur l'intention et l'utilisation effective du S.I. se confirme aussi comme étant beaucoup moins net que celui de *l'utilité perçue* selon les résultats de la méta-analyse effectuée sur le TAM et que nous avons citée plus haut (Qingxiong Ma et Liping Liu, 2004).

Enfin, la *fiabilité du S.I.*, qui peut aussi être intégrée comme dimension dans la qualité du S.I. (Nelson, Todd et Wixom, 2005), n'est évoquée que dans le cas de la RRQ, sans arriver à distinguer entre mobilisés et démobilisés qui, ensemble, formulent leurs préoccupations quant aux risques liés aux pannes du système et à la conservation des données.

### 7.1.2.3. Les effets perçus du S.I.

En plus des caractéristiques du S.I., le bilan évaluatif que font du S.I. les employés interviewés accorde une place importante aux effets sur leurs conditions de travail qu'ils peuvent anticiper ou expérimenter à leurs premiers contacts avec le système. Ainsi, les effets sur le poste et l'organisation du travail, sur les compétences et sur la performance

individuelle semblent préoccuper le plus les utilisateurs dans les deux cas d'implantation de S.I., alors que les effets sur l'emploi préoccupent spécifiquement les employés de la DIF et les effets sur la santé ceux de la RRQ. Ces effets sont généralement perçus de manière opposée par les mobilisés et les démobilisés, indiquant une large part d'interprétation de la part des employés (Edwards, 1989), alors que les études dans ce domaine ont surtout cherché à évaluer les effets objectifs positifs ou négatifs des nouvelles technologies, en s'interrogeant sur la part du déterminisme technologique et celle de la réorganisation du travail (Frederiksen et al., 1985; Patrickson, 1986; Agervold, 1987; Wall et al., 1990; Hovmark et Norell, 1993; Haddad, 1996; Grant, 1997). Ce que nous avons ici est une appréciation différente d'une même technologie qui peut être faite par les employés d'une même organisation.

*Effets sur les postes et l'organisation du travail :*

Les effets sur le poste et l'organisation du travail apparaissent comme les plus prégnants et opposent mobilisés et démobilisés quant à leur appréciation comme positifs ou négatifs, sauf sur le fait que la nature des tâches principales ne change pas. Ainsi, comme suite à l'introduction du nouveau S.I., les employés mobilisés perçoivent des effets positifs avec la possibilité d'un enrichissement des postes de travail, qui remplacerait les tâches les plus routinières par des tâches plus intéressantes, et une organisation du travail qui favorise la complémentarité des postes, la collaboration entre les employés et le travail en équipe. Les chefs d'équipe y voient en plus une amélioration de la définition des postes qui favorise l'évaluation de la performance et la responsabilisation des employés. À l'inverse, les démobilisés ne voient que des effets négatifs avec une transformation des méthodes de travail qui perturbe leurs habitudes acquises, avec une centralisation et une bureaucratisation accrue qui entraînent une perte d'autonomie et de contrôle sur les tâches, et avec une déshumanisation du poste de travail qui crée ou renforce un sentiment d'aliénation à la machine et d'isolement social.

*Effets sur les compétences :*

Les effets du S.I. sur les compétences semblent plus mitigés pour opposer les mobilisés et les démobilisés, certaines perceptions étant partagées par les uns et les autres. Ainsi, tout le monde est d'accord pour dire à la RRQ qu'il n'y a pas de changement dans le type de compétences requises et pour dire à la DIF que les compétences sont plus spécialisées et moins transférables. Cependant, alors que les démobilisés à la DIF voient une perte dans le niveau de qualification requis, les mobilisés à la DIF et à la RRQ voient plutôt un gain dans le niveau de qualification. La question de la déqualification ou de la requalification qui a effectivement longtemps monopolisé le débat chez les chercheurs, les praticiens, gestionnaires et syndicalistes entre les tenants d'une vision pessimiste du changement technologique et les tenants d'une vision optimiste ne semble donc pas près de s'épuiser.

*Effets sur la performance individuelle :*

Cette opposition entre les visions pessimistes et optimistes se reproduit également avec l'appréciation des effets sur la performance individuelle et elle est beaucoup plus marquée dans le cas de la DIF. Alors que les démobilisés sont catégoriques en percevant des effets négatifs sur la qualité et la rapidité des services, aussi bien à court qu'à long terme, les mobilisés reconnaissent une baisse de la performance à court terme qu'ils expliquent par la phase de transition et de rodage sur le nouveau S.I.; néanmoins, ils demeurent convaincus d'une amélioration significative de la rapidité et de la qualité de leur travail au-delà de cette phase.

*Effets sur l'emploi et effets sur la santé :*

Les effets sur l'emploi, qui constituent une préoccupation elle aussi classique dans le débat sur les changements technologiques, ne sont envisagés que dans le cas de la DIF, avec des mobilisés qui ne voient aucune menace sur les emplois avec l'introduction du S.I., alors que les démobilisés la perçoivent comme une menace potentielle. L'absence de cette

préoccupation à la RRQ tient probablement au fait que le contexte d'affaires de la RRQ est beaucoup plus favorable avec le vieillissement de la population qui induit une augmentation du nombre de bénéficiaires de prestations et donc, du nombre d'employés requis pour les servir.

Quant aux préoccupations sur les effets du S.I. sur la santé, elles s'expriment spécifiquement à la RRQ avec les démobilisés qui voient une amplification des plaintes psychosomatiques et visuelles, liées à la manipulation de la souris et au travail exclusif et continu sur l'écran. Les mobilisés ont quant à eux plus tendance à minimiser les effets sur le plan physique, et certains voient même une amélioration de leur confort de travail avec la disparition de la manipulation des dossiers papiers.

#### **7.1.2.4. Les caractéristiques du contexte organisationnel**

Les facteurs contextuels qui peuvent être reliés le plus à la mobilisation sont la crédibilité, le style de gestion et l'implication des dirigeants dans le CT, que nous pouvons regrouper sous l'étiquette « leadership des dirigeants », et la gestion de projet de S.I. qui préoccupe beaucoup plus les démobilisés.

##### *Le leadership des dirigeants :*

Bien qu'il nous ait été déjà donné de parler d'ancrages multiples à l'attachement organisationnel des employés (Reichers, 1985; Becker, 1992; Wils et al., 1998), la haute direction reste à notre avis un centre incitateur à la mobilisation de première importance qui doit se caractériser par la crédibilité et l'implication sur le terrain (Mann, 1991), surtout dans le cadre d'un changement technologique ou organisationnel d'importance. Le style de gestion des dirigeants, tel qu'il est perçu par les employés, aurait une influence sur leur niveau d'engagement (Zeffane, 1994). L'image des dirigeants auprès de leurs employés revêt alors une importance cruciale dans le processus d'influence, car il est difficile de concevoir un employé qui se mobilise à l'appel de dirigeants dont il aurait une piètre opinion. De fait, et au-delà de la nature des reproches ou des hommages qui peuvent être

spécifiques dans un contexte organisationnel particulier, il apparaît clairement dans les deux cas étudiés que la qualité de l'image des dirigeants auprès des employés démobilisés est très nettement dégradée alors qu'elle est positive chez les mobilisés.

Ainsi, les employés démobilisés à la RRQ critiquent les capacités à bien gérer les changements et le style de gestion de leurs dirigeants, perçus comme déconnectés de la réalité opérationnelle et négligeant les aspects humains et les besoins des employés. Ils font état de leur perte de confiance dans des dirigeants qui ont perdu toute crédibilité, qui auraient manqué à leurs promesses lors de changements antérieurs et qui seraient surtout motivés par la promotion de leur image publique personnelle à l'extérieur de l'organisation. Ceux de la DIF reprochent le manque de compétences techniques de leurs dirigeants pour pouvoir analyser et évaluer correctement les différentes options technologiques, prendre des décisions éclairées et encadrer adéquatement le projet d'implantation du S.I. Ils critiquent leur dépendance à l'égard des développeurs du S.I. et leur enfermement dans les décisions prises, ainsi que leur incapacité à se remettre en question.

À l'inverse, les mobilisés de la RRQ se montrent satisfaits du style de gestion des dirigeants, perçus comme créant un climat de confiance, de considération et de respect des employés qui favorise l'autonomie et la responsabilisation personnelle. Ils se sentent fortement invités à collaborer à la réalisation des objectifs stratégiques, ce qui développerait leur sentiment d'appartenance organisationnelle et leur implication personnelle. Ceux de la DIF perçoivent leurs hauts dirigeants comme très impliqués dans le changement et n'hésitant pas à venir sur le terrain encourager les utilisateurs du S.I. Cependant, ils partagent aussi l'opinion des démobilisés sur la faible implication et même la résistance des cadres intermédiaires à l'implantation du S.I., perçue comme menaçante pour leurs statuts et pouvoirs acquis, ce qui aurait beaucoup nui à la mobilisation collective, les employés réfractaires semblant avoir été influencés par leurs gestionnaires.

Nous avons mentionné au début de ce travail que l'implication des dirigeants lors d'un changement technologique a été rapportée comme un facteur critique pour le succès des implantations de S.I. Les études menées par le Standishgroup (Chaos, 2001) placent

dorénavant ce facteur en tête de liste des dix facteurs clés du succès. Quant à la légendaire résistance au changement des cadres intermédiaires (Fenton-O'Creevy, 1998) qui se pensent aussi perdants dans les changements technologiques que les employés (Roskies, Liker et Roitman, 1988), et perdant essentiellement pouvoir et contrôle (Olesen et Myers, 1999), elle trouve ici une certaine confirmation dans le cas de la DIF qui, rappelons-le, se distingue aussi par une culture forte très conservatrice; ceci pouvant expliquer ou renforcer cela.

*La gestion de projet de S.I. :*

La gestion de projet de S.I. est une catégorie émergente que nous n'avions pas extraite de la revue de littérature et qui s'est révélée à travers le discours des interviewés comme particulièrement prégnante. Moins souvent étudiée dans la littérature sous l'angle de l'adoption des TIC par les employés en particulier, elle est surtout abordée dans une perspective objectivante d'évaluation et de gestion des risques (Kumar, 2002), d'identification des meilleures pratiques dans la conduite de projets (Papalexandris et al., 2005) ou d'évaluation des facteurs de succès ou de performance (Yeo, 2002; Milis et Mercken, 2002) qui minimise le rôle des aspects humains et de la gestion des ressources humaines (Belout et Gauvreau, 2004). Cependant, quelques auteurs l'ont étudiée sous l'aspect style ou type d'implantation (Korunka et al. 1993, 1997), avec une attention particulière pour la participation des utilisateurs. Bien que la participation et les autres pratiques de gestion mobilisatrices des ressources humaines, que nous abordons dans la section suivante, soient étroitement reliées à la gestion de projet de S.I., il s'est avéré que les perceptions des employés relatives aux responsables de projet, à leurs compétences, leurs comportements, leurs décisions, ainsi qu'à la qualité de la planification et des ressources mises en œuvre dans l'implantation, jouent aussi un rôle dans la mobilisation des utilisateurs, justifiant ainsi que nous l'examinions à part.

Que ce soit à la RRQ ou à la DIF, les employés démobilisés critiquent sévèrement la conduite du projet d'implantation du S.I. Ils reprochent notamment aux gestionnaires de projet d'avoir privilégié ou favorisé un développement à l'externe d'importantes parties du

S.I. qui ne prennent pas suffisamment en compte les besoins des utilisateurs, ou un développement en silo qui se coupent des besoins réels des employés. Ils reprochent également la mauvaise évaluation des besoins, la faiblesse de l'estimation des coûts et des délais conduisant ainsi à leur dépassement, le manque de ressources pour la formation et le soutien des utilisateurs, ainsi que la mauvaise planification qui privilégie le respect d'un calendrier par rapport à la qualité du produit ou à la préparation des utilisateurs, conduisant ainsi à la précipitation des livraisons pour rentrer dans les échéances décidées. Ils relèvent également l'instabilité de la direction du projet qui a vu se succéder dans les deux cas plusieurs chefs de projets, nuisant ainsi à la coordination et à bonne marche du projet. Les démobilisés de la DIF critiquent en plus le manque de compétences, les jeux de pouvoir et les rivalités internes entre membres de l'équipe de projet, de même que la mentalité des gestionnaires du secteur public en général, perçus comme moins axés sur l'efficacité et la performance dans la gestion de projet.

À l'inverse, les utilisateurs mobilisés de la DIF se montrent satisfaits de la gestion de projet qui aurait respecté et intégré l'importance des aspects humains dans la conduite de l'implantation, notamment en privilégiant la compréhension et la communication avec les utilisateurs, la persuasion et la démonstration des avantages du nouveau S.I., plutôt que l'imposition autoritaire du changement technologique. Cependant, et de concert avec leurs collègues démobilisés, ils reconnaissent aussi l'impact négatif du développement en silo sur la qualité du S.I. et du dépassement important des délais qui a hypothéqué ou miné l'adhésion des employés au projet. Ainsi, il semble donc que la gestion de projet soit un facteur qui a plus d'effet sur la démobilisation que sur la mobilisation des employés.

Enfin, l'effet d'un autre facteur de contexte relatif à la *culture organisationnelle* mérite d'être cité pour son caractère contre-intuitif, bien qu'il ne concerne que les employés démobilisés dans le cas de la RRQ. En effet, l'idée avancée dans la littérature selon laquelle *l'orientation pour le changement continu* prédisposerait favorablement les employés à adhérer aux changements (Mankin et al., 1985; Strebler, 1996), ne se vérifie pas ici. Au contraire, les employés en question se plaignent de l'usure qu'entraînent des changements



successifs menés à un rythme perçu comme trop soutenu, qui ne laisse pas le temps de se stabiliser et qui occasionne retards et accumulation de travail qu'ils n'arrivent pas à résorber.

### **7.1.3. Rôle des pratiques de GRH dans la mobilisation pour le S.I.**

Vu le rôle qui leur a été théoriquement conféré dans le processus de mobilisation des employés dans le cadre de l'implantation d'un S.I., et pour répondre à notre troisième question de recherche, nous avons préféré exposer à part les pratiques de gestion mobilisatrices, bien qu'elles fassent également partie des facteurs d'influence abordés dans la section précédente. Cela nous permettra, pour commencer, de soulever la question du rôle tenu par les structures de GRH dans les deux implantations de S.I. et pour finir, d'évoquer le rôle des pratiques de GRH dans le changement ou l'évolution des attitudes face au S.I., en profitant du témoignage particulier d'un utilisateur même si nous avons écarté la perspective longitudinale dans ce travail.

#### **7.1.3.1. Rôle des structures de GRH dans la mobilisation**

Avant de discuter de l'influence des pratiques de GRH que nous avons retenue sur la mobilisation, nous avons aussi cherché à savoir quel rôle ont pu jouer les services et les gestionnaires de ressources humaines dans la gestion du changement technologique ou dans sa facilitation.

Curieusement, et malgré toute l'emphase mise par les recherches sur l'importance de la bonne et saine gestion des ressources humaines, de l'actif et de l'avantage concurrentiel qu'elles représentent et de l'importance cruciale de tenir compte des aspects humains dans les changements organisationnels et technologiques, force est de constater que le rôle joué par les structures formelles de GRH dans les deux implantations de S.I. étudiées est limité ou nul. En effet, dans le cas de la DIF, elles ont été totalement absentes, car selon un gestionnaire de la DIF interviewé, elles n'auraient pas été sollicitées parce qu'on ne s'attendait pas à un tel niveau de résistance au changement et qu'on aurait sous-

estimé l'importance des aspects humains dans l'implantation du S.I., et dans le cas de la RRQ, elles ne se seraient occupées que de l'aspect santé et sécurité au travail et du programme d'aide aux employés. Mais même dans ce cas, les employés de la RRQ, les mobilisés comme les démobilisés, sont d'accord pour constater, de manière ironique, leur invisibilité sur le terrain et leur rôle effacé dans les réunions de suivi, leur implication dans le changement n'étant souligné que formellement dans le bulletin d'information interne. Certains démobilisés voudraient bien mettre au défi ces structures de GRH de fournir effectivement le soutien promis, mais toujours attendu et tournent en ridicule le petit guide de savoir-faire fourni aux superviseurs montrant comment gérer un employé « récalcitrant » au changement.

Il semble donc que le rôle proactif d'agent de changement notamment (Ulrich, 1997; Martinsons et Chong, 1999) ne soit pas encore réellement assuré et assumé par les structures de GRH. Il est vrai que l'on peut invoquer la particularité de l'organisation de la fonction GRH dans le secteur public et incriminer la forte centralisation de ses structures et la faible autonomie de ses gestionnaires, ce qui ne peut que nuire à leur implication locale et à leur rôle actif théoriquement attendu dans la mobilisation des employés pour les changements. Cependant, l'absence de structures formelles au niveau local ne veut pas dire que la fonction RH ne puisse pas être exercée par les gestionnaires cadres eux-mêmes ou des professionnels spécialement désignés pour prendre en charge la gestion des aspects humains du changement, à condition d'en avoir les compétences et une certaine crédibilité auprès des employés.

