



**HAL**  
open science

# La résistance au changement par auto-persuasion: le cas de la mise en place d'un extranet

Loubna Tahssain

## ► To cite this version:

Loubna Tahssain. La résistance au changement par auto-persuasion: le cas de la mise en place d'un extranet. La résistance au changement par auto-persuasion: le cas de la mise en place d'un extranet, Jun 2010, Lyon, France. pp.1-17. hal-00495959

**HAL Id: hal-00495959**

**<https://hal.science/hal-00495959>**

Submitted on 15 Jul 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **La résistance au changement par auto-persuasion: le cas de la mise en place d'un extranet**

### **Loubna TAHSSAIN**

Enseignant chercheur en Management et RH  
Groupe Sup de Co La rochelle  
102 rue de Coureilles, les Minimes  
17024 La Rochelle Cedex 1  
Tél. +33 6 15 47 05 97  
Courriel : [tahssain@esc-larochelle.fr](mailto:tahssain@esc-larochelle.fr)

Et

### **Sylvie BOISARD-CASTELLUCCIA**

Maître de conférences en sciences de gestion  
IAE de Toulon – Laboratoire RIVAGE  
BP 20132 - 83130 LA GARDE cedex  
Tél. : +33 4 94 14 29 14  
Fax : +33 4 94 14 22 88  
Courriel : [s\\_boisard@yahoo.fr](mailto:s_boisard@yahoo.fr)

## INTRODUCTION

L'entreprise vit quotidiennement le changement parce qu'il est indispensable à sa survie et à son évolution. Mais, il est trop souvent source de souffrance lorsqu'il est mal accompagné. Cette souffrance se manifeste le plus fréquemment par une résistance au changement, frein important à la mise en place de nouvelles alternatives au changement et facteur de déclin de la compétitivité (Argyris et Kaplan, 1994). Le changement peut susciter chez l'individu de l'anxiété liée au passage d'un état connu à un état inconnu. Ce dernier n'est pas certain que ses compétences soient valorisées dans le futur à leur juste valeur et qu'il puisse retirer des bénéfices de la nouvelle situation. De plus, il peut douter de ses capacités individuelles à apprendre à fonctionner efficacement et conformément au changement proposé (Cummings et Worley, 2005). Même si la formulation stratégique du changement est claire, l'individu est face à une nouvelle situation qu'il n'a pas choisie et qu'il peut ne pas ou mal comprendre. Son adhésion s'en trouve alors compromise ainsi que sa volonté de mettre en œuvre le changement proposé. La compréhension de la motivation des individus à résister au changement devient alors cruciale pour garantir un changement efficace.

L'objectif de ce papier est de contribuer à l'explication des phénomènes de résistance au changement. Il s'agit de mettre en évidence un des mécanismes cognitifs en jeu lorsqu'un individu est face à un changement qu'il n'a pas initié. Nous analysons, plus particulièrement, l'influence de la dissonance cognitive ressentie par un individu en situation de changement.

Nous en déduisons un type particulier de résistance au changement que nous qualifions de « résistance au changement par auto-persuasion ». L'individu va résister au changement en adoptant une stratégie cognitive par laquelle il va tenter de se persuader de la validité de sa représentation mentale et, à l'opposé, du non fondé de la représentation mentale véhiculée par le changement proposé. Nous illustrons notre propos avec l'étude d'un cas de changement technologique dans l'organisme de formation « ABC »<sup>1</sup>. ABC a pour vocation la gestion de la formation par apprentissage dans le milieu universitaire. ABC a fait le choix de mettre en place un extranet en vue d'optimiser la gestion des informations générales relatives à la gestion des apprentis, et confidentielles à caractère financier.

Cet article se décompose en trois parties.

---

<sup>1</sup> Pour des raisons de confidentialité, nous avons choisi « ABC » pour désigner l'organisme qui a conduit le projet de l'implantation de l'Extranet.

Dans un premier temps, nous passons en revue les différents facteurs individuels de résistance au changement mis en lumière dans la littérature. Dans un deuxième temps, nous exposons les apports de la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) à la compréhension de la résistance au changement. Puis, nous présentons et définissons le concept de *résistance au changement par auto-persuasion*. Enfin, dans une dernière partie, nous illustrons notre propos théorique avec l'étude de cas longitudinale de l'organisme de formation ABC à l'origine d'un changement technologique, source de résistance au changement.

