

LA GESTION DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Vrai ou faux? Dans le cadre de la réforme et de l'implantation du dossier clinique informatisé unique, la résistance à l'implantation des technologies de l'information (TI) ne posera pas problème, les organisations sachant toujours comment répondre adéquatement à la résistance des utilisateurs.

Faux. Dans près de 60 % de 137 épisodes documentés de résistance à l'implantation de TI que nous avons analysés, les réponses ont eu pour effet d'augmenter le niveau de résistance plutôt que de le faire diminuer. Et cela, peu importe que les responsables soient des experts des TI ou des gestionnaires (Rivard et Lapointe, 2012).



SUZANNE RIVARD

Titulaire, Chaire de gestion stratégique
des TI, HEC Montréal



LIETTE LAPOINTE

Professeure agrégée
Faculté de gestion Desautels
Université McGill

À PROPOS DE L'ÉTUDE

Afin de déterminer la nature et les effets des réponses des responsables de l'implantation des TI à la résistance des utilisateurs, nous avons collecté et analysé un échantillon de 89 cas – tirés d'articles scientifiques, thèses, livres et rapports de recherche – publiés entre 1974 et 2010. Comme plusieurs cas incluent deux épisodes ou plus de résistance, notre base de données comporte un total de 137 épisodes. Les cas se déroulent dans de nombreux secteurs, y compris le secteur financier, la santé, l'éducation et l'industrie manufacturière. Ils impliquent plusieurs types d'utilisateurs, qu'ils soient commis, infirmières, officiers de marine, médecins, gestionnaires, secrétaires, analystes financiers ou chercheurs.

L'EXEMPLE DE « L'HÔPITAL SANS PAPIER », OU DOSSIER CLINIQUE INFORMATISÉ

Prenons l'exemple du premier projet d'hôpital sans papier au Québec (Lapointe et Rivard, 2005). Pour prévenir toute résistance, la direction avait pris de nombreuses précautions, demandant aux médecins et autres professionnels de signer un accord d'utilisation du dossier clinique informatisé dès leur embauche ou leur association à l'hôpital. Les membres de la direction s'étaient aussi assurés de communiquer clairement les raisons qui les avaient amenés à privilégier l'implantation de cette technologie, mettant en lumière les bénéfices attendus. Ils avaient pris soin d'impliquer toutes les parties prenantes dans la sélection et la configuration du progiciel, spécialement les personnes dont le potentiel de résistance semblait le plus élevé. Des séances de formation sur mesure avaient été proposées à l'ensemble de la population utilisatrice. Une fois le système déployé, un soutien technique avait été mis à la disposition des utilisateurs. Malgré ces pratiques exemplaires visant à éviter la résistance,

les utilisateurs eurent tôt fait de commencer à se plaindre du manque de convivialité du progiciel et de la modification des tâches. Ces plaintes se transformèrent rapidement en de vives discussions pour culminer en un boycottage du système, forçant ultimement le départ du directeur de l'établissement.

Comment expliquer cette situation ? Comme dans tout projet de transformation organisationnelle, des événements imprévisibles survenus lors d'un projet d'implantation de TI peuvent amener les utilisateurs à adopter des comportements de résistance que même les plans de prévention les plus élaborés ne permettent pas d'anticiper ou d'éviter. Dans de telles circonstances, c'est la capacité des responsables de l'implantation à répondre adéquatement aux manifestations de résistance qui jouera un rôle déterminant.

QU'EST-CE QUE LA RÉSISTANCE EN CONTEXTE D'IMPLANTATION DE TI ?

La résistance comporte cinq éléments essentiels.

- D'abord, le *sujet de la résistance*, qui réfère aux acteurs qui manifestent des comportements de résistance. Dans certains cas, ce peut être un individu, mais aussi un groupe ou une organisation.
- Ensuite, l'*objet de la résistance*, qui représente la cible des comportements de résistance. Dans certains cas, il s'agit du système et de ses fonctionnalités. Dans d'autres cas, l'objet est le sens que l'utilisateur donne au système, comme une perte de pouvoir ou de statut. Enfin, les responsables de l'implantation peuvent eux-mêmes devenir l'objet de résistance lorsque la situation a été hautement politisée.
- Les *conditions initiales* réfèrent aux caractéristiques de l'environnement qui interagissent avec l'objet de résistance pour influencer l'évaluation que les utilisateurs font de la situation.
- Les *menaces perçues* correspondent quant à elles aux évaluations négatives que font certains utilisateurs de la situation dans laquelle ils se trouvent.
- Ultimement, ces menaces pourront mener à des *comportements de résistance*, allant de l'apathie au sabotage en passant par des comportements tels que quitter l'organisation, former des coalitions ou proférer des menaces.