De fait, il y a bien eu dans le cas de la RRQ une personne professionnelle nommée et chargée dans le projet d'assurer en quelque sorte l'interface entre les employés et les superviseurs et les services centraux de GRH, mais sa crédibilité est remise en question par certains démobilisés. À la DIF, certains gestionnaires de première ligne ont assumé le rôle de facilitation du changement et de mobilisation de leurs employés, en assurant notamment une partie de la formation et du soutien, ce qui a pu permettre le ralliement au CT de personnes très réfractaires au départ à l'utilisation du S.I. Ceci démontre par ailleurs que les

attitudes des employés face au changement peuvent évoluer dans le temps du projet de S.I., entre son annonce et son implantation, ce qui peut prendre plusieurs années. Mais voyons d'abord quelle influence ont pu avoir les pratiques de GRH que nous avons envisagées sur la mobilisation des employés.

### **7.1.3.2. Influence des pratiques de GRH sur la mobilisation**

Parmi les pratiques de GRH dites mobilisatrices sur lesquelles s'opposent le plus ici les employés mobilisés et les démobilisés à propos de l'évaluation qu'ils en font dans les deux cas à l'étude, on trouve la formation, le soutien et les incitatifs ou la reconnaissance des efforts. La communication et la participation s'avèrent des préoccupations soulevées plus spécifiquement par les démobilisés.

#### *La formation :*

Les employés démobilisés expriment une insatisfaction générale par rapport à la formation, avec des critiques qui n'épargnent aucun niveau, de la conception à la réalisation, en passant par la planification. Ainsi, ils reprochent la mauvaise évaluation des besoins en formation qui ne prendrait pas en compte les besoins particuliers des utilisateurs du S.I. La planification n'aurait pas associé les chefs d'équipe pour la constitution de groupes homogènes et pour une programmation dans le temps qui aurait été plus judicieuse si elle avait évité les formations données juste avant les congés et les ruptures dans la continuité des services. Les responsables de 1re ligne estiment n'avoir pas été eux-mêmes formés aux modules utilisés par leurs employés, rendant la supervision ou le soutien qu'ils pourraient assurer très difficiles. Le contenu de la formation aurait été insuffisant et trop limité à l'utilisation fonctionnelle du S.I., laissant de côté la compréhension de la logique de son fonctionnement. Ils critiquent aussi le manque de ressources pour la formation et leur mauvaise répartition jugée inéquitable ou inadéquate entre les catégories d'utilisateurs. La durée de formation est aussi perçue comme insuffisante et comprimée pour des raisons budgétaires. Enfin, ils déplorent l'absence d'un aide-mémoire ou d'un guide de procédures distribué en cours de formation pour sécuriser les apprentissages et l'inadaptation des

conditions matérielles lors du déroulement de la formation (salles, tables et matériels inadaptés), posant ainsi des problèmes de confort ergonomique pendant l'apprentissage.

À l'opposé, les employés mobilisés expriment leur satisfaction en général vis-à-vis de la formation reçue et de son format. Le contenu est jugé concret et adapté aux besoins fonctionnels des utilisateurs, mais certains à la DIF auraient aussi aimé avoir une compréhension plus large du fonctionnement d'ensemble du S.I. La nature différente des S.I. implantés est probablement en cause, celui de la DIF nécessitant plus de coordination entre les intervenants dont les tâches sont plus complémentaires que celles des utilisateurs du S.I. de la RRQ. Ils se montrent satisfaits du déroulement et de la méthode de formation et certains apprécient d'autant plus le « coaching » dont ils ont bénéficié qu'ils le considèrent comme étant la seule méthode de formation adaptée pour les utilisateurs plus âgés qui sont moins familiarisés avec les cours classiques. Cependant, certains à la DIF estiment que la formation sur le tas reçue au fur et à mesure du développement et de l'implantation du S.I. les oblige à une itération continue de séquences formation-essai-correction-formation. Cette démarche est perçue par ces utilisateurs comme étant trop déstabilisatrice des apprentissages. Enfin, la formation est perçue en général comme ayant un effet apaisant sur l'angoisse et les craintes éventuelles des employés face à l'utilisation du S.I.

Ces éléments corroborent les résultats de plusieurs recherches que nous avons citées dans notre revue de littérature comme l'importance du rôle de la formation dans l'adaptation aux changements technologiques (Frederiksen et al., 1985; Parsons, Liden, O'Connor et Nagao, 1991), l'effet positif de la formation sur les attitudes et l'angoisse vis-à-vis de l'utilisation des S.I. (Igarria et Chakrabarti, 1990; Torkzadeh et Angulo, 1992), l'importance de l'adaptation de la méthode de formation aux utilisateurs plus âgés comme le « coaching » (Kelley et Charness, 1995) ou encore l'effet positif de la formation antérieure sur la participation des utilisateurs au CT (Iivari et Igarria, 1997).

Ce dernier point est particulièrement visible chez les mobilisés de la DIF car la plupart de ceux qui se sont impliqués dans l'implantation du S.I. avaient été proactifs et

avaient entrepris une formation en géomatique dès le début du projet de CT. De plus, les résultats d'une récente étude vont dans le même sens que le désir exprimé par certains de nos interviewés d'inclure dans leur formation la compréhension de la logique et du fonctionnement d'ensemble du S.I., et pas seulement la maîtrise des fonctionnalités transactionnelles. Cette compréhension plus étendue favoriserait plus l'acceptation des systèmes d'information intégrés par leurs utilisateurs qui seraient plus à même de voir la correspondance et l'adéquation des processus d'affaires avec les procédures de fonctionnement du S.I. (Nah et al., 2004).

Enfin, le lien entre la formation et le sentiment d'efficacité personnelle, l'angoisse et l'attitude face au S.I. est aussi réaffirmé dans les résultats de recherches de Torzkadeh et Van Dyke (2002) et de Chou (2001). Rappelons que le sentiment d'efficacité personnelle est aussi un facteur qui oppose ici mobilisés et démobilisés. L'effet positif d'une formation perçue comme satisfaisante sur le sentiment d'efficacité personnelle et sur l'attitude face au S.I. est donc aussi à souligner.

*Le soutien :*

La perception de la qualité et l'importance accordée au type de soutien reçu par les utilisateurs diffèrent selon l'attitude des employés. Les employés démobilisés se montrent très insatisfaits du soutien technique reçu, le jugeant très insuffisant et inefficace. Ils blâment les gestionnaires pour leur improvisation dans l'organisation du soutien et l'insuffisance des ressources affectées, contrairement aux promesses qui ont pu leur être faites, ce qui ajoute ainsi à leur découragement dans l'adaptation au nouveau S.I. Le manque de réponses satisfaisantes de la part des gestionnaires sur le fonctionnement du S.I. génère de l'insécurité chez ces employés et une baisse de leur sentiment d'efficacité personnelle.

À l'inverse, les employés mobilisés se montrent très satisfaits du soutien technique reçu et de sa disponibilité aussi bien auprès des formateurs, du département informatique que des collègues. Ils accordent aussi une grande importance au soutien reçu de la part du

supérieur immédiat et des collègues, qu'il soit technique ou moral. Ils apprécient particulièrement la compréhension et la tolérance des supérieurs immédiats quant à la baisse de performance enregistrée pendant l'implantation du S.I. et quant à leur rythme d'adaptation, ce qui leur enlève une pression importante dans leur stabilisation et confort face au changement, en faisant baisser leur angoisse ou craintes éventuelles. Dans ce sens, ils apprécient également le rôle de l'entraide et de la collaboration entre collègues.

Ainsi se trouve soulignée l'importance du soutien technique, quelle que soit sa source, et du soutien moral reçu surtout de la part des gestionnaires de 1re ligne et des collègues, notamment les membres de l'équipe de travail. On peut aussi faire remarquer que la formation et le soutien perçu conjuguent leurs effets sur le sentiment d'efficacité personnelle, l'angoisse et l'attitude face au S.I. Ces effets ont déjà été relevés par Kotter et Schlesinger (1978) qui établissent le lien entre soutien, angoisse et résistance face au changement et par Yang et Carayon (1995) qui mettent en évidence l'effet du soutien du superviseur immédiat en particulier sur le stress accompagnant le travail sur les TIC. Quant à Frederiksen, Riley et Myers (1985), ils avaient aussi relevé l'importance du soutien des collègues et de la coopération dans les changements technico-organisationnels.

Enfin, l'importance accordée par les mobilisés au soutien reçu de la part du chef d'équipe ou du superviseur immédiat donne plus de relief à l'importance qu'il faudrait accorder à la formation de ce dernier sur le S.I., afin que non seulement il puisse s'adapter lui-même, mais également jouer le rôle de soutien qui est attendu de lui par ses subalternes, rôle dont l'effet sur l'adoption des TIC par les employés continue à être mis en évidence dans les recherches (Schillewaert et al., 2005). Ce rôle peut d'ailleurs contrebalancer le sentiment de perte d'autorité et de prestige qui peut être ressenti par le chef d'équipe ou superviseur lors des changements technologiques (Grant, 1997), lorsque les employés peuvent avoir un accès direct à l'information, aux bases de connaissances et aux procédures automatisées. Maillon clé dans la mobilisation collective et dans la transmission de la volonté et de l'adhésion au changement, un chef d'équipe ou de service frustré dans sa

formation et le soutien que lui-même attend, ne pourra soutenir le reste de son équipe et ce sera plutôt son découragement qui risque d'être transmis.

*Les incitatifs et la reconnaissance des efforts :*

Bien qu'il n'y ait pas d'opposition clairement et explicitement exprimée par les interviewés sur le rôle joué par les différents types d'incitatifs et de formes de reconnaissance des efforts dans leur degré d'adhésion et d'implication dans l'implantation au S.I., une tendance divergente semble néanmoins se dégager dans la priorité ou l'importance qui leur est accordée par les démobilisés de la RRQ d'une part, et les mobilisés de la DIF d'autre part.

En effet, les démobilisés semblent accorder plus de valeur et d'importance aux incitatifs d'ordre monétaire et dévalorisent les marques symboliques de reconnaissance des efforts. Ils perçoivent très négativement les cérémonies organisées par leurs gestionnaires pour souligner les efforts des employés pendant l'implantation, qu'ils sont tentés de boycotter, et la remise de cadeaux symboliques qui sont tournés en ridicule. Par contre, ils accordent une importance critique et militent pour la revalorisation salariale de leur corps d'emploi à l'occasion de l'implantation du nouveau S.I., dont la non-satisfaction par la direction semble créer un abcès de fixation dans les relations de travail et miner le climat de travail et leur acceptation du changement technologique.

De leur côté, les mobilisés semblent rechercher plus la reconnaissance morale pour leurs efforts d'adaptation ou d'implication dans le changement technologique et la rétroaction sur leur performance. Ils apprécient et sont satisfaits des encouragements qui leur sont prodigués aussi bien par leurs superviseurs immédiats que par la haute direction. Ils ne réclament pas de compensation monétaire pour les heures supplémentaires parfois travaillées pendant l'implantation du S.I., et le plaisir à voir avancer cette implantation et à utiliser le S.I. sont des compensations perçues comme suffisantes pour les efforts fournis. Ils ne cherchent même pas à être publiquement célébrés pour leurs efforts et prouesses

personnels et préfèrent la discrétion. Ils ne croient pas au pouvoir mobilisateur des incitatifs monétaires, mais plutôt de la promotion interne qui viendrait reconnaître les efforts répétés.

Ainsi, et sans rejeter les compensations concrètes ou d'ordre monétaire, les mobilisés semblent plutôt motivés par des facteurs intrinsèques alors que les démobilisés se montrent frustrés par l'absence de facteurs de motivation extrinsèques. La composante motivationnelle dans l'état de mobilisation semble donc pouvoir être rapprochée du modèle de Herzberg (1959) sur la motivation au travail. On pourrait donc avancer que, sur le plan des incitatifs et de la reconnaissance, si l'absence de facteurs de motivation extrinsèques peut entraîner la démobilisation, leur présence ne suffit pas à entraîner la mobilisation qui nécessite en plus, des facteurs de motivation intrinsèques. Plusieurs études ont par ailleurs avancé des résultats de recherche qui montrent la supériorité de l'effet positif des facteurs de motivation intrinsèques par rapport aux incitatifs monétaires sur l'engagement de type affectif et sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, notions que nous avons associées à la mobilisation (Young et al., 1998; Eby et al., 1999; Podsakoff et al., 2000; Thatcher et al., 2002; Gagné et Deci, 2005).

*La communication :*

Les préoccupations par rapport à la communication et à l'information reçue sur l'implantation du S.I. sont plutôt le fait des employés démobilisés qui en ont une perception négative et expriment leur insatisfaction concernant plusieurs aspects. Quant aux employés mobilisés, s'ils reconnaissent l'importance de la communication durant le changement technologique et s'ils relèvent certaines lacunes pendant l'implantation du S.I., ils ne semblent pas la relier à leur état de mobilisation personnelle, mais ils s'en servent plutôt pour expliquer la résistance de leurs collègues. Il est donc possible que la communication agisse sur les utilisateurs comme ce que nous avons déjà avancé concernant les incitatifs et la reconnaissance, avec un effet plus probant sur la démobilisation que sur la mobilisation. Mais il est possible également que cette moindre préoccupation des mobilisés pour la communication s'explique par leur proactivité dans la recherche d'informations que nous



avons relevée et qui ferait que leurs attentes à l'égard des gestionnaires et autres responsables du projet pour la communication soient moindres que celles des autres employés.

Ainsi, les employés négatifs face au S.I. déplorent l'absence d'écoute chez leurs dirigeants et décideurs en charge du projet de S.I. qui seraient sourds ou n'accorderaient aucune considération à l'opinion, aux demandes ou aux suggestions des utilisateurs concernant le développement et l'implantation du S.I. Certains mettent en cause le blocage de la transmission de l'information de la base vers le sommet de l'organisation, ce qui indiquerait une défaillance des gestionnaires dans leur rôle de relais dans l'information ascendante. Ceux-ci étant discrédités, leurs efforts de communication sont tournés en dérision et leurs réunions d'information sur le S.I. sont jugées peu crédibles et apparentées à de la publicité mensongère. Le contenu de l'information est perçu comme trop éloigné des préoccupations des utilisateurs, trop théorique ou trop technique, utilisant un jargon incompréhensible. La défaillance de la communication à apporter des réponses précises à leurs questions générerait de l'insécurité chez ces utilisateurs.

Quant aux utilisateurs qui se sont montrés très favorables au S.I., si certains estiment l'information qui leur a été fournie comme assez complète et satisfaisante, apaisant les craintes de leurs collègues, les autres relèvent le manque de communication bilatérale avec l'absence de rétroaction de la part des développeurs en direction des utilisateurs utilisés comme source d'information pour l'analyse des processus. Ils déplorent aussi l'insuffisance de la promotion du S.I. et de l'explication de la stratégie d'implantation de la part des responsables du projet, ce qui aurait entraîné l'indifférence ou le détachement chez les employés par rapport à l'évolution du projet. Enfin, ils pointent l'importance de la communication persuasive et explicative que les gestionnaires et responsables du projet devraient utiliser pour intéresser et faire mieux adhérer les utilisateurs au S.I., à condition d'être prêts à répondre à leurs besoins et suggestions dans le développement et l'amélioration du S.I.

Ceci montre la complémentarité ou l'alignement à opérer entre les pratiques de communication et de participation des utilisateurs, ainsi que la relation étroite entre la communication et l'image et la crédibilité des dirigeants. Haddad (1996) avait aussi relevé le fait que l'information préalable des utilisateurs sur le changement technologique favorisait leur participation et Kotter et Schlesinger (1978) avaient déjà insisté sur l'importance de la communication pour rapprocher les points de vue, clarifier les attentes réciproques et instaurer un lien de confiance entre initiateurs et destinataires du changement.

*La participation :*

Un peu à l'instar de la communication, et même si dans les deux cas étudiés les employés démobilisés comme ceux qui sont mobilisés relèvent la faiblesse de la consultation des utilisateurs lors du développement et de l'implantation du S.I., la participation cristallise surtout les critiques des employés démobilisés. Ces derniers reprochent fortement aux responsables du projet de S.I. l'insuffisance de l'implication des utilisateurs dans la définition des besoins et l'analyse des processus préalables au développement du S.I., ce qui aurait conduit selon eux à la faiblesse de la qualité du S.I. et à son inadéquation à répondre à leurs attentes. Ils apprécient d'autant moins d'être tardivement sollicités pour participer à la documentation et à la correction des erreurs du S.I. qu'ils n'ont pas été ou que très superficiellement associés à sa conception et à son développement. Ils relèvent le peu de considération de toute manière dans laquelle ils seraient tenus par leurs dirigeants, perçus comme des autocrates n'ayant pas de culture participative et qui n'écoutent pas ou ne donnent jamais suite aux suggestions des échelons inférieurs, jetant ainsi le discrédit sur le peu de consultation qui aurait eu lieu. Ceci est encore plus patent dans le cas de la DIF où le S.I. est perçu comme ayant été développé en silo et quasiment coupé de ses futurs utilisateurs, selon une conception trop rigide pour pouvoir être révisé suffisamment. Ils pointent l'importance d'être consultés dès le départ et de voir leur point de vue pris en compte dans le développement du S.I., expliquant qu'ils auraient été plus ouverts au changement si cela avait eu lieu.

Pour leur part, certains mobilisés regrettent aussi l'insuffisance de la consultation des employés qui, en général, ne se seraient pas sentis interpellés ou impliqués dans un processus qui s'est souvent réduit à une sorte de *débriefing* sans rétroaction de quelques-uns d'entre eux, conduisant à des erreurs de conception du S.I. constatées après coup et à la non-adhésion au changement de beaucoup d'entre eux. Mais d'autres expliquent cela également par le manque de collaboration des opposants au changement qui auraient été réticents à s'impliquer dans la consultation ou mettent en cause le fait que la consultation se serait arrêtée aux niveaux intermédiaires lesquels, par méconnaissance des tâches spécifiques de leurs subalternes, n'auraient pas représenté ou transmis correctement les besoins de leurs employés et futurs utilisateurs du S.I. Parmi les mobilisés, ceux qui ont participé à titre d'utilisateurs-clés dans les essais et la validation du S.I. expriment leur satisfaction pour l'opportunité qui leur était offerte de découvrir en primeur le S.I., de l'améliorer et d'approfondir la connaissance et la maîtrise de son fonctionnement. Ceci leur aurait permis d'accéder à un statut privilégié de personne-ressource pour la formation ou le soutien de leurs collègues, et d'avoir ainsi une chance supplémentaire de bénéficier d'une promotion pour occuper ultérieurement des postes plus importants. Ils expriment aussi leur fierté d'avoir contribué à la réalisation finale du S.I. mais certains ont du mal à retrouver le travail et le statut ordinaire de simple utilisateur après celui de testeur du S.I. au statut privilégié, souffrant de ce que nous avons assimilé à un « effet Hawthorne » (Mayo, 1933).

Ainsi, s'ils reconnaissent l'insuffisance de la consultation des utilisateurs dans l'implantation du S.I. et l'effet négatif de cette insuffisance sur l'attitude de leurs collègues démobilisés, les employés mobilisés ne semblent pas en être atteints dans leur propre attitude et restent favorables au S.I. Ceci peut s'expliquer par le fait que la plupart des mobilisés qui se sont exprimés sur la participation ont effectivement et personnellement participé à l'implantation du S.I. et en retirent suffisamment de satisfaction personnelle pour compenser le constat ou le regret de ne pas l'avoir vu élargie à plus d'employés. Dans leur cas, la participation est déjà de la mobilisation en acte. Mais le fait qu'il y ait d'autres mobilisés qui n'ont pas personnellement participé ou été impliqués tout en faisant le même constat d'insuffisance, peut indiquer tout simplement que tout le monde ne cherche pas

forcément ou n'a pas besoin de participer personnellement pour adhérer au changement. Comme nous l'avons avancé dans la définition de la mobilisation, le « phénomène-accordéon » peut se limiter à une attitude favorable seulement, ou se parer en plus de bonnes intentions ou bien s'étendre également au passage à l'action, comme ici le fait de participer.

En fin de compte, la consultation et le sentiment d'être considéré et de voir pris en compte ses besoins, même à travers d'autres, pourraient s'avérer aussi importants pour la mobilisation des utilisateurs que la participation directe ou effective aux décisions et au processus d'implantation du S.I. Ceci va dans le même sens que ce qu'avancait déjà Lawrence (1968) dans sa critique des travaux de Coch et French (1948) sur la résistance au changement, à savoir que la participation ne doit être vue ni comme une qualité intrinsèque chez les employés, ni comme une simple technique de gestion chez les dirigeants, mais qu'elle doit être basée plutôt sur le respect des employés, de leur savoir-faire et de la prise de conscience du besoin de leur contribution qui reste souvent ignorée. Aussi, il nous semble qu'en démocratie industrielle, comme dans la démocratie tout court, ce qui importe ce n'est pas toujours d'être présent, mais d'être ou de se savoir dignement représenté.

Outre les attitudes face au S.I. et la mobilisation, la participation se révèle donc aussi reliée aux intérêts personnels des utilisateurs, à l'image des dirigeants qui lui donne sa crédibilité et à la qualité perçue du S.I. Cependant, malgré son importance qui est rappelée ici et celle qui lui est accordée dans la littérature sur le changement depuis les travaux de Lewin (1951), ainsi que les multiples tentatives de validation empirique de ses effets sur l'attitude des employés face au changement en général et technologique en particulier, le poids réel et les modalités de l'influence de la participation restent apparemment subtils et encore à préciser (Klenke, 1992; Barki et Hartwick, 1994; Doll et Xiaodong Deng, 2001; Guimaraes, Staples et McKeen, 2003; Lynch et Gregor, 2004).

Après avoir vu l'influence de certaines pratiques de GRH sur la mobilisation, abordons maintenant le rôle qu'elles peuvent jouer dans l'évolution des attitudes des utilisateurs à l'égard du S.I.

### 7.1.3.3. Rôle des pratiques de gestion mobilisatrices dans le changement d'attitude

Bien que la perspective longitudinale n'ait pas été adoptée dans notre recherche pour les contraintes de temps que nous avons déjà signalées à la fin du chapitre deux, le témoignage rétrospectif d'un des employés interviewés apporte un certain éclairage à la question du changement d'attitude. Ce cas particulier nous montrera que les attitudes négatives des utilisateurs ne sont pas figées et qu'elles peuvent changer dans le temps sous l'effet de divers facteurs, dont les pratiques de gestion des ressources humaines. L'extrait suivant témoigne du changement assez spectaculaire de l'attitude de l'employé qui, à l'annonce du changement technologique, était très négatif face au S.I., jusqu'au point de vouloir quitter son poste et qui, par la suite, a évolué pour devenir très favorable au S.I., avec cette fois-ci une certaine appréhension de la retraite qui viendrait mettre un terme à son zèle et à son plaisir actuels et quotidiens d'utiliser le nouveau S.I. :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Moi j'ai trouvé ça énormément difficile, même à vouloir lâcher là. En partant, j'ai pas voulu embarquer là-dedans; très réticent. J'ai eu ben de la misère avec ça; ça a pris 1 an, je comprenais rien. [...] Aujourd'hui, le système je le connais comme si j'étais venu au monde avec, parce que je suis quasiment tout seul à le faire marcher là. Toute la première partie, y a personne qui peut toucher à ça; ça fait 3 ans que je suis là-dessus. D'ailleurs, il me reste peut-être pour 1 an puis je me demande quand ça va arrêter ce que je vais faire; je vais m'ennuyer probablement, c'est incroyable! Regarde donc ça, autant que j'étais réticent, même que j'ai pensé au commencement je reste chez nous, ils me sacreront dehors, je veux plus rien savoir, je vais virer fou; autant qu'aujourd'hui à 7h30 je suis icitte, y a plus de « breaks », y a plus rien. C'est incroyable, moi ça a ben fait en tout cas; j'ai été très réticent, mais un coup embarqué dedans, j'ai adoré ça. »*

Comment expliquer cette conversion totale à propos de l'utilisation du S.I. qui se produit de surcroît chez un employé vieillissant, ce qui, et c'est ce qui est encore plus intéressant, contribue à démystifier un peu plus les stéréotypes qui peuvent être rattachés à la problématique de l'âge et de l'adaptation au CT dont nous avons parlé, et que certains résultats déjà exposés plus haut contribuent aussi à remettre en question? Avant de voir ce qui a permis le changement d'attitude, voyons d'abord quels sont les facteurs qui motivaient l'attitude franchement négative de départ :

- La difficulté à se remettre en question et à accepter de changer ses habitudes de travail et de perdre ses acquis, ce qui est renforcé par l'ancienneté dans le poste :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Moi j'étais dans une vieille "gang" puis on était des manuels qui pensaient posséder la vérité, puis on a vu que la vérité c'était pas rien que ça. Puis je voyais ça aussi parce que moi, ça faisait déjà pas loin de 25 ans que je travaillais ici, quand ils sont arrivés cette nouvelle "gang". Y en a là-dedans que ça faisait moins longtemps que moi qu'ils étaient là, c'est peut-être pour ça aussi un peu que je voulais pas embarquer, alors je me disais c'est pas eux autres qui vont me dire comment travailler là. 'Comment ça? Tout ce que j'ai fait avant c'est plus bon là, c'est comme ça qu'il faut travailler, hey tu vas changer tout ça là!' T'sais, je les voyais comme des mauvais gars, mais c'est ça le changement de technologie. Aujourd'hui je le sais, il arriverait d'autre chose, je trouverais ça pas mal plus facile, je serais moins réticent. »*

- Faiblesse du sentiment d'efficacité personnelle (*Self-efficacy*) qui se manifeste par la limite perçue dans les capacités personnelles pour s'adapter au S.I. et pour acquérir le type et le niveau de compétences requis :

*ORG2/E 9/TECH/H : Bah, je me sentais pas capable en partant, définitivement; un moment donné faut être conscient de nos valeurs-là. Je me sentais pas capable, je faisais juste les écouter parler, je me disais : « tabarnouche!, je suis même pas capable de comprendre le dixième de ce qu'ils nous disent ». Ah oui, c'est officiel, je me sentais à la merci de ça, tout de suite là. Moi je voulais performer là-dedans, mais en connaissant le paquet de faiblesses que je pouvais avoir en même temps, je me disais : « vas-tu être capable de performer? »*

- Faible utilité perçue du S.I. au départ à cause de l'évaluation négative du rapport qualité/prix/performance du S.I. et de l'influence sociale négative des supérieurs qui rejettent eux-mêmes le changement :

*« INT : Est-ce qu'au départ vous perceviez ce système-là comme utile quand on vous en a parlé? »*

*ORG2/E 9/TECH/H : Non pas vraiment, je trouvais ça trop gros, trop compliqué, y avait des compagnies forestières qui avaient des systèmes comme ça beaucoup plus petit qui fonctionnaient 100 milles à l'heure. J'ai dit pourquoi pas prendre ceux-là puis l'améliorer, l'adapter à nos besoins. L'autre coûtait 100 fois plus cher puis il marchait pas, ça fait que c'est un peu..., c'était de l'argent gaspillé. Je voyais un paquet de monde qui pitonnait là-dessus et moi j'ai été habitué avec les années, on fait tel travail puis le résultat il est là. Alors que là, y a pas ben ben de résultats, c'est officiel, on est en train de bâtir un système et il sort jamais; c'était de la perte de temps. Puis on avait un patron qui était plus manuel comme moi, il a pas embarqué là-dedans, il est parti avant là, je trouvais ça de la perte de temps moi aussi. »*

- L'inaccessibilité du contenu de la formation et le degré de difficulté perçue à pouvoir suivre une formation de type classique :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Je m'en rappelle, quand on a commencé, ils avaient ciblé 7 ou 8 personnes pour des cours d'implantation du nouveau système SIEF qui est une bombe, c'est gros de même, quand on fait juste gérer un petit programme entrée/sortie de photos. Là, je suis rentré dans une pièce, y avait des photos partout sur les murs avec des 'on s'en va là, on monte là puis ça donne ça'; j'ai sacré mon camp. J'ai dit : je revire pas fou icitte là, ça a pas de bon sens. »*

On peut donc identifier les facteurs pouvant avoir influencé l'attitude négative de cet employé comme étant la faible ouverture au changement, le faible sentiment d'efficacité personnelle, la faiblesse de l'utilité et de la qualité perçue du S.I., l'influence sociale négative (du patron précédent) et la formation dont le contenu et la forme sont perçus comme inaccessibles. Voyons maintenant quels ont pu être les facteurs qui ont permis ou facilité le changement d'attitude et l'adhésion au changement technologique de l'employé :

- Adaptation de la formation aux capacités et au rythme personnel d'apprentissage et d'intégration des connaissances. Au lieu de la formation traditionnelle en salle, on met en place une formation sur le poste de travail, en mode « coaching » ou accompagnement personnalisé, en partant des besoins exprimés progressivement par l'utilisateur et en rapport avec ses tâches :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Moi en informatique, pour que je sois bon, j'ai pas besoin de comprendre 60 jours à l'avance c'est quoi que je vais faire. En tout cas, moi, je suis fait comme ça, peut-être à cause que je l'ai appris sur le tard là. Tu t'assis avec moi puis tu me dis « bon regarde si tu fais ça, ça va donner ça, essaye-le », là ok, je suis correct. [...] Y a une personne qui m'a compris tout de suite en partant, une personne qui était là pour donner des cours. Elle m'a dit tu peux t'en aller, va-t-en, reste pas icitte ça donne rien; quand tu seras prêt, tu reviendras me voir et tu me diras ce que toi t'aimerais avoir, ce que toi tu penses que tu vas avoir besoin. Là, j'allais la voir, puis elle me montrait ça à mesure, parce que moi j'ai commencé à travailler sans aucun cours là. Cette personne-là venait s'asseoir avec moi ou j'allais lui poser des questions. Cette personne-là avait la pédagogie, je paniquais pas avec parce qu'elle me demandait pas d'aller plus loin que j'étais capable, elle voyait quand j'étais pour dire non, ok c'est assez pour aujourd'hui, on continuera une autre fois. Elle met jamais de pression. Ça a pris un petit peu plus de temps, aujourd'hui ça va, mais j'ai encore les mêmes problèmes, il faut jamais qu'on en mette plus que je suis capable.»*

- Importance de la disponibilité du soutien technique pour le dépannage et pour calmer les peurs initiales quant à la défaillance du S.I. et à la perte des données, jusqu'à la maîtrise suffisante du fonctionnement du S.I. qui permet d'acquérir l'assurance nécessaire :

*ORG2/E 9/TECH/H : « J'avais peur de tout perdre, puis je passais mon temps à sauver à journée longue, je finissais plus là; je sauvais plus que je créais. Mais un moment donné, on sait avec le système si on a des "backup", on peut reculer un bon bout en arrière, puis ça j'ai plus peur de ça. [...] C'est ça qui est la panique un moment donné; t'as un système, t'es capable de le faire fonctionner, mais il a ses faiblesses le système. S'il lâche tu sais plus quoi faire, t'es plus démuni que quand t'étais manuel, mais là on a les outils, on a les personnes qui peuvent nous arranger ça tout de suite. Fait que là c'est pas pire là, on continue, y a moins de panique, mais si y avait pas ça je paniquerais comme avant là; je suis à la merci de ce système-là. »*

- Importance du soutien psychologique de la part de personnes crédibles pour la confiance en soi et la perception de sa capacité d'adaptation au CT. Ceci établit un lien intéressant entre le soutien perçu et le sentiment d'efficacité personnelle qui renforce le sentiment de contrôle de l'individu face à l'utilisation du S.I. et va donc dans le sens de la théorie de l'action planifiée (TPB) de Ajzen (1991). Rappelons que celle-ci propose de rajouter l'effet de la variable *contrôle perçu* sur l'*intention* et sur le *comportement projeté* de l'individu, au même titre que celui de l'*attitude personnelle* et de la *norme sociale*. Dans ce contrôle perçu, il y a le degré perçu dans la disponibilité des ressources et de la coopération pour réaliser l'action projetée :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Quand même, y en a qui m'ont dit t'es capable, y en a qui me l'ont dit que j'étais capable; moi j'ai dit je suis pas capable. Tant que j'ai pas été capable de manipuler un peu ce système-là, que je pèse sur une touche puis que ça fait exactement ce qu'eux autres m'ont dit voilà 3 mois, là j'ai été capable. »*

*INT : « On vous a encouragé? »*

*ORG2/E 9/TECH/H : « Oui, oui, on ne m'a jamais forcé la main parce que s'ils m'avaient forcé la main, probablement que j'en ferais pas encore. Je sais pas si c'est mon caractère qui est de même là, mais on m'a permis de me donner confiance en moi-même. On m'a dit quand tu te sentiras en confiance, tu iras; si tu veux pas y aller, vas-y pas. On ne m'a jamais poussé. [...] Aussitôt qu'ils m'ont dit ben là quand ça fera ton affaire, tu viendras, je me suis senti libéré. Oups, là je vais prendre le temps de l'apprendre à mon rythme. »*