Alors que certains comportements représentent des formes modérées ou faibles de résistance, d'autres sont des manifestations vigoureuses, mais pas destructrices, tandis que d'autres visent à créer des perturbations et peuvent même être dévastateurs.

QUELLES SONT LES RÉPONSES À LA RÉSISTANCE DES UTILISATEURS ?

Les réponses que nous avons observées se regroupent en quatre catégories : inaction, constat, rectification et dissuasion.

INACTION - UNE RÉPONSE FRÉQUENTE QUI NE FONCTIONNE JAMAIS

Intuitivement, on pourrait croire que les responsables de l'implantation prendront automatiquement des mesures correctives lorsque les utilisateurs résistent. Pourtant, nos données révèlent que l'absence de réponse, à savoir l'inaction, est en fait la réponse la plus fréquente. En effet, on constate qu'avec 38 % cette catégorie est celle qui regroupe la plus grande proportion des épisodes de résistance analysés.

L'inaction, qui correspond à des situations où les responsables de l'implantation ne posent aucun geste en réponse à des comportements de résistance, se manifeste sous trois formes.

Les réponses à la résistance des utilisateurs

38 %, l'inaction
Une réponse fréquente qui ne fonctionne jamais.

4 %, le constat
Une réponse rarement apportée et jamais efficace.

35 %, la rectification
Tout est relatif.

23 %, la dissuasion
Une réponse efficace lorsque crédible.

- La première est l'*ignorance*. Ici, les responsables de l'implantation ne se rendent pas compte que les utilisateurs résistent et vont de l'avant avec le projet.
- L'inaction peut aussi prendre la forme d'*ignorance délibérée*. Ici, les responsables de l'implantation sont conscients que les utilisateurs manifestent de la résistance, mais ils décident délibérément d'en faire fi. Ils décident parfois de « voir venir » ou adoptent une attitude de laisser-faire.
- Enfin, l'inaction peut être associée à un sentiment d'*impuissance*. Les responsables de l'implantation sont conscients que les utilisateurs résistent mais ne réagissent pas, soit parce qu'ils ne savent pas quel comportement adopter ou parce que « trop d'eau a coulé sous les ponts » pour qu'ils puissent faire quoi que ce soit.

Dans quelle mesure l'inaction est-elle efficace ? La réponse est simple : pas du tout ! Nos données indiquent que l'inaction conduit à une augmentation de la résistance ou, au mieux, à une stagnation du niveau de résistance. Comment expliquer ? Il appert que l'inaction a un impact sur certaines conditions initiales, par exemple le niveau de confiance – ou de méfiance – des utilisateurs envers les responsables de l'implantation. Supposons qu'au départ, les utilisateurs soient convaincus que les responsables de l'implantation seront en mesure de répondre à leurs préoccupations. Une absence de réponse va éroder cette confiance. Les utilisateurs se sentiront encore plus menacés par l'implantation et, par conséquent, leur résistance augmentera. Si dès le départ les utilisateurs ne font pas confiance aux responsables de l'implantation, une réponse de type « inaction » réduira encore plus leur niveau de confiance, ce qui renforcera la menace perçue et entraînera une intensification de la résistance.

CONSTAT - UNE RÉPONSE RAREMENT APPORTÉE ET JAMAIS EFFICACE

Si l'inaction n'est pas une réponse appropriée à la résistance, une réponse qui semble intuitivement efficace est de dresser un constat afin d'identifier les problèmes sous-jacents à la résistance. Dans notre échantillon, ce type de réponse est le moins fréquent et n'a été noté que dans cinq épisodes (4 %). Dans chacun de ces épisodes, les responsables de l'implantation prirent acte que les utilisateurs résistaient et procédèrent à une collecte d'information à ce sujet, par des discussions avec les utilisateurs, l'envoi de questionnaires ou la tenue d'un 'focus group'. Bien que cela puisse surprendre à prime abord, cette réponse est systématiquement associée à une augmentation de la résistance.