- Motivation à se conformer et à répondre aux attentes d'autrui, surtout quand c'est des personnages qui comptent dans l'entourage de la personne, qui l'incitent à



s'impliquer dans le changement technologique et qui stimulent la confiance et l'estime de soi. Ce qui valide encore une fois l'effet de ce que Fishbein et Ajzen (1975) appellent *norme sociale* dans la T.R.A. ou influence sociale intériorisée :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Les personnes qui me connaissaient beaucoup, elles connaissaient mon caractère, elles me connaissaient en privé, c'était des bons amis, mais elles avaient besoin de moi là. Quand ils ont commencé, ils m'ont dit : 'N. c'est officiel, on peut en mettre un autre, mais c'est pas un autre qu'on veut c'est toi, parce que toi t'as tout le temps fait cette partie, puis on voudrait que ça soit toi qui gère ça. Puis t'es capable de faire ça toi, les autres sont capables aussi, mais toi t'es capable tout de suite avec ton expérience'. Oups, ça gonfle un peu! »*

- Importance du climat social et des interactions positives avec les pairs et du soutien mutuel dans l'adaptation au CT :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Moi j'ai tout le temps aimé le contact humain, j'aime ça quand je travaille avec quelqu'un là et que je ne travaille pas seul avec une machine. Toutes les compagnies, tous les bureaux des ingénieurs-conseils qui ont tout le temps eu des contrats avec nous autres, c'est des gars ça fait 25 ans que moi je les connais. Ils ont le même problème que moi, faut qu'ils embarquent là-dedans eux autres aussi. On s'encourageait mutuellement, c'est rendu des "chums" à cette heure, on s'en parle à tous les jours. C'est un peu comme ça par le biais d'un peu tout le monde que j'ai fini par apprendre des affaires aussi. Puis on est tout le temps en contact avec des firmes parce que quand ils ont des problèmes, c'est rendu que c'est moi qu'ils appellent. C'est pas drôle, hein! (rire) Mais quand je ne suis pas capable, je sais au moins où aller. J'ai encore un bon contact humain c'est ça qui est plaisant, ce côté-là est resté. Ça, c'est important parce que m'asseoir derrière la machine, parler à personne puis faire ma petite job, je serai pas intéressé, je serai même pas embarqué. Ah non, définitivement. »*

- Importance primordiale de la reconnaissance des efforts et des encouragements de la part des supérieurs. Sans nier l'intérêt pour les incitatifs monétaires, ils sont néanmoins perçus comme totalement inefficaces pour faire changer d'attitude un employé négatif vis-à-vis du S.I. :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Ça aussi ça a évolué un peu comme l'informatique, les patrons ont pas peur de nous le dire qu'on fait du bon travail, qu'on est important dans l'équipe, puis d'ailleurs ça fait 2 ou 3 fois qu'ils me le disent « écoute on est emballé par le revirement que t'as fait parce qu'au départ on était pas sûr, mais aujourd'hui ça dépasse notre pensée ». Ben j'ai dit tant mieux, j'ai dit c'est encourageant de se le faire dire de temps en temps, c'est important. Un moment donné, nous autres, on pense qu'on fait une bonne job, mais lui sais-tu que je fais une bonne job ou pour lui c'est juste normal, t'es engagé pour faire ça? »*

*INT : Éventuellement, est-ce que vous diriez que ce serait peut-être correct pour amener les gens à prendre un virage technologique, de mettre en place peut-être des systèmes incitatifs?*

*ORG2/E 9/TECH/H : Oui et non. Oui, parce que ça motiverait peut-être du monde à y aller pour améliorer leur sort. Non, parce que s'ils vont rien que pour ça, ça vaut pas cher. Dans la vie, faut que t'aimes ton travail, c'est pas 1000 \$ ou 2000 \$ ou 3000 \$ de plus qui va changer quelque chose parce que moi, si on m'avait dit on va te donner 5000 \$ de plus, j'aurais dit non ça m'intéresse pas, pas une minute. Pour quelqu'un qui n'est pas réticent en partant, c'est un plus, mais moi j'aurais dit non, c'est définitif.*

*INT : Donc pour quelqu'un qui est réticent, ce n'est pas ça qui va le faire changer d'attitude?*

*ORG2/E 9/TECH/H : Non, je serai même resté chez nous; j'ai été jusqu'au point, un moment donné, de me dire j'y retourne plus dans ce bureau-là. Je me mettrai sur le bien-être social, « crise! », mais ils ne m'auront pas. C'est pas le 5000 \$ qui aurait changé quelque chose; non, c'est personnel. Des fois ça peut être motivant, car le monde est tellement aujourd'hui axé sur le salaire puis tout ça, probablement qu'il y en aurait plus qui embarqueraient. Oui, ce serait un bon moyen pour inciter, mais pas le plus important.*

*INT : C'est quoi le plus important?*

*ORG2/E 9/TECH/H : L'encouragement, puis si quelqu'un fait une bonne job, de le lui dire.»*

- Influence en retour des effets réels du S.I. sur les perceptions initiales qui peuvent se modifier en conséquence avec la démonstration des effets concrets positifs sur la performance de l'utilisateur :

*ORG2/E 9/TECH/H : « Mais c'est avec les années qu'on le voit que ça peut être pratique; ça m'a pris 1 an pour comprendre ça, un an d'enfer, mais ça ne fait rien, aujourd'hui c'est correct. Combien de temps que je peux sauver à cette heure, c'est incroyable! Combien d'ouvrage que je peux faire en plus, c'est incroyable! »*

On peut donc voir que les facteurs qui ont pu agir pour modifier progressivement l'attitude négative initiale de l'employé et l'amener à adhérer et à s'adapter au CT sont la formation adaptée aux besoins de l'employé, le soutien technique et psychologique provenant des supérieurs, des collègues et des amis, la coopération et l'encouragement

mutuel, la reconnaissance morale des efforts, la motivation à se conformer aux attentes positives d'autrui crédibles et l'influence en retour de la performance sur le S.I. En fait, nous retrouvons en action les principaux facteurs d'influence sur les attitudes et les pratiques de gestion mobilisatrices les plus pertinentes que nous avons mis en évidence précédemment. Cependant, la possibilité d'une mobilisation chez les employés vieillissants a ses limites et contraintes objectives. D'abord, le temps restant estimé pour la retraite qui est conditionné par un niveau d'utilité minimal nécessaire de l'investissement requis :

*ORG2/E 9/TECH/H : « À cette époque-là, il me restait peut-être 6 ou 7 ans, on a encore le temps de se revirer de bord puis faire quelque chose; ça valait la peine de virer encore là. Disons que là aujourd'hui, si on me disait on va t'envoyer suivre un cours parce qu'on voudrait que tu performs dans ça, là ça m'intéresse plus. Parce que là je sais que je finis dans 1 an et demi ça c'est officiel, avec le travail que j'ai présentement j'en ai à peu près pour 1 an et demi. »*

Ensuite, le temps que nécessitent une formation et un soutien personnalisé, car les difficultés dans l'adaptation peuvent être réelles :

*ORG2/E 9/TECH/H : « C'est pas le même système là, c'est un système plus intelligent, le bonhomme qui est en arrière, faut qu'il réfléchisse aussi là, fait pas juste peser sur un piton. Ça j'ai trouvé ça énormément difficile. [...] Ce qu'eux autres ont appris en 3 semaines, le cours-là, ça m'a peut-être pris 6 mois. »*

Il faut enfin préciser que ce cas particulier a été vécu à la DIF où la durée du projet d'implantation s'est étirée sur plusieurs années, dépassant largement l'échéancier initial, mais donnant ainsi le temps parfois long, mais nécessaire à la mobilisation des utilisateurs plus problématiques.

## **7.2. Révision du modèle, propositions et pistes de recherche**

### **7.2.1. Révision du modèle et propositions de recherche**

Sur la base des résultats issus de nos deux études de cas et de leur discussion, nous sommes maintenant en mesure de proposer un modèle et des hypothèses de recherche qui

pourront être testés dans une recherche ultérieure. Mais auparavant, vu la nature et l'importance des variables *leadership des dirigeants* et *gestion de projet du S.I.* pour l'attitude et la mobilisation des utilisateurs de S.I., nous proposons de fermer la catégorie des facteurs organisationnels contextuels dans laquelle elles étaient insérées et d'intégrer la gestion de projet dans les caractéristiques relatives au S.I. et le leadership des dirigeants avec les pratiques de gestion mobilisatrices pour le S.I.

En effet, la gestion de projet de S.I. est apparue comme une mesure évaluative de la satisfaction des employés à l'égard de la qualité de la gestion de projet et de la conduite de l'implantation du S.I. au même titre par exemple que l'évaluation de son utilité ou de sa qualité. Quant au leadership des dirigeants, il faut rappeler leur rôle de centre incitateur à la mobilisation (Mann, 1991) et leur association étroite, souvent opérée par les employés interviewés, avec les pratiques de mobilisation telles que le soutien, la reconnaissance, la consultation et la communication, pratiques qui impliquent un rôle partagé entre les gestionnaires de RH, les cadres et les dirigeants dont les qualités de leaders doivent être avérées. Nous souscrivons ainsi à l'idée que si les pratiques de gestion mobilisatrices sont toujours copiables, nécessaires, mais insuffisantes à la mobilisation, les qualités et les comportements de leader restent largement personnels et à trouver, et sont indispensables à la mobilisation, notamment la crédibilité, la confiance et la justice (Tremblay et al., 2005). Le modèle de recherche figurant ci-après (figure 5) peut donc être décliné à travers les propositions suivantes :

1. La mobilisation de l'employé-utilisateur à l'égard du S.I. s'exprime par une adhésion volontaire et une contribution active au succès de son implantation. Elle est influencée par a) des caractéristiques personnelles : attitude face au S.I., intérêt pour les TIC et engagement vis-à-vis des supérieurs, des collègues et de la profession; et b) par la pression sociale positive qui s'exerce à travers les interactions sociales dans l'organisation.
2. L'attitude personnelle face au S.I. est déterminée par a) les perceptions relatives au S.I. comme l'utilité, la qualité et la facilité d'utilisation du S.I., ses effets sur l'emploi et la santé et la gestion de projet; b) les caractéristiques personnelles comme l'ouverture d'esprit, le sentiment d'efficacité personnelle, l'intérêt pour les

TIC et l'engagement personnel; et c) l'influence sociale ressentie à travers l'intériorisation et la motivation à se conformer aux attentes positives des dirigeants et collègues respectés et la réceptivité à leurs discours positifs sur le S.I.

3. L'influence sociale est alimentée par les pratiques liées à la gestion mobilisatrice des RH telles que le style de leadership des dirigeants, le soutien, la reconnaissance, la consultation et la communication.
4. Les perceptions relatives au S.I. sont influencées par a) les caractéristiques individuelles telles que le sentiment d'efficacité personnelle, l'intérêt pour les TIC et le temps estimé comme restant jusqu'à la retraite; et b) les pratiques liées à la gestion mobilisatrice des RH telles que le leadership des dirigeants, la formation, le soutien, la reconnaissance, la consultation et la communication.
5. Les caractéristiques individuelles, telles que le sentiment d'efficacité personnelle, l'engagement personnel et l'intérêt pour les TIC, sont influencées par les pratiques liées à la gestion mobilisatrice des RH telles que le leadership des dirigeants, la formation, le soutien, la reconnaissance, la consultation et la communication.
6. Par voie de retour d'information, les pratiques liées à la gestion mobilisatrice des RH peuvent être ajustées en fonction de l'état de mobilisation observé chez les utilisateurs du S.I., dans une perspective temporelle et évolutive de leurs attitudes.
7. Il y a des interactions entre les caractéristiques relatives au S.I., par exemple entre la qualité et l'utilité du S.I., entre la gestion de projet et la qualité du S.I. et entre la facilité perçue et les effets sur la santé.
8. Il y a des interactions entre les pratiques liées à la gestion mobilisatrice des RH, par exemple entre le style de leadership des dirigeants et le soutien, la reconnaissance, la consultation et la communication, entre la formation et le soutien et entre la consultation et la communication.

Le tableau X résume les variables d'intérêt qui ont émergé dans l'analyse des deux études de cas comme pouvant influencer directement ou indirectement la mobilisation des employés lors de l'implantation d'un S.I. Ces variables y figurent avec, à titre indicatif, des éléments permettant de les opérationnaliser et la nature de leurs relations hypothétiques, sans inclure les interactions dont il a été question dans les propositions 7 et 8.

Figure 5. Modèle de recherche proposé

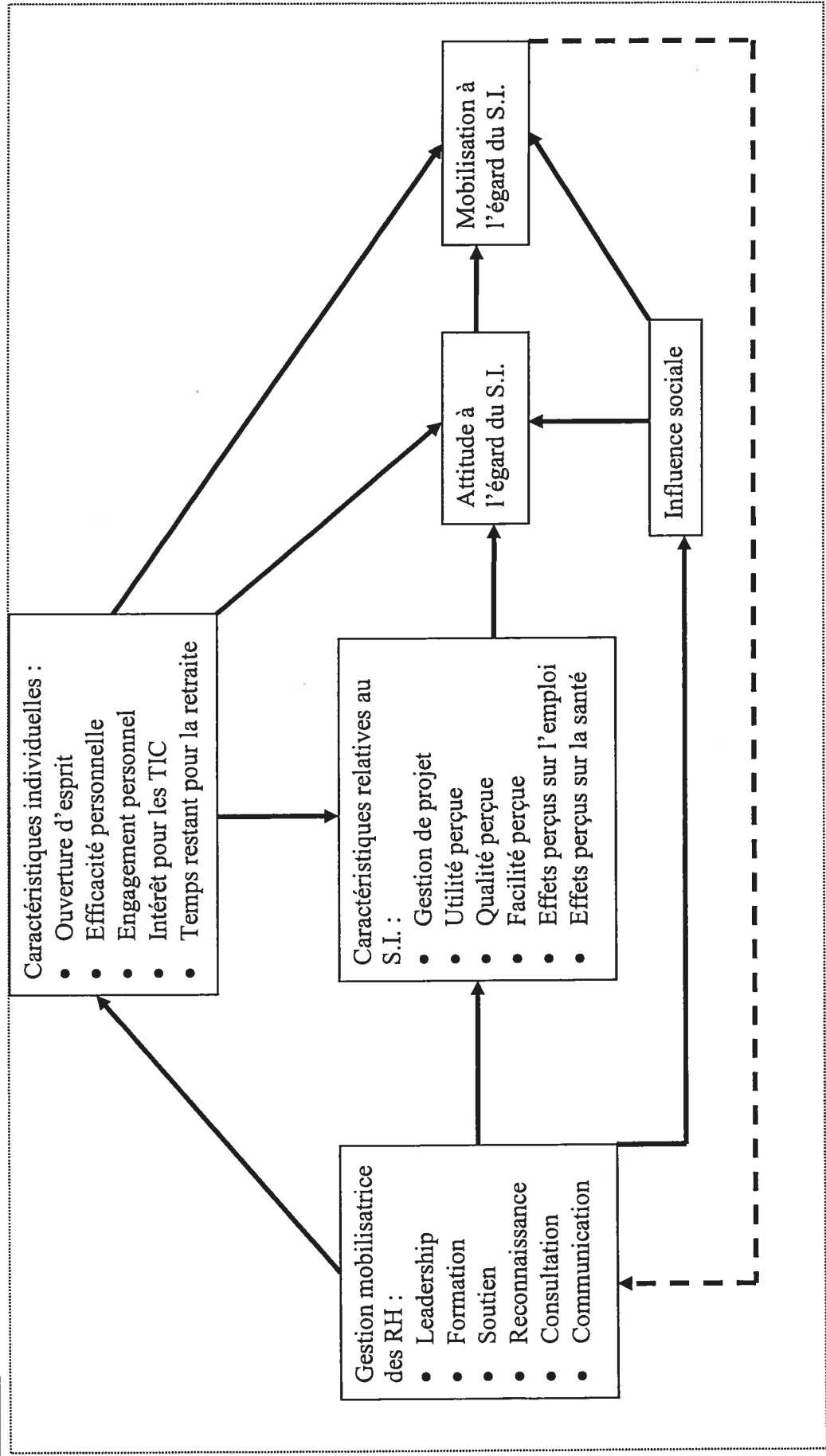


Tableau X. Variables et hypothèses de recherche futures

Variables influant sur la mobilisation pour le S.I.	Éléments d'opérationnalisation	Hypothèses sur les relations attendues
Attitude personnelle face au S.I.	Degré d'adhésion au S.I.	Relation positive avec la mobilisation.
Influence sociale ressentie	Motivation à se conformer aux attentes des supérieurs et des collègues et perméabilité aux discours ambiants.	Relation positive avec la mobilisation et l'attitude personnelle.
<b>Caractéristiques individuelles</b>		
Ouverture d'esprit	Peur du changement en général, ouverture aux innovations et à la modification des habitudes.	Relation positive avec l'attitude personnelle.
Sentiment d'efficacité personnelle	Confiance en ses capacités et ses aptitudes, estime de soi et faible angoisse face aux TIC.	Relation positive avec l'attitude personnelle et la facilité d'utilisation du S.I.
Intérêts vis-à-vis des TIC	Curiosité et développement des connaissances, plaisir à découvrir et à utiliser les TIC, investissement pour le développement de carrière, utilisation pour et dans les loisirs.	Relation positive avec la mobilisation, l'attitude personnelle et l'utilité du S.I.
Engagement personnel	Sentiment d'appartenance et partage des objectifs organisationnels, attachement à l'équipe et aux collègues, implication au	Relation positive avec la mobilisation et l'attitude personnelle.