Comment expliquer un tel résultat ? Bien que la décision de reconnaître officiellement la résistance des utilisateurs puisse être motivée par un désir sincère d'en découvrir les causes, ce type de réponse ne se traduit pas par une réelle prise de conscience, ni par une solution. Au final, procéder à un constat n'entraîne aucune action directe. Ainsi, les conséquences de procéder à un constat sont semblables à celles de l'inaction, en modifiant les conditions initiales qui seront réévaluées par l'employé. Par exemple, si initialement les utilisateurs étaient enclins à douter de la volonté – ou de la capacité –

des responsables de l'implantation à résoudre les problèmes sous-jacents à leur résistance, la simple pose d'un constat sans action tangible renforcera ce doute, ce qui résultera ultimement en une augmentation de la résistance.

RECTIFICATION - TOUT EST RELATIF

En réponse à des comportements de résistance, les responsables de l'implantation essaient parfois de corriger la situation, soit en modifiant le système lui-même ou son environnement d'utilisation ou encore en modifiant les compétences des utilisateurs. C'était ce type de réponse qu'avaient donné les responsables de l'implantation dans 35 % des épisodes de notre échantillon.

Il existe deux sous-catégories de rectification.

- La première, la *rectification congruente*, correspond à une situation où la rectification cible l'objet même de résistance. C'est le cas lorsque l'objet de la résistance est le système lui-même ou ses fonctionnalités et que les correctifs sont appliqués à cet objet. De la même façon, la rectification est congruente quand l'objet de résistance est le sens associé au système et que les réponses des responsables de l'implantation portent sur ce même objet. Enfin, il arrive que la résistance résulte du fait que les utilisateurs se sentent démunis face aux exigences du nouveau système et qu'ils estiment ne pas avoir les compétences requises pour l'utiliser. Lorsque dans de telles circonstances on offre une formation ou un soutien additionnel aux utilisateurs, on dira qu'il s'agit de rectification congruente.
- Il arrive cependant que les correctifs ne correspondent pas à l'objet de la résistance des utilisateurs; ici la réponse est une *rectification non congruente*.

Quel est l'effet de la rectification ? Il sera différent selon que l'objet de la rectification est congruent ou pas à l'objet de la résistance. Dans les cas où il y a congruence, l'apport de correctifs a pour effet de faire diminuer la résistance. Une fois qu'une rectification a été apportée, les utilisateurs réévaluent leur situation. Une rectification congruente rend l'objet de la résistance moins menaçant et une diminution de la résistance s'ensuivra.

À l'inverse, si le correctif apporté ne s'applique pas à l'objet de la résistance, son effet sera semblable à celui de l'inaction. Si au départ les utilisateurs avaient confiance en la capacité des responsables de l'implantation à répondre à leurs préoccupations, cette confiance sera érodée. Les utilisateurs se sentiront encore plus menacés et leur résistance augmentera. Si au contraire ils n'avaient pas confiance a priori, un correctif inapproprié réduira d'autant plus cette confiance, renforçant la menace perçue et résultant en une augmentation de la résistance.

DISSUASION - UNE RÉPONSE EFFICACE LORSQUE CRÉDIBLE

La quatrième catégorie de réponses, à laquelle appartenaient 23 % des épisodes, est la dissuasion. Cette catégorie réfère à des situations où les responsables de l'implantation s'efforcent de convaincre les utilisateurs de ne pas résister. La dissuasion peut prendre la forme de *persuasion* ou de *coercition*.

Lorsque la réponse est de type persuasion, les responsables de l'implantation tentent de démontrer aux utilisateurs que la technologie mise en place est adéquate et que les changements qu'elle apporte sont appropriés.

- La *persuasion* peut être de nature *solidaire* lorsqu'elle vise à rassurer les utilisateurs ou à leur expliquer la nature et l'importance des changements que l'on met en place.
- Elle peut aussi être de nature *autoritaire* comme lorsqu'on signale aux utilisateurs que les exigences du nouveau système font partie de leur description de tâches et qu'ils doivent s'y conformer.
- Enfin, la persuasion est de nature *coercitive* lorsqu'elle comporte un élément de menace – sous forme de sanction par exemple – envers les utilisateurs s'ils n'utilisent pas le système de façon adéquate.