	travail.		
Temps restant jusqu'à la retraite	Nombre d'années estimé.		Relation positive avec l'utilité du S.I.
<b>Caractéristiques et effets relatifs au S.I.</b>			
Utilité perçue du S.I.	Nécessité de la mise à jour technologique, effets attendus sur les qualifications et la mobilité professionnelle, la performance individuelle, les objectifs organisationnels, l'environnement de travail, le poste et l'organisation du travail (flexibilité, autonomie, enrichissement).		Relation positive avec l'attitude personnelle.
Qualité perçue du S.I.	Adéquation aux besoins, rapidité, fiabilité, évolutivité, convivialité, interface, produits ( <i>outputs</i> ).		Relation positive avec l'attitude personnelle.
Facilité perçue du S.I.	Degré de complexité d'utilisation et niveau de connaissances et d'aptitudes requises.		Relation négative avec l'attitude personnelle.
Effets perçus du S.I. sur l'emploi	Perte d'emplois potentielle.		Relation négative avec l'attitude personnelle.
Effets perçus du S.I. sur la santé	Problèmes visuels et musculo-squelettiques, stress.		Relation négative avec l'attitude personnelle.
Gestion de projet du S.I.	Stabilité, représentativité et compétences du chargé et de l'équipe de projet, qualité de la planification (activités, ressources, budget, délais) développement interne/externe,		Relation positive avec l'attitude personnelle.



	conflits, rivalités, jeux de pouvoir.	
<b>Pratiques liées à la gestion mobilisatrice des RH</b>		
Leadership des dirigeants	Leadership transformationnel, crédibilité, confiance, implication dans le CT.	Relation positive avec l'influence sociale, les effets perçus sur l'emploi et l'engagement personnel.
Formation	Contenu, méthode, durée, conditions matérielles.	Relation positive avec la facilité d'utilisation perçue et le sentiment d'efficacité personnelle.
Soutien	Soutien technique, ergonomique, affectif et moral des dirigeants, du superviseur immédiat et des collègues.	Relation positive avec l'influence sociale, la facilité d'utilisation perçue, les effets perçus sur la santé et le sentiment d'efficacité personnelle.
Reconnaissance	Existence et valeur accordée aux récompenses non monétaires et monétaires.	Relation positive avec l'influence sociale, le sentiment d'efficacité personnelle, l'engagement personnel et le leadership des dirigeants.
Consultation	Degré et représentativité de la consultation, crédibilité et prise en compte des besoins.	Relation positive avec l'influence sociale et la qualité du S.I.
Communication	Communication à double sens avec les dirigeants, les gestionnaires et les développeurs du S.I., se sentir écouté, transparence de l'information.	Relation positive avec l'influence sociale, le leadership des dirigeants, l'utilité du S.I., les effets sur l'emploi, les effets sur la santé.

Notre modèle se démarque donc du modèle de l'acceptation de la technologie (TAM) de Davis et al. (1989) en ce qu'il élargit la définition de l'utilité perçue au-delà des effets du S.I. sur la performance (comme discuté précédemment et contrairement au TAM) et il maintient la présence et l'importance de la variable *influence sociale* malgré les difficultés que l'on peut attendre dans son opérationnalisation. Il reste par contre assez fidèle à la théorie de l'action raisonnée ou TRA de Fischbein et Ajzen (1975), même si on pourrait envisager une variante de notre modèle dans laquelle le concept de mobilisation intégrerait l'attitude relative au S.I. et l'influence sociale. En effet, nous avons déjà défini la mobilisation comme un concept «accordéon», car l'attitude positive face au S.I. peut être considérée comme un indice nécessaire, quoique insuffisant, de la mobilisation qui fait appel à des intentions favorables, mais également à un engagement actif dans le cadre de l'implantation d'un S.I. Par ailleurs, certains éléments de l'influence sociale comme la perméabilité aux discours positifs et la résistance ou critique des discours négatifs sur le S.I. sont déjà en soi des indices de la mobilisation des utilisateurs.

### **7.2.2. Pistes de recherches futures**

Parmi les pistes de recherches futures qui s'offrent à nous dans la continuité de celle-ci, nous pouvons dès à présent en identifier certaines :

1. Valider le modèle de recherche proposé précédemment avec le test des hypothèses énumérées dans le tableau correspondant selon une méthodologie statistique.
2. Reconduire une recherche avec ce même modèle, mais en comparant le point de vue des utilisateurs du S.I. et celui de leurs gestionnaires pour découvrir les convergences et les éventuelles divergences sur l'importance accordée aux différents facteurs d'influence sur la mobilisation des utilisateurs. Ce qui peut aider à remettre en question, mettre en place ou adapter les conditions ou dispositions qui favorisent le plus la mobilisation des employés.
3. Appliquer une approche longitudinale, à la lumière du cas particulier que nous avons présenté sur le changement d'attitude, pour observer en trois temps l'évolution des attitudes et de la mobilisation des utilisateurs face au S.I. : quelques mois avant l'implantation, pendant l'implantation et quelques mois après l'implantation. L'analyse des perceptions à chaque temps pourrait se faire de manière qualitative ou quantitative. Les résultats pourraient aider à la mise en place d'une gestion mobilisatrice qui intègre la dimension temporelle comme un facteur

essentiel, mais ambivalent, pouvant constituer en même temps un atout à certains égards, mais aussi un risque à d'autres égards.

4. Approfondir la réflexion théorique et tester la validité des liens entre la mobilisation et les notions voisines comme l'implication au travail, l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle, et celle de leurs rapports avec la performance, la satisfaction au travail et la rétention des employés.
  
5. Enfin, s'interroger sur l'existence d'un profil psychologique particulier chez les personnes mobilisées et chez les démobilisées, en examinant notamment la notion et l'influence réelle du style attributionnel, bien que cette interrogation ne soit pas nouvelle comme en témoigne les nombreuses recherches incluant la variable lieu de contrôle (*locus of control*) (Roskies, Liker et Roitman, 1988; Nelson et Kletke, 1990; Torkzadeh et Angulo, 1992; Korunka et al., 1995; Mirowsky, 1995; Martinko, Henry et Zmud, 1996; Fischer, 1997; Rozell et Gardner, 2000). En effet, il nous a semblé, à écouter parler les interviewés et à la lecture des principaux facteurs reliés à la mobilisation/démobilisation, qu'il y avait une certaine tendance chez les mobilisés à avancer plutôt des facteurs d'ordre interne pour expliquer leur attitude positive face au S.I. (défi, image et confiance personnelle, intérêt pour les TIC et développement personnel, engagement et implication au travail, ouverture d'esprit); alors que les démobilisés incriminaient et insistaient plutôt sur des facteurs d'ordre externe pour expliquer leur attitude négative face au S.I. (les différents aspects techniques et politiques de la gestion de projet du S.I., le comportement des dirigeants, la faiblesse de ce que nous avons appelé les pratiques de gestion mobilisatrices et des caractéristiques du S.I.). Cet axe de recherche permettrait peut-être de répondre à la question de savoir s'il s'agit donc vraiment d'un style attributionnel différent chez les deux catégories d'employés qui confine au trait de personnalité ou si nous avons « simplement » assisté à la démonstration *in vivo* d'un mécanisme de biais d'attribution. Ce qui nous mène directement à énoncer les limites de la recherche actuelle en commençant par discuter du mécanisme en question.

### 7.3. Limites et recommandations de la recherche

Avant de proposer nos recommandations pratiques aux gestionnaires impliqués dans l'implantation de S.I., il nous faut soulever certaines questions qui nous interpellent et qui peuvent limiter la validité de notre conceptualisation du phénomène étudié et la portée de nos résultats.

### 7.3.1. Limites de la recherche

1. Les employés interviewés ont-ils fait des erreurs d'attribution et, voire, ont-ils «exploité» la situation de recherche à laquelle ils ont été conviés? Nous avons déjà évoqué à la fin du chapitre deux la difficulté à distinguer chez l'individu entre l'expression d'une disposition personnelle dans sa manière d'expliquer ses propres comportements et l'effet d'une justification de ces mêmes comportements par rapport à une norme d'internalité socialement valorisée. Autrement dit, comme annoncé au point 5 de la section précédente, les mobilisés ont-ils un lieu de contrôle interne et les démobilisés un lieu de contrôle externe ou bien les deux ont-ils réagi par rapport à un modèle social, en attribuant des causes à leurs comportements non pas *réelles* mais adéquates pour se protéger et ménager leur estime de soi. En effet, sachant que le modèle valorisé ici est l'utilisateur positif qui accepte et s'adapte au CT, les employés se disant favorables au S.I. ont pu valoriser leur estime de soi en justifiant leur mobilisation par des facteurs internes (les caractéristiques individuelles) et les employés défavorables au S.I., ne pouvant nier leur attitude négative, ont pu ménager leur estime de soi en justifiant leur démobilisation par des facteurs externes (contexte organisationnel, pratiques de gestion, caractéristiques du S.I.). Cette erreur d'attribution dans les deux cas a pu se produire à cause de, ou être amplifiée par, la situation artificielle de recherche, les interviewés cherchant, d'une part, à protéger leur image personnelle en livrant au regard du chercheur sa facette la plus favorable et, d'autre part, à «exploiter» la situation et le chercheur. Pour les uns, le chercheur pouvait être un vecteur pour relayer une image personnelle positive auprès des gestionnaires qui nous avaient introduit auprès d'eux et, pour les autres, une caisse de résonance à leurs revendications et critiques de la gestion du changement. Ceci étant, cela menace-t-il la validité de la recherche? À notre sens non. D'abord parce que nous n'avons signalé qu'une tendance et non pas quelque chose de systématique dans l'attribution de causes internes par les mobilisés et de causes externes par les démobilisés. De fait, les premiers ont aussi évoqué l'importance des facteurs externes comme l'implication des dirigeants, la formation, le soutien, la reconnaissance et la qualité du S.I., et les seconds ont aussi évoqué des facteurs internes comme la peur du changement, la faiblesse du sentiment d'efficacité personnelle, de l'intérêt pour les TIC et de l'intérêt pour la formation sur le S.I. Ensuite, le fait d'être autocomplaisant envers soi-même dans l'attribution de causes à son comportement ne veut pas dire que l'individu se trompe complètement. Enfin, il nous semble incongru de parler d'*erreur* d'attribution lorsqu'on se base sur le discours et les perceptions de sujets qui doivent expliquer leur propres attitudes et comportements, car cela supposerait l'existence de causes complètement indépendantes de la conscience de ces sujets et leur capacité de s'extraire de leur vécu pour y porter un jugement infaillible à partir d'une position d'extériorité, et nous le communiquer en toute objectivité. Adopter une perspective interprétative veut dire aussi que les sujets interrogés ne peuvent qu'interpréter leurs comportements dans la situation vécue pour y donner un sens qui peut traduire une réalité, mais qui reste aussi quelque part conforme à leurs besoins, valeurs, désirs,

attentes et intérêts lesquels ne peuvent être complètement transparents ni à leur regard, ni à celui du chercheur. Cette limite subjective est le prix à payer pour cette recherche, mais nous pouvons de manière très opportuniste ou pragmatique tenir compte comme nous l'avons fait des facteurs internes et externes soulevés par les mobilisés et les démobilisés et tester leur pertinence dans une recherche ultérieure.

2. Les employés interviewés nous ont-ils expliqué les raisons qui a priori ont fondé leurs attitudes et comportements de mobilisation/démobilisation ou bien les ont-ils seulement justifiés en rationalisant a posteriori leurs perceptions et sentiments relatifs au S.I. et à son implantation? Autrement dit, les sujets interviewés ont-ils, dans leur raisonnement discursif, inversé le sens des flèches qui relient les étapes du traitement de l'information dans notre modèle conceptuel utilisé pour la recherche (figure 4)? Au lieu d'identifier les déterminants qui auraient présidé à la formation de leur attitude qui aurait induit leurs intentions et comportements de mobilisation, les interviewés ont-ils plutôt recherché, sachant quel était leur état de mobilisation et leur attitude à l'égard du S.I., les facteurs les plus à même de leur assurer une consonance cognitive face à autrui (adéquation perceptions-attitude-comportement), et qui peuvent recouper ou pas les «causes premières» de leur attitude? Il est évident qu'au moment de leur entrevue avec nous, *pendant* l'implantation du S.I., les sujets ne se trouvaient pas au temps T1 du processus de formation de leur attitude, mais qu'ils évoquaient aussi bien des événements actuels ou en cours, que des événements rapportés rétrospectivement et ayant eu lieu ou ayant commencé des mois ou des années auparavant. Dans ce cas, il faut bien admettre que leur attitude face au S.I. ne se forme pas forcément d'un seul coup, sur la base d'une seule analyse et évaluation de la situation avec un nombre fini d'observations, mais qu'elle peut opérer des retours en arrière pour réévaluer certaines informations ou en ajouter de nouvelles, dans un processus que l'on peut prendre pour une causalité circulaire (perceptions-attitude-perceptions). À ce moment-là, leur attitude déjà orientée, et même si elle n'est pas encore cristallisée, peut agir comme un filtre ou écran et influencer leurs lectures successives de la situation, y compris au moment de l'entrevue, en induisant une certaine distorsion ou sélectivité perceptive, avec pour résultat une possible surjustification de leur attitude. On peut toujours prétendre que c'est là une limite de l'approche ponctuelle et transversale que nous avons choisie, et qu'une approche longitudinale aurait permis de suivre le processus de formation de l'attitude. Cependant, et à notre avis, lorsqu'on prend le parti qualitatif de se baser sur un discours rapportant une histoire vécue de changement technologique, on ne doit pas s'attendre à une répétition de cette histoire, mais seulement à la reconstruction d'une réplique plus ou moins fidèle.
  
3. Était-il approprié d'utiliser comme référence une théorie certes psychosociale mais centrée sur une dynamique et un fonctionnement psychologique (la T.R.A.) et comme outil l'entrevue individuelle pour étudier un phénomène collectif comme la mobilisation? Malgré sa présence dans le modèle de recherche utilisé, il faut

convenir que la variable *influence sociale* ne peut saisir toute la richesse, complexité et subtilité des rapports et processus sociaux en cours dans une organisation de travail. Cependant, cette variable est présente dans notre modèle plus pour faire état de l'importance de l'influence sociale, mais sans l'ambition de capter tout son contenu ou de rendre compte de tous les processus qui y participent. Par ailleurs, notre objectif n'était pas d'observer la mobilisation dans une organisation, l'observation participante aurait été plus appropriée, mais plutôt d'explorer à un niveau individuel agrégé les facteurs ou les conditions les plus à même de pouvoir expliquer ce que nous avons appelé l'état de mobilisation des utilisateurs d'un nouveau S.I.

4. Le découpage du modèle, la définition des concepts et la délimitation de leurs contenus sont-ils pertinents? Nous avons effectivement éprouvé certaines difficultés, comme par exemple lors du codage des entrevues, à distinguer entre l'utilité perçue du S.I. classée dans les caractéristiques du S.I. et les intérêts personnels classés dans les caractéristiques individuelles, et entre l'utilité perçue du S.I. et certains effets perçus du S.I. De même, ce que nous appelions les facteurs techniques ou caractéristiques du S.I. sont devenues les caractéristiques relatives au S.I. pour signifier justement que ce ne sont pas des facteurs intrinsèques à la technologie mais des perceptions attachées à certains aspects du S.I. La gestion de projet de S.I. a été classée à part au départ, avant de faire partie du contexte organisationnel puis finalement de rejoindre les caractéristiques relatives au S.I. Nous avons été amené à distinguer dans la participation ce qui relève de la consultation comme pratique de gestion et ce qui relève de l'implication intentionnelle ou effective des utilisateurs comme indices de leur état de mobilisation. Enfin, nous avons malgré tout conservé explicitement la variable influence sociale dans notre modèle de recherche respécifié (figure 5), bien que l'on pourrait considérer la flèche reliant les pratiques de gestion mobilisatrices à la mobilisation comme traduisant déjà le processus d'influence sociale. Mais le découpage d'une réalité en concepts pour pouvoir l'appréhender reste toujours imparfait et ses contours à affiner progressivement.
5. Enfin, dans quelle mesure les résultats de la recherche sont-ils valides et généralisables ou bien quelle importance ou portée peut-on leur accorder? Il est devenu classique de reprocher aux recherches qualitatives la «faiblesse» de leur échantillon et tout autant classique pour leurs auteurs de répliquer en avançant que la qualité remplace la quantité. Nous pourrions donc mettre un terme à cette discussion ici et laisser le soin au lecteur, comme annoncé d'ailleurs dans notre chapitre quatre, de répondre à la question. Cependant, nous ajouterons seulement ceci. On peut bien sûr toujours déplorer le petit nombre de personnes interviewées et de cas présentés, mais ce petit nombre représente tout de même près de 500 pages de verbatim (simple interligne!) dont nous avons essayé de donner un aperçu suffisant à travers les extraits cités pour étayer nos propos. Nous nous sommes

assuré d'avoir une pluralité de points de vue analysés de manière systématique dans chaque cas étudié. Et en opérant une analyse comparative inter cas, nous avons essayé de dégager un ensemble de facteurs pertinents pour la compréhension des deux cas présentés, mais qui pourraient aussi de manière plausible s'appliquer à d'autres cas. Ceci ne pourra être établi sans les recherches supplémentaires dont les pistes ont déjà été identifiées plus haut, ainsi que d'autres études de cas d'implantation de S.I. Mais nous pouvons aussi nous attendre à ce que l'importance accordée à certains de ces facteurs dans la mobilisation des utilisateurs ne soit pas la même d'un contexte organisationnel à l'autre, chaque cas restant unique.

### **7.3.2. Recommandations aux gestionnaires**

Au terme de cette recherche et sur la base des résultats obtenus, quelles recommandations à usage pratique pourrions-nous faire aux gestionnaires en général et aux gestionnaires des RH en particulier qui ambitionneraient de chercher à mobiliser leur personnel lors de l'implantation d'un S.I. dans leur organisation? Sans vouloir être prescriptif, et tout en gardant à l'esprit les limites à la recherche énoncées plus haut, nous formulerons les recommandations suivantes, en plus bien sûr de recommander particulièrement aux spécialistes RH d'améliorer leur visibilité et implication sur le terrain des changements technologiques, aussi bien auprès des gestionnaires que des employés-utilisateurs de S.I. :

1. Assainir au préalable le climat des relations de travail s'il y a lieu, surtout si les points litigieux peuvent interférer avec la gestion du changement technologique. Nous avons vu dans le cas de la RRQ comment une ancienne revendication sur la revalorisation du statut d'emploi des utilisateurs du nouveau S.I. semblait cristalliser l'opposition de certains d'entre eux, avec la tentative ou la tentation implicite d'en faire un moyen de pression pour mettre à mal l'implantation du S.I. Il nous semble opportun de préconiser dans ce sens de mener une nouvelle analyse des postes de travail touchés par le changement pour redéfinir les tâches, les responsabilités et les compétences requises, et de procéder également à une réévaluation des emplois correspondants, en associant étroitement dans ces exercices les représentants des employés.
2. Chercher, dans le même sens, la réorganisation du travail qui favorise le plus et le mieux l'enrichissement des postes et l'habilitation des employés. Dans nos deux cas, les employés craignent la robotisation et la déshumanisation des postes de travail, ainsi que la simplification et la dévalorisation des tâches avec la perte de contrôle ou d'autonomie, et privilégient les rôles plus interactifs avec

l'environnement technique et humain, les tâches plus signifiantes, plus larges et plus variées, plus coopératives et qui leur assurent plus de responsabilités dans les processus d'affaires. Il s'agit toujours d'un point délicat dans le processus d'optimisation sociotechnique de trouver le point d'équilibre entre les objectifs stratégiques de l'organisation et les besoins ou préférences de travail des employés, et entre les contraintes structurelles, la nature des processus d'affaires et les possibilités techniques du S.I.

3. S'appuyer si possible sur une organisation en équipes de travail pour favoriser les interactions sociales et la diffusion du changement technologique par contamination progressive comme il ressort de l'expérience à la DIF. La dimension collective et collaborative est essentielle à la mobilisation et l'équipe peut aider à intégrer progressivement les employés les moins enthousiastes ou ayant besoin de plus de soutien. Il faut néanmoins veiller à ce que ces derniers ne constituent pas un facteur de blocage ou n'aient pas une influence négative importante au point de risquer de renverser le consensus favorable au S.I. dans l'équipe. Le rôle du chef d'équipe ou du superviseur immédiat est donc prépondérant aussi bien pour assurer la composition de l'équipe, la disponibilité des ressources, le soutien continu et la supervision quotidienne de la dynamique du groupe.
4. Par conséquent, un leadership plus transformationnel ou mobilisateur (Tremblay et al., 2005) est requis pour les avant-postes de la hiérarchie avec des chefs d'équipes, des superviseurs et des gestionnaires de 1<sup>ère</sup> ligne qui montrent l'exemple en se montrant impliqués et engagés dans l'implantation du S.I., disponibles, respectueux des avis et proches des besoins de leurs subordonnés, stimulants, attentifs à la progression et reconnaissant leurs efforts, et facilitant la coopération. Les compétences, qualités et comportements de ces leaders doivent être recherchés ou travaillés dans ce sens avant l'implantation, car ils n'existent pas forcément chez l'encadrement en place et il faut à notre sens éviter de nouvelles nominations au moment de l'implantation du S.I. qui ne feraient que déstabiliser plus encore les employés. Pour les niveaux supérieurs de la direction, c'est la considération pour les employés, la crédibilité dans la formulation et la réalisation des promesses associées au changement, le soutien au projet de S.I. et l'implication sur le terrain qui peut se manifester par des marques d'encouragement et de reconnaissance directes qui sont le plus attendus par les utilisateurs en mal de confiance envers leurs dirigeants.
5. Établir un diagnostic RH avec la mise sur pied d'un inventaire des compétences permettant aussi bien d'identifier les qualités et les lacunes à combler en termes de compétences en leadership au niveau de l'encadrement, comme prévu au point 4, que de disposer d'un profil du personnel touché par l'utilisation du S.I. à implanter. L'évaluation des caractéristiques individuelles, dont nous avons établi l'importance dans le profil des utilisateurs aussi bien mobilisés que démobilisés, permettrait la



sélection des employés les plus susceptibles de servir d'agents de changement ou d'utilisateurs-clés pour participer à la définition des besoins, aux expérimentations sur le S.I. et à la formation ou au soutien de leurs collègues, ainsi que l'identification des employés nécessitant une prise en charge et un soutien plus personnalisé. Les cas les plus difficiles, et surtout les plus réfractaires, pourraient être orientés vers des postes plus convenables plutôt que de les laisser créer des pôles de démobilisation.

6. Mettre en place très tôt dans le projet de S.I. une communication crédible et non pas «marketing» qui insiste sur les avantages du CT sans nier les inconvénients ou difficultés dans l'objectif de faire partager la vision et les choix organisationnels. En utilisant la terminologie de Mann (1991) évoquée au chapitre trois, la *mobilisation du consensus* dans la recherche de congruence entre les perspectives au sein de l'organisation ne va pas sans la *formation du consensus* pour construire des intérêts communs entre dirigeants, gestionnaires et employés. Ce qui nécessite une communication bilatérale, descendante et ascendante, avec une écoute active des besoins des employés à tous les niveaux de la hiérarchie comme il ressort de nos entrevues avec les employés les plus démobilisés. L'information donnée aux employés doit être juste, concrète, suffisante mais sans saturer (l'information complémentaire resterait disponible pour les intéressés), épouser les différentes étapes du projet d'implantation du S.I. et réagir très vite pour corriger les rumeurs éventuelles.
7. Entreprendre une consultation précoce, effective et la plus large possible des utilisateurs sur la nature de leurs besoins par rapport au nouveau S.I. et en fonction de leurs tâches. Leur participation aux principales décisions concernant son implantation doit être assurée par le biais de représentants volontaires, crédibles et compétents, et leurs suggestions devront être respectées et prises réellement en compte lorsque elles sont pertinentes, à moins d'en démontrer la non faisabilité. Les employés doivent réellement sentir qu'ils ont une certaine prise aussi bien sur le choix de la solution technologique que sur le déroulement des opérations pour son développement et son implantation. Des mesures doivent aussi être prises pour libérer suffisamment les employés qui veulent participer à titre d'utilisateurs-clés et les remplacer pour ne pas gêner la continuité des affaires courantes.
8. Prévoir une formation de durée suffisante sur le S.I. aussi bien pour les utilisateurs directs que pour leurs chefs d'équipe ou superviseurs. La formation doit être planifiée avec les chefs d'équipe ou superviseurs, donnée juste avant l'utilisation du S.I., avoir un contenu essentiellement pratique, fournir une vue d'ensemble des processus pris en charge permettant à chacun de situer ses tâches dans le fonctionnement d'ensemble du S.I. et mettre à la disposition des utilisateurs un guide de procédures ou aide-mémoire. Le format doit pouvoir s'adapter aux

différentes catégories de personnel, notamment les employés plus âgés ou moins habitués aux salles de cours qui pourraient bénéficier d'un accompagnement personnalisé (*coaching*) adapté à leurs besoins.

9. Assurer le soutien technique et moral des utilisateurs. Le soutien technique, en plus de celui assuré par les services informatiques internes et le fournisseur externe éventuellement, doit surtout reposer sur la proximité. Il devra solliciter la contribution des utilisateurs-clés suffisamment longtemps après l'implantation pour sécuriser les employés et surtout l'engagement continu des chefs d'équipe ou superviseurs auprès de leurs subalternes dont ils doivent mieux connaître les besoins, capacités et rythme d'adaptation. Ils doivent donc eux-mêmes allier compétences techniques sur le S.I., compétences sociales et qualités de leader. Le soutien moral doit lui aussi être assuré par cet encadrement de 1<sup>ère</sup> ligne, mais également émaner des gestionnaires et des instances supérieures dont l'implication, la présence sur le terrain et les encouragements ont été souvent réclamés par les utilisateurs interviewés.
  
10. Insister sur la reconnaissance collective et individuelle des efforts. La reconnaissance devra souligner les efforts fournis dans le cadre de l'implantation. Les formes non monétaires qui semblent les plus mobilisatrices doivent s'exprimer régulièrement et directement aux intéressés et ne pas se réduire aux célébrations symboliques qui tombent très vite dans la ritualisation. La promotion pourra néanmoins reconnaître les efforts exceptionnels comme ceux fournis par les utilisateurs-clés. Enfin, les primes ou autres gratifications monétaires ne sont pas à négliger si elles viennent, après coup, remercier l'effort collectif.

Avant de conclure ce travail, nous terminerons en rappelant que l'évaluation des dispositions prises ou actions entreprises dans le cadre de ces recommandations, devra toujours s'interroger, au-delà de leur caractère objectif, sur la manière dont elles seront reçues par leurs destinataires qui ne manqueront pas de les percevoir et de les interpréter en fonction de leurs expériences et attitudes antérieures, de leur échelle de valeurs et de leurs intérêts personnels, du contexte organisationnel et des interactions sociales qui s'y déroulent.

## Conclusion

En guise de conclusion pour cette recherche, nous rappellerons brièvement son propos. Notre objectif général dans cette recherche était d'explorer les éléments et les conditions qui pourraient décrire et, éventuellement, expliquer la mobilisation des employés, ou sinon leur démobilisation, lors de l'implantation d'un système d'information (S.I.) dans leur milieu de travail.

Notre réflexion est partie du constat alarmant fait par certains chercheurs d'un taux élevé des échecs en matière d'implantation des S.I., alors même que s'intensifient l'informatisation des organisations et le rythme des changements technologiques, et de la mise en évidence de l'importance du rôle des facteurs humains dans l'échec ou la réussite de ces changements. Ceci nous a amené à considérer la prise en compte des facteurs humains dans le cadre d'une gestion mobilisatrice des ressources humaines comme une condition nécessaire et préalable à une utilisation efficace et efficiente d'un S.I., laquelle est conçue par ailleurs comme un critère de succès de l'implantation de ce S.I.

La mobilisation des futurs utilisateurs de S.I. supposant leur adhésion au projet organisationnel, leur implication dans le changement et des efforts d'adaptation active à la nouvelle technologie, nous nous sommes donc posé la question de savoir quels sont les facteurs et les conditions qui pourraient favoriser cette mobilisation. La revue de littérature que nous avons consultée n'ayant pas permis de dégager un consensus sur la pertinence d'un ensemble particulier de facteurs individuels, techniques, et/ou organisationnels capables de prédire la mobilisation des utilisateurs de S.I., nous avons choisi de partir, selon une méthodologie qualitative plutôt interprétative et encore trop peu utilisée dans ce domaine, du point de vue des intéressés eux-mêmes en nous demandant, à titre de question générale de recherche :

**« Comment et par quoi les employés expliquent-ils leur mobilisation (ou absence de mobilisation) au cours de l'implantation d'un nouveau système d'information dans leur organisation ? »**

Cette notion de mobilisation en contexte de changement technologique a été définie et modélisée dans une perspective dynamique et interactionniste qui prend ses références théoriques aussi bien dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de la sociologie de l'action collective que de la psychologie sociale. Cette modélisation qui nous a servi de guide dans la recherche nous a amené à découper la question initiale et de spécifier trois questions particulières de recherche qui ont été les suivantes :

- 1) Quelles attitudes, intentions et/ou actions les employés utilisateurs développent-ils à l'égard du S.I. et de son utilisation, définissant ainsi leur état de mobilisation?
- 2) Quels sont leurs sentiments ou perceptions à l'égard de l'implantation du S.I. et à quels facteurs individuels, techniques et organisationnels peuvent-ils être reliés?
- 3) Plus particulièrement, comment perçoivent-ils les pratiques de gestion mobilisatrices éventuellement mises en œuvre lors de cette implantation?

Pour réaliser notre objectif de recherche, nous nous sommes proposé de répondre à ces trois questions spécifiques à travers deux études de cas d'implantation de S.I., l'une à la Régie des rentes du Québec (RRQ) et l'autre à la Direction des inventaires forestiers du Ministère des Ressources naturelles du Québec (DIF), après avoir interviewé de manière approfondie et semi-structurée une dizaine d'employés-utilisateurs du S.I. dans chaque organisation. L'intérêt d'étudier la mobilisation dans des organisations publiques québécoises se fonde sur les défis particuliers qui se posent à ce secteur dont le retard technologique à rattraper sur le secteur privé, le vieillissement de la main d'œuvre, une gestion plutôt administrative du personnel, une forte syndicalisation, et d'assez forts préjugés de bureaucratie, de forte résistance au changement et de moindre engagement organisationnel par rapport au secteur privé, et ce, de l'avis même des gestionnaires qui nous y ont introduit.

L'analyse détaillée de chaque cas et l'analyse comparative des deux cas ont permis de mettre en évidence la plausible pertinence de certains facteurs comme pouvant avoir influencé l'attitude à l'égard du S.I. et la mobilisation (ou la démobilisation) des employés face à son implantation dans ces organisations.

Parmi les caractéristiques personnelles, nous avons identifié :

- l'ouverture d'esprit au changement et à l'innovation;
- le sentiment d'efficacité personnelle;
- l'engagement personnel;
- l'intérêt pour les TIC;
- le temps estimé restant pour la retraite.

Parmi les caractéristiques relatives au S.I., nous avons identifié :

- la gestion de projet;
- l'utilité perçue;
- la qualité perçue;
- la facilité perçue;
- les effets perçus sur l'emploi;
- les effets perçus sur la santé.

Parmi les facteurs relatifs à la gestion mobilisatrice des RH, nous avons identifié :

- le leadership et l'implication des dirigeants et des gestionnaires;
- la formation;
- le soutien technique et moral;
- la reconnaissance des efforts;
- la consultation des utilisateurs;
- la communication.

Ces résultats de recherche, dont les limites ont été soulignées et doivent être prises en compte, devront être vérifiés par des recherches complémentaires dont nous avons tracé la voie en posant des hypothèses à tester ultérieurement. Ils nous ont permis, néanmoins, de

modestement faire certaines recommandations pratiques aux gestionnaires qui seraient impliqués dans la mobilisation de leurs employés dans le cadre de l'implantation d'un S.I.

Nous espérons par ce travail avoir contribué de manière significative à la compréhension de la mobilisation des employés lors de l'implantation d'un S.I., avec en tous cas l'ambition d'avoir apporté un peu plus de lumière dans notre propos sur le phénomène étudié que ne le fait le personnage d'Antoine dans l'échange suivant :

**Lépide** : Quelle sorte de chose est votre crocodile ?

**Antoine** : Il est formé, monsieur, à la ressemblance de soi-même, et il est large à proportion de sa largeur, il est juste aussi haut que soi-même, et se déplace par ses propres organes ; il vit de ce qui le nourrit, et une fois ses éléments partis, il opère sa transmigration.