La dissuasion, qu'elle soit de type persuasion ou coercition, est une autre réponse à la résistance qui a des résultats variables. Comment expliquer cette variabilité? Ici, la crédibilité (qui traduit dans quelle mesure l'utilisateur croit le message et/ou fait confiance au messenger) est primordiale pour comprendre l'effet de la dissuasion. Pour que les efforts dissuasifs amènent une diminution de la résistance, il est nécessaire que tant la source que le message soient considérés plausibles et cohérents.

Dans le cas contraire, lorsque les arguments sont peu crédibles et/ou perçus comme provenant d'une source douteuse, les arguments dissuasifs restent lettre morte. Dans un tel cas, la résistance augmente car la réponse renforce les perceptions négatives de ceux qui résistent à l'implantation. En effet, lorsque les utilisateurs se méfient des intentions des responsables de l'implantation ou quand ils ne croient pas le message, ils évaluent la situation comme plus négative que jamais, ce qui amplifie les menaces perçues. Au contraire, lorsque la réponse est considérée crédible, cela atténue les menaces perçues et on observe une diminution de la résistance.

QUELLES RÉPONSES DONNER ?

Les règles de gestion usuelles fournissent peu de pistes de solutions susceptibles d'aider les responsables d'implantation lorsqu'ils essaient de gérer la résistance. Notre étude indique que la réponse la plus fréquente des responsables d'implantation, l'inaction, est associée à une augmentation de la résistance. Ainsi, l'inaction devrait être évitée à tout prix. La même chose vaut pour le constat, lorsque la résistance n'est reconnue que pour la forme. Nos données révèlent en fait deux types de réponse qui permettent de répondre plus efficacement à la résistance.

- D'abord, la rectification, qui permet dans certains cas de diminuer le niveau de résistance. Pour ce faire, on doit assurer la congruence entre l'objet de résistance et l'objet de rectification.
- L'alternative est la dissuasion, soit par le biais de persuasion solidaire ou autoritaire ou par la coercition.

Lorsqu'ils choisissent ces dernières options, les responsables de l'implantation doivent non seulement s'assurer que leur message est crédible, mais qu'eux-mêmes le sont. Autrement, ils ne réussiront pas à atténuer le niveau de résistance. De plus, il faut se demander si à long terme, la coercition peut entraîner du ressentiment ou de la résistance cachée, ce qui pourrait finalement être délétère pour l'organisation.

CONCLUSION

Ultimement, ce qui ressort de toutes ces considérations, c'est l'importance de détecter la résistance, d'en identifier les causes et d'y répondre de façon adéquate. Dans le cas contraire, on court à l'échec, ce qui peut placer l'organisation elle-même en danger. Quel que soit le niveau de responsabilité des responsables d'implantation (cadres intermédiaires ou supérieurs) ou leur expertise fonctionnelle (clinique, TI, ressources humaines, finance, ou comptabilité) et peu importe que la résistance soit légitime ou dysfonctionnelle, il faut en tenir compte. Si la résistance est légitime et qu'elle met à jour des problèmes avec le projet, le système ou ses effets, les responsables de l'implantation doivent en tenir compte et y répondre de façon à protéger l'organisation. Si la résistance est dysfonctionnelle, ils sont responsables de prendre les mesures appropriées pour veiller à ce qu'elle n'entraîne pas de bouleversements qui soient au détriment de l'organisation. La gestion de la résistance n'est donc pas triviale. Elle mérite d'être considérée comme un enjeu majeur dans les organisations et on doit apprendre à la gérer adéquatement. ///

Références

- LAPORTE, L. & RIVARD, S. (2005). "A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation". *MIS Quarterly* (29:3), pp. 461-491.
- RIVARD, S., LAPORTE, L. (2012). "Information Technology Implementers' Responses to User Resistance: Nature and Effects". *MIS Quarterly*, Vol. 36, No. 3, pp. 897-920.

Explorez Votre système de santé

Plus de 45 indicateurs des tendances à l'échelle du pays, des provinces et des établissements.

En détail permet aux gestionnaires de comparer les résultats des hôpitaux et des régions.

En bref permet au public d'obtenir le portrait du système de santé, à l'échelle nationale et locale.



Canadian Institute
for Health Information

Institut canadien
d'information sur la santé

www.votresystemedesante.icis.ca