**Lépide** : De quelle couleur est-il ?

**Antoine** : De sa propre couleur, également.

**Lépide** : C'est un singulier et étrange serpent !

(William Shakespeare, Antoine et Cléopâtre, Formes et reflets, Paris, 1959)

## Bibliographie

- Agervold, M. 1987. New technology in the office: attitudes and consequences. *Work and Stress*, vol.1, no.2, 143-153.
- Ajzen, I. et M. Fishbein 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980.
- Alter S. 1996. *Information Systems: a management perspective*, Menlo Park, Calif.; Don Mills, Ont.: Benjamin/Cummings Pub. Co.
- Anandarajan, M., M. Igbaria et U.P. Anakwe 2000. Technology acceptance in the banking industry : A perspective from a less developed country, *Information Technology & People*, vol.13, 4, 298-312.
- Appelbaum, E. et Batt, R. 1994. *The new american workplace*, Ithaca, New York: ILR Press.
- Bajjal, S.T. 1999. Managing emerging information systems in the public sector, *Public Productivity & Management Review*, vol.23, n°1, 40-47.
- Ballantine, J., M. Bonner, M. Levy, A. Martin, I. Munro et P.L. Powell 1998. Developing a 3-D model of information system success, in Garrity E.J. et G.L. Sanders 1998, *Information systems success measurement*, Idea Group Publishing, Hershey, Pa, USA.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Barki H., S. Rivard et J. Talbot 1993. A keyword classification scheme for IS research literature : an update, *MIS Quarterly*, 17(2), 210-226.
- Barki, H. et J. Hartwick 1994. Measuring user participation, user involvement, and user attitude, *MIS Quarterly*, Minneapolis, vol. 18, n° 1, 59-83.
- Barthélémy, M. 2000. *Associations : un nouvel âge de la participation?* Presses de Sciences Po., Paris.
- Becker, G. 1975. *Human Capital*, University of Chicago Press, Chicago.
- Becker, T. 1992. Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35: 232-244.

- Belout A. et C. Gauvreau 2001. Les facteurs de succès des projets de planification et d'implantation des systèmes d'information, *Actes de la 19<sup>ème</sup> Université d'été de l'audit social*, IAS, Paris, 13-20.
- Belout A. et C. Gauvreau 2004. Factors influencing project success: the impact of human resource management, *International Journal of Project Management*, vol. 22, n°1, 1-11.
- Benbasat, I., D.K. Goldstein et M. Mead 1987. The case research strategy in studies of information systems, *MIS Quarterly*, vol.11, n°3, 369-386.
- Bergeron, F., L. Raymond, S. Rivard et M-F. Gara 1995. Determinants of EIS Use: Testing a Behavioral Model, *Decision Support Systems*, 14, 2, 131-146.
- Birdi, K., J.Pennington et D.Zapf 1997. Ageing and errors in computer-based work, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 35-47.
- Brillhart, P.E. 2004. Technostress in the workplace : Managing stress in the electronic workplace, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Hollywood, vol.5, n° 1/2; 302-308.
- Burrell, G. et G. Morgan 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis*, London, Heinemann.
- Caudle, L., W.L. Gorr et K.E. Newcomer, 1991. Key information systems management issues for the public sector, *MIS Quarterly*, June, 171-188.
- Chou, H. W. 2001. Effects of training method and computer anxiety on learning performance and self-efficacy, *Computers in Human Behavior*, vol.17, n°1, 51-69.
- Coch, L. et J.R.P. French 1948. Overcoming resistance to change, *Human Relations*,11, 512-532.
- Coe, L. 1998. Five small secrets to systems success, in Garrity E.J. et G.L. Sanders 1998, *Information systems success measurement*, Idea Group Publishing, Hershey, Pa, USA.
- Compeau, D., C.A. Higgins et S. Huff 1999. Social cognitive theory and individual reactions to computing technology : a longitudinal study, *MIS Quarterly*, vol. 23, n°2, 145-158.



- Crozier M. et E. Friedberg 1977. *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.
- D'Amours, M. et F. Lesemann 1999. *La sortie anticipée d'activité des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans*, Montréal, INRS-Culture et Société, Université du Québec.
- Davis, F.D., R. Bagozzi et P.R. Warshaw 1989. User acceptance of computer technology : a comparison of two theoretical models, *Management Science*, vol.35, n°8, 982-1003.
- Delone, W.H. et E.R. McLean 1992. Information systems success : the quest for the dependant variable, *Information Systems Research*, 3 : 1, 60-95.
- Delone, W.H. et E.R. McLean 2002. Information systems success revisited, *Proceedings of the 35<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Dirks, K.T., L.L. Cummings et J.L. Pierce 1996. Psychological ownership in organizations: Conditions under wich individuals promote and resist change. *Research in Organizational Change and Development*, vol.9, 1-23.
- Doll, W.J. et G. Torkzadeh 1998. Developping a mutidimensional measure of system-use in an organizational context, *Information & Management*, 33, 171-185.
- Doll, W.J. et Xiaodong Deng 2001. The collaborative use of information technology: End-user participation and system success, *Information Resources Management Journal*, Hershey, vol. 14, n° 2, 6-17.
- Eagly A.H. et S. Chaiken 1993. *The Psychology of Attitudes*, HBJ College Publishers, New York.
- Eby L.T., D.M. Freeman, M.C. Rush, C.E. Lance 1999. Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester, vol. 72, 463-484.
- Edwards, J.R. 1989. Computer aided manufacturing and worker well-being: a review of research, *Behavior and Information Technology*, vol.8, no.3, 157-174.
- Ein-Dor P. et Segev E. 1978. Organizational context and the success of management information systems, *Management Science*, vol. 24, n°10, 1064-1077.

- Fenton-O'Creevy M. 1998. Employee involvement and the middle manager: evidence from a survey of organizations, *Journal of Organizational Behavior*, vol.19, n° 1, 67-84.
- Festinger, L. 1957. *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, Row & Peterson.
- Fishbein, M. et I. Ajzen 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior : An introduction to theory and research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Frederiksen, L.W., A.W. Riley, et J.B. Myers 1985. Matching technology and organizational structure: A case study in white collar productivity improvement. *Journal of Organizational Behavior Management*, vol.6, no.3/4, 59-80.
- Gagné M. et E. Deci 2005. Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gallivan, M.J. 2004. Examining IT professionals' adaptation to technological change: The Influence of gender and personal attributes, *Database for Advances in Information Systems*, New York, vol.35, n° 3, 28-50.
- Garcia, L. et F. Quek 1997. Qualitative research in information systems : Time to be subjective ? in Allen, S.L., J. Liebenau et J.I. DeGross 1997. *Information systems and qualitative research*, Chapman & Hall, IFIP.
- Garrity, E.J. et G.L. Sanders 1998. Introduction to information system success measurement, in Garrity E.J. et G.L. Sanders 1998, *Information systems success measurement*, Idea Group Publishing, Hershey, Pa, USA.
- Giles, A. 1995. Globalization and industrial relations in A. Giles, A.E. Smith and G. Trudeau, *The globalization of the economy and the worker*, eds, Québec, C.I.R.A., 3-21.
- Gosselin, A. et R. Groulx 1994. Une étude des facteurs de succès du système d'information ressources humaines d'une grande banque canadienne, *ASAC*, (Halifax), 132-144.
- Grant, M. 1997. Changements technologiques, rapports de travail et participation des travailleurs: le cas Lightolier. *Nouvelles formes d'organisation du travail*, sous la direction de M. Grant, P.R. Bélanger et B. Levesque, L'Harmattan Inc, Montréal, Canada.

- Griffith, T.L. 1998. Cross-cultural and cognitive issues in the implementation of new technology, *Interacting with Computers*, 9, 431-447.
- Grote, G. et C. Baitsch 1991. Reciprocal effects between organizational culture and the implementation of an office communication system: a case study. *Behavior and Information Technology*, vol.10, no.3, 207-218.
- Guérin, G., T. Wils et T. Saba 1996. *La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus*, Document de recherche 96-01, École de Relations Industrielles, Université de Montréal.
- Guérin, G. 1991. *Les pratiques de gestion en matière de vieillissement*, Document 91-01, École de Relations Industrielles, Université de Montréal.
- Guérin G., J. Ouadahi, T. Saba et T. Wils, 2001. La mobilisation des employés lors de l'implantation d'un système d'information : ébauche d'un cadre théorique, *Actes de la 19<sup>ème</sup> Université d'été de l'audit social*, IAS, Paris, 145-159.
- Guimaraes, T., D.S. Staples et J.D. McKeen 2003. Empirically testing some main user-related factors for systems development quality, *The Quality Management Journal*, Milwaukee, vol. 10, n° 4, p. 39.
- Haddad, C.J. 1996. Employee attitudes toward new technology in a unionized manufacturing plant. *Journal of Engineering and Technology Management*, 13, 145-162.
- Haines V.Y. et A. Petit 1997. Conditions for successful human resource management systems, *Human Resource Management*, vol.36, n°2, 261-275.
- Harris, R.W. 1999 : Attitudes towards end-user computing: a structural equation model. *Behavior and Information Technology*, vol.18, no 2, 109-125.
- Hayne S.C. et C.E. Pollard 2000. A comparative analysis of critical issues facing Canadian information systems personnel : a national and global perspective, *Information and Management*, 38, 73-86.
- Henderson, R.D., F.P.Deane et M.J.Ward 1995. Occupational differences in computer-related anxiety, *Behavior and Information Technology*, vol.14, no.1, 23-31.

- Herzberg, F., B. Mausner et B.B. Snyderman 1959. *The Motivation to Work* (2nd ed.), New York: John Wiley & Sons.
- Horgan, D.D. et R.J. Simeon 1988. Computers and People - Casting the players, *Business*, Oct-Dec, 3-12.
- Hovmark, S. et M. Norell 1993. Social and psychological aspects of computer-aided design systems. *Behavior and Information Technology*, vol.12, no.5, 267-275.
- Igalens, J. 1997. La mobilisation des ressources humaines, *Personnel*, n°378, mars-avril, 37-41.
- Igbaria M., S.J. Schiffman et T.J. Wieckowski 1994. The respective roles of perceived usefulness and perceived fun in the acceptance of microcomputer technology. *Behavior and Information Technology*, vol. 13, no 6, 349-361.
- Igbaria, M. et A. Chakrabarti 1990. Computer anxiety and attitudes towards microcomputer use. *Behavior and Information Technology*, vol.9, no.3, 229-241.
- Iivari, J. et M. Igbaria 1997 : Determinants of user participation: a Finnish survey. *Behavior and Information Technology*, vol.16, no.2, 111-121.
- Ishman, M. 1998. Measuring information system success at the individual level in cross-cultural environments, in Garrity E.J. et G.L. Sanders 1998, *Information systems success measurement*, Idea Group Publishing, Hershey, Pa, USA.
- Kahn, H. et I.T. Robertson 1992. Training and experience as predictors of job satisfaction and work motivation when using computers: a correlation study. *Behavior and Information Technology*, vol.11, no.1, 53-60.
- Kanellis, P., M. Lycett et R. J. Paul 1998. An interpretive approach to the measurement of information systems success : from concept to practical application, in Garrity E.J. et G.L. Sanders 1998, *Information systems success measurement*, Idea Group Publishing, Hershey, Pa, USA.
- Kant, E. 1976. *Critique de la raison pure*, Paris: Garnier-Flammarion.
- Karahanna, E., D.W. Straub et N.L. Chervany 1999. Information technology adoption across time: A cross-sectional comparison of pre-adoption and post-adoption beliefs, *MIS Quarterly*, vol.23, n°2, 183-213.

- Kelley, C.L. et N. Charness 1995. Issues in training older adults to use computers. *Behavior and Information Technology*, vol.14, no.2, 107-120.
- Klein, H.K. et M.D. Myers 1999. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems, *MIS Quarterly*, vol.23, n°1, 67-94.
- Klenke, K. 1992. Construct measurement in management information systems: a review and critique of user satisfaction and user involvement instruments, *Infor*, Ottawa, vol. 30, n° 4; 325-349.
- Kochan, T. et Osterman, P. 1994. *The mutual gains enterprise*, Boston, Harvard Business School Press.
- Korunka, C., A. Weiss, K.H. Huemer et B. Karetta 1995. The effect of new technologies on job satisfaction and psychosomatic complaints. *Applied Psychology: An International Review*, vol.44, no.2, 123-142.
- Korunka, C., A. Weiss et B. Karetta 1993. Effects of new technologies with special regard for the implementation process *per se*. *Journal of Organizational Behavior*, vol.14, no.4, 331-348.
- Korunka, C., A. Weiss et S. Zauchner 1997. An interview study of 'continuous' implementations of information technology. *Behavior and Information Technology*, vol.16, no.1, 3-16.
- Korunka, C., S. Zauchner et A. Weiss 1997. New information technologies, job profiles, and external workload as predictors of subjectively experienced stress and dissatisfaction at work. *International Journal of Human-Computer Interaction*, vol.9, n°4, 407-425.
- Kotter, J.P. et L.A. Schlesinger 1979. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 67-75.
- Kumar R.L. 2002. Managing risks in IT projects: an options perspective, *Information & Management*, vol. 40, n°1, 63-74 .
- Laflamme, R. 1998. Mobilisation ou manipulation? in *Mobilisation et efficacité au travail*, sous la direction de R. Laflamme, Cap-Rouge, Québec : Presses inter-universitaires.
- Larwood, L., K. Ruben, C. Popoff et D.H. Judson 1997. Aging, retirement and interest in technological retraining: predicting personal investment and withdrawal. *The Journal of High Technology Management Research*, vol.8, no.2, 277-300.

- Lawler III, E.E. 1992. *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawrence, P.R. 1968. How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review Classics*, 34-42.
- Léonard, E. 1997. Mobiliser et démobiliser les ressources humaines : antinomie ou interaction des modes de gestion de la main-d'œuvre ? in *Grh face à la crise ; Grh en crise ?* sous la direction de M. Tremblay et B. Sire, Montréal, Presses : HEC.
- Lewin, K. 1951. *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Li, E.Y. 1997. Perceived importance of information system success factors : a meta analysis of group differences, *Information & Management*, 32, 15-28.
- Lucas, H.C. 1975. Performance and the use of an information system, *Management Science*, vol.21, n° 8, 908-919.
- Lynch, T. et S. Gregor 2004. User participation in decision support systems development: Influencing system outcomes, *European Journal of Information Systems*, Basingstoke, vol. 13, n° 4, p. 286.
- Mankin, D., T.K. Bikson et B. Gutek 1985. Factors in successful implementation of computer-based office information systems: A review of the literature with suggestions for OBM research. *Journal of Organizational Behavior Management*, vol.6, no.3/4, 1-20.
- Mann, P. 1991. *L'action collective : Mobilisation et organisation des minorités actives*, Armand Colin, Collection U, Sociologie, Paris.
- Markus M.L. et J. Pfeffer 1983. Power and the design and implementation of accounting and control systems, *Accounting, Organization, and Society*, 8, n° 2/3, 205-218.
- Markus, M.L. 1997. The qualitative difference in information systems research and practice, in Allen, S.L., J. Liebenau et J.I. DeGross 1997. *Information systems and qualitative research*, Chapman & Hall, IFIP.
- Marquié, J.C., B. Thon et B. Baracat 1994. Age influence on attitudes of office workers faced with new computerized technologies. *Applied Ergonomics*, vol.25, no.3, 130-142.

- Martinko, M.J., J.W. Henry et R.W. Zmud 1996. An attributional explanation of individual resistance to the introduction of information technologies in the workplace. *Behavior and Information Technology*, vol.15, no.5, 313-330.
- Martinsons, M.G. et P.K.C. Chong 1999. The influence of human factors and specialist involvement on information systems success, *Human Relations*, 52, 1, 123-152.
- Mayo, E.W. 1933. *The human problems of an industrial civilisation*, Macmillan, Londres.
- Miles, A. M. et A. M. Huberman 1991. *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck.
- Milis K. et R. Mercken 2002. Success factors regarding the implementation of ICT investment projects, *International Journal of Production Economics*, vol. 80, n°1, 105-117.
- Miller, J. et B.A. Doyle 1987. Measuring the effectiveness of computer-based information systems in the financial sector, *MIS Quarterly*, mars, 107-124.
- Mirowski, J. 1995. Age and the sense of control. *Social Psychology Quarterly*, vol.58, no.1, 31-43.
- Mowday, R.T., Porter, L.M. et Steers, R.M. 1982. *Employee-organization linkages*, New York : Academic Press.
- Myers,B.L., L.A. Kappelman et V.R. Prybutok 1998. A comprehensive model for assessing the quality and productivity of the information systems function : toward a theory of information, in Garrity E.J. et G.L. Sanders 1998, *Information systems success measurement*, Idea Group Publishing, Hershey, Pa, USA.
- Nah F., Xin Tan et Soon Hing Teh 2004. An empirical investigation on end-users' acceptance of enterprise systems, *Information Resources Management Journal*, Hershey, vol. 17, n° 3, 32-54.
- Nelson, D.L. et M.G. Kletke 1990. Individual adjustment during technological innovation. *Behavior and Information Technology*, vol.9, no.4, 257-271.
- Nelson, D.L. et M.A. White 1990. Management of technological innovation: individual attitudes, stress and work group attributes. *The Journal of High Technology Management Research*, vol.1, no.2, 137-148.

- Nelson R.R., P.A. Todd et B.H. Wixom 2005. Antecedents of Information and System Quality: An empirical examination within the context of data warehousing. *Journal of Management Information Systems*, vol. 21 (4), 199-236.
- Neumann, J.E. 1989. Why don't people participate in organizational change. *Research in Organizational Change and Development*, vol.3, 181-212.
- O'Connor, E.J., C.K. Parsons et R.C. Liden 1992. Responses to new technology: A model for future research. *The Journal of High Technology Management Research*, vol.3, no.1, 111-124.
- Olesen K. et M.D. Myers 1999. Trying to improve communication with information technology. *Information Technology and People*, vol. 12, n° 4, 317-332.
- O'Reilly III, C. et J. Chatman 1986. Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n°3, 492-499.
- Orlikowski, W.J. 1993. CASE Tools as Organizational Change. *Management Information Systems Quarterly*, vol.17, n° 3, 309-450.
- Papalexandris A., G. Ioannou, G. Prastacos et K. E. Soderquist 2005. An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action, *European Management Journal*, vol. 23, n° 2, 214-227.
- Paré, G. et J.J. Elam 1995. Discretionary use of personal computers by knowledge workers: Testing of a social psychology theoretical model. *Behavior and Information Technology*, vol.14, no.4, 215-228.
- Parsons, C.K., R.C. Liden, E.J. O'Connor et D.H. Nagao 1991. Employee responses to technologically-driven change: The implementation of office automation in a service organization. *Human Relations*, vol.44, no.12, 1331-1356.
- Patrickson, M. 1986. Adaptation by employees to new technology. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 1-11.
- Peters, T.J. et R.H. Waterman 1982. *In search of excellence*, New York : Harper Row.
- Pettigrew, A.M. 1990. Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organization Science*, 1, n°3, 267-292.



- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people : unleashing the power of the workforce*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pierce, J.L. et D. G. Gardner 2004. Self-Esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature, *Journal of management*, 30 (5), 591-622.
- Podsakoff P.M., S.B. Mackenzie, J.B. Paine et D.G. Bachrach 2000. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research , *Journal of management*, vol. 26, n°3, 513-565.
- Porter, L.W. et E.E. Lawler III 1968. *Managerial attitudes and performance*, Illinois, Irwin & Dorsey.
- Qingxiong Ma et Liping Liu 2004. The Technology Acceptance Model: A Meta-Analysis of Empirical Findings. *Journal of Organizational and End User Computing*. Hershey, vol.16, n° 1, 59-72.
- Raheb, S.E. 1992. There's no excuse for failure, *Canadian Manager*, 17(3), 18-19.
- Reichers, A. 1985. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10: 465-476.
- Rivard S., C. Boisvert et J. Talbot 1988. Key management issues in information systems : a comparative analysis, Proceedings of the Annual Conference of the ASAC 1988 Conference, 32-42.
- Rivard S. et J. Talbot 1999. *Le développement de systèmes d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus*, 2ème ed., Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec ; Montréal : École des hautes études commerciales.
- Rondeau A. et F. Chouakri 1995. La mobilisation et la technologie, in R. Jacob et J. Ducharme (dir.), *Changements technologiques et gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin, Montréal, chap. 9.
- Rondeau A., Lemelin, M. et Lauzon, N. 1993. Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel, *Actes du congrès de l'Association des sciences administratives du Canada*, juillet.

- Rondeau, A. et al. 1994. *Les stratégies de mobilisation des ressources humaines*, HEC, Montréal, 1-40.
- Roskies, E., J.K. Liker et D.B. Roitman 1988. Winners and losers; Employee perceptions of their company's technological transformation. *Journal of Organizational Behavior*, vol.9, 123-137.
- Rozell, E.J. et W.L. Gardner III 2000. Cognitive, motivation, and affective processes associated with computer-related performance: a path analysis, *Computers in Human Behavior*, 16, 199-222.
- Salthouse, T.A. 1991. Mediation of adult age differences in cognition by reductions in working memory and speed of processing. *Psychological Science*, vol.2, no.3, 179-183.
- Saarinen, T. 1996. An expanded instrument for evaluating information system success, *Information & Management*, 31, 103-118.
- Schillewaert, N., M.J. Ahearne, R.T. Frambach et R.K. Moenaert 2005. The adoption of information technology in the sales force, *Industrial Marketing Management*, vol. 34, n° 4, 323-336 .
- Scipior, J.C., B.T. Ward et W.P. Wagner 1998. Is it time to consider legal liability in system success measurement?, in Garrity E.J. et G.L. Sanders 1998, *Information systems success measurement*, Idea Group Publishing, Hershey, Pa, USA.
- Seddon, P.B. 1997. A respecification and extension of the Delone and McLean model of IS success, *Information Systems Research*, vol. 8, n°3, 240-253.
- Sheppard, M.L., J. Hartwick et P.R. Warshaw 1988. The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research, *Journal of Consumer Research*, 15, 325-343.
- Sillamy N. 1994. *Le dictionnaire de la psychologie*, Larousse, Paris.
- Slem, C.M., D.J. Levi et A. Young 1995. Attitudes about the impact of technological change: comparison of U.S. and Japanese workers. *The Journal of High Technology Management Research*, vol.6, no.2, 211-228.

- Srinivasan, A. 1985. Alternative measures of system effectiveness: associations and implications, *MIS Quarterly*, septembre, 243-253.
- Standish Group International Inc. 1999 et 2001. Chaos: A Recipe of Success, [www.Standishgroup.com](http://www.Standishgroup.com)
- Stauffer, M. 1992. Technological change and the older employee: implications for introduction and training. *Behavior and Information Technology*, vol.11, no.1, 46-52.
- Strebler, P. 1996. Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, May-June, 56-62.
- Thatcher J.B., Yongmei Liu et L.P. Stepina 2002. The role of the work itself: an empirical examination of intrinsic motivation's influence on IT workers attitudes and intentions, *Proceedings of the 2002 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research*, Kristiansand, Norvège.
- Thiéart, R.A. 1999. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Torkzadeh, G. et I.E. Angulo 1992. The concept and correlates of computer anxiety. *Behavior and Information Technology*, vol.11, no.2, 99-108.
- Torkzadeh, G. et T. P. Van Dyke 2002. Effects of training on Internet self-efficacy and computer user attitudes, *Computers in Human Behavior*, vol. 18, n° 5, 479-494 .
- Trauth, E.M. 1997. Achieving the research goal with qualitative methods: Lessons learned along the way, in Allen, S.L., J. Liebenau et J.I. DeGross 1997. *Information systems and qualitative research*, Chapman & Hall, IFIP.
- Tremblay, M. 1999. Qu'est-ce qui nous mobilise ? *Affaires plus*, décembre, 65-66.
- Tremblay, M., D. Chênevert, G. Simard, M.E. Lapalme et O. Doucet 2005. Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail, *Gestion*, vol. 30, n° 2, 69-78.
- Trist E. 1981. The evolution of socio-technical systems, *Occasional paper*, n° 2, Ontario Ministry of Labor, Ontario Quality of Working Life Centre, Toronto.

- Turban E. et J. Liebowitz, 1992. *Managing expert systems*, Idea Group Publishing, Harrisburgh, Pa.
- Turban, E., R.K. Rainer et R.E. Potter 2001. *Introduction to Information Technology*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Ulrich D. 1997. *Human resource champions*, Harvard Business School, Boston, Ma.
- Van den Putte, B. 1991. *20 years of the theory of reasoned action of Fishbein and Ajzen: A meta-analysis*, Unpublished manuscript, University of Amsterdam, The Netherlands.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*, Wiley, New York.
- Wall, T.D., J.M. Corbett, C.W. Clegg, P.R. Jackson et R. Martin 1990. Advanced manufacturing technology and work design: Towards a theoretical framework. *Journal of Organizational Behavior*, vol.11, no.3, 201-219.
- Walsham G. 1993. *Interpreting Information Systems in Organizations*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England.
- Walton, R.E. 1985. From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Wanberg, C.R. et J.T. Banas (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n°1, 132-142.
- Westerman, S.J., D.R. Davies, A.I. Glendon, R.B. Stammers et G. Matthews 1995. Age and cognitive ability as predictors of computerized information retrieval. *Behavior and Information Technology*, vol.14, no.5, 313-326.
- Wils T., C. Labelle, G. Guérin et M. Tremblay 1998. Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? *Gestion*, vol.23, no. 2, 1-10.
- Yang, C-L. et P. Carayon 1995. Effect of job demands and social support on worker stress: a study of VDT users. *Behavior and Information Technology*, vol.14, no.1, 32-40.
- Yeo K. T. 2002. Critical failure factors in information system projects, *International Journal of Project Management*, vol. 20, n° 3, 241-246.
- Yin, R.K. 1993. *Applications of case study research*, Sage publications, Newbury Park, Ca.
- Yin, R.K. 1994. *Case study research: design and methods*, Sage publications, Thousand Oaks, Ca.

- Yoon, Y., T. Guimaraes et Q. O'Neal 1995. Exploring the factors associated with expert systems success, *MIS Quarterly*, mars, 83-107.
- Young B.S., S. Worchel et D.J. Woehr 1998. Organizational commitment among public service employees, *Public Personnel Management*, Washington, vol. 27, n° 3, 339-349.
- Zeffane, R. 1994. Patterns of organizational commitment and perceived management style: a comparison of public and private sector employee, *Human Relations*, vol.47, n°8, 977-1010.
- Zmud, R.W. 1979. Individual differences and MIS success: a review of the empirical literature, *Management Science*, vol.25, n°10, 966-979.
- Zuboff, S. 1982. New worlds of computer-mediated work. *Harvard Business Review*, 60, 142-152.

# **Guide d'entrevue pour les employés-utilisateurs du S.I.**

## **CONSIGNE DE DÉPART :**

La recherche pour laquelle nous sollicitons votre participation vise à mieux comprendre les conditions et les effets d'un changement technologique sur les utilisateurs et sur l'organisation. Votre contribution est essentielle et indispensable à cette compréhension, et pour faire des recommandations visant à améliorer les processus d'implantation des changements. Nous avons besoin de votre point de vue personnel sur la manière dont s'est passé le changement et sur la manière dont vous avez vécu ce changement. Il ne s'agit pas de vous évaluer à travers ce que vous direz. Il n'y a ni bonne, ni mauvaise réponse et tout ce que vous nous direz a son importance pour la recherche.

L'anonymat et la confidentialité de vos propos seront totalement préservés. Nous comptons beaucoup sur votre spontanéité et vous remercions de votre précieuse collaboration.

## **INFORMATIONS SUR LA PERSONNE INTERROGÉE :**

- Âge :
- Sexe :
- Niveau d'éducation :
- Service ou département d'attache :
- Ancienneté dans le service ou département :
- Poste occupé actuellement :
- Ancienneté dans le poste :
- Nombre d'années prévues restant pour la retraite :
- Utilisation de l'ordinateur et d'Internet :
  - Temps d'utilisation de l'ordinateur à domicile :
  - Temps d'utilisation d'Internet à domicile :

- Depuis quand utilisez-vous l'ordinateur et /ou Internet à domicile?.....
- Pourcentage d'utilisation de l'ordinateur au travail :
- Pourcentage d'utilisation d'Internet au travail :
- Depuis quand utilisez-vous l'ordinateur et / ou Internet au travail?.....
- S'agit-il d'une utilisation volontaire ou obligatoire?.....

## INFORMATIONS SUR L'EXPÉRIENCE DU CHANGEMENT

- 1) Un changement technologique s'est produit dans votre service ou département.  
Pouvez-vous me décrire en quoi consiste ce changement, comment il s'est passé et comment il vous affecte personnellement et affecte votre propre environnement de travail : vos tâches, vos compétences, vos relations avec vos collègues, vos supérieurs et vos subordonnés (éventuellement)...?
- 2) Quand, comment et par qui avez-vous été informé du changement et que vous a-t-on dit à ce sujet?
- 3) À l'annonce du changement :
  - a. Quelle a été votre réaction à ce moment-là?
  - b. Comment et par quoi expliquez-vous cette réaction?
  - c. Quelles ont été vos préoccupations à ce moment-là?
  - d. Avez-vous entrepris ou pensé entreprendre quelque chose par rapport à cela?
  - e. L'organisation a-t-elle été pour quelque chose dans votre réaction et dans vos actions éventuelles?
- 4) Durant l'implantation de la nouvelle technologie :
  - a. Quelles ont été vos préoccupations?
  - b. Avez-vous entrepris ou pensé entreprendre quelque chose par rapport à cela?
  - c. Votre attitude à l'égard du changement s'est-elle modifiée ou pas pendant l'implantation?
  - d. Qu'est-ce qui a contribué au maintien ou à la modification de votre attitude?
  - e. L'organisation y a-t-elle été pour quelque chose?
- 5) Comment évaluez-vous le changement que vous avez vécu :
  - a. positif ou négatif, utile ou inutile, succès ou échec?
  - b. Êtes vous satisfait de ce changement?

- 6) Y a-t-il eu des dispositions ou des pratiques de gestion de ressources humaines particulières qui ont influencé vos attitudes avant ou pendant l'implantation du changement? Y a-t-il quelque chose à améliorer selon vous dans ce changement?
  
- 7) Y a-t-il un autre aspect qui vous intéresse et sur lequel vous ne vous êtes pas encore exprimé?



# Formulaire de consentement

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

### Entente quant à la participation à une recherche sur l'adaptation de la main-d'œuvre à un changement technologique

Je soussigné(e)..... consens librement à participer à la recherche intitulée : " l'efficacité de l'implantation d'un changement technologique dans un contexte de main-d'œuvre vieillissante " dont le numéro de projet est le 104-99. La nature et les procédés de la recherche se définissent comme suit :

La recherche a pour but d'étudier les réactions et les perceptions des différents acteurs (employés, gestionnaires) face à l'introduction d'un changement technologique.

L'étude prend, entre autres, la forme d'une entrevue d'une durée variant de deux à trois heures.

L'entrevue comprend les éléments suivants :

- Éléments d'information diverse sur les répondants (es) et sur leur milieu;
- Éléments sur les attitudes générales face au changement technologique;
- Éléments sur l'histoire personnelle suite à l'introduction d'un changement technologique ;
- Éléments sur les événements ayant favorisé ou non l'implantation de ce changement.

Chaque participant (e) pourra se retirer de cette recherche en tout temps, sans avoir à fournir de raison ni à subir de préjudice quelconque. Les entrevues ne seront enregistrées que dans la mesure où chaque participant l'accepte et les bandes magnétiques seront détruites une fois la recherche terminée (délai de quatre ans). Compte tenu de ces conditions, veuillez cocher la case correspondant à votre décision :

- Oui, j'accepte de participer à l'entrevue  
 Non, je n'accepte pas de participer à cette recherche

La participation à cette recherche fournira une occasion de réfléchir, de façon individuelle et avec discrétion, à son propre comportement face au changement technologique. De plus, ceci lui permettra de mieux comprendre ses réactions face aux nouvelles technologies qui envahissent le monde du travail.

Il n'y a aucun risque lié à la participation à la recherche, d'autant plus que la confidentialité des réponses est assurée.

En ce qui concerne l'anonymat des participant (es) et le caractère confidentiel des renseignements fournis, les mesures suivantes sont prévues :

- Les noms des participant (es) ne paraîtront sur aucun rapport;
- Un code sera utilisé sur les divers documents de la recherche. Seuls (es) les chercheurs (ses) auront accès à la liste des noms et des codes;
- Si les renseignements obtenus dans cette recherche sont soumis à des analyses ultérieures, seul le code apparaîtra sur les divers documents ;
- En aucun cas, les résultats individuels des participant (es) ne seront communiqués à qui que ce soit.

Un sommaire faisant état des résultats de la recherche sera diffusé dans les congrès ou colloques s'intéressant au problème de l'implantation des changements technologiques ainsi qu'à diverses associations ou syndicats.

La recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques et un rapport d'activité sera remis à l'organisme subventionnaire.

Un court résumé parviendra aux répondant (es) faisant la démarche.

Cette recherche est faite sous la direction de M. Thierry Wils, professeur au département des relations industrielles de l'Université Laval (656-2131, poste 7653), à qui toute plainte ou critique pourra être adressée.

Lu et signé le.....

.....  
 Signature du (de la) participant (e).