## 1. LES FACTEURS INDIVIDUELS DE RESISTANCE AU CHANGEMENT

Jermier et al. (1994) définissent la résistance au changement comme un processus de réaction dans lequel les agents ancrés dans des relations de pouvoir s'opposent activement aux initiatives des autres agents. Ainsi, les dirigeants considèrent les employés qui résistent au changement comme désobéissants (Watson, 1982). Cette "désobéissance" serait motivée par le désir des individus d'agir en conformité avec leurs principes éthiques (Modigliani et Rochat, 1995).

A l'image des auteurs cités ci-dessus, la résistance au changement est largement décrite dans la littérature comme provenant exclusivement des employés qui n'ont pas décidé le changement. Or, elle peut provenir de l'agent du changement lui-même (Ford et al., 2008). Les auteurs l'expliquent par une défaillance de l'agent du changement dans :

- *L'établissement ou le rétablissement d'une relation de confiance avec les employés impliqués dans le changement.* La littérature montre qu'un tel échec peut conduire à des manifestations de résistance comme le *cynisme*, une tendance à adopter systématiquement une attitude critique et dénigrante à l'égard du changement et des agents du changement (Andersson, 1996; Dean, Brandes et Dharwadkar, 1998; Reichers et al., 1997).

- *La communication du changement qui n'est pas suffisamment convaincante pour pousser les employés à l'action.* L'agent du changement ne parvient pas, en effet, à légitimer le changement et à mettre en lumière ses réelles chances de succès.

- *L'écoute des opinions et revendications des employés.* L'agent du changement peut lui-même résister au changement en ignorant les idées, propositions et contre-offres des individus impliqués dans le changement. Ainsi, l'agent du changement coupe court à un débat qui pourrait aboutir à une situation de compréhension et d'adhésion au changement.

Chaque individu réagit différemment face à un changement. Oreg (2003) s'est attaché à identifier les sources de résistance au changement provenant de la personnalité des individus. Il a ainsi identifié quatre facteurs individuels de résistance au changement appartenant respectivement à une des trois dimensions définies par Piderit (2000): *les dimensions cognitive, affective et comportementale*.

La *dimension cognitive* représente les croyances et cognitions de l'individu relatives au changement. La *dimension émotionnelle* renvoie aux sentiments de l'individu face au changement. Et la *dimension comportementale* correspond aux actions menées contre le changement proposé.

Selon Piderit (2000), les quatre facteurs individuels de résistance au changement sont:

1. La recherche de routines: Facteur comportemental qui marque l'inclinaison des individus à rechercher et adopter des routines.
2. La réaction émotionnelle au changement imposé: Facteur affectif qui reflète le degré de stress et d'inconfort ressenti par l'individu face au changement.
3. L'attachement à une vision court-terme: Second facteur affectif qui révèle la réticence des individus à s'engager dans une démarche de changement sur le long terme parce qu'ils se focalisent uniquement sur les inconvénients apparaissant à court-terme lors du démarrage du processus de changement.
4. La rigidité cognitive: Facteur cognitif qui correspond à l'incapacité et au manque d'entrain des individus à s'adapter à de nouvelles situations.

Cette rigidité cognitive se traduit par une mauvaise compréhension du changement proposé. Or, pour qu'un changement soit effectif et efficace, les individus impliqués doivent y adhérer et accepter de le mettre en oeuvre. Cela passe inévitablement par l'évolution de leur modèle mental et donc par leur apprentissage.

Si l'on considère l'individu, l'apprentissage est un processus d'acquisition, une séquence d'évènements à l'issue de laquelle un système, naturel ou artificiel, se modifie de telle sorte que ses comportements deviennent plus adaptés pour atteindre les buts qu'il poursuit. Le système subit donc des modifications qui lui permettent d'effectuer par la suite plus efficacement une même tâche.

Le processus d'apprentissage renvoie à la modification voire au changement complet de représentations mentales comme le modélise Kim (1993). « L'apprentissage n'est pas un simple enregistrement d'informations par un sujet, mais implique une transformation de ses structures mentales. [...] Apprendre c'est transformer ses conceptions ou plutôt, passer d'un réseau explicatif à un autre plus pertinent, pour traiter un contexte donné » (Giordan, 1999). En ce sens, il s'agit d'un processus complexe et souvent désagréable pour l'individu.

Les activités de confrontations entre la conception antérieure de l'individu et les réalités observées doivent convaincre ce dernier que ses représentations sont incomplètes ou inadéquates par rapport au problème traité et, éventuellement, que d'autres sont plus opérationnelles.

« Il faut donc introduire, au départ de tout apprentissage, une ou plusieurs dissonances qui perturbent les conceptions mobilisées. Cette dissonance, seul moyen de progresser, crée une tension qui rompt ou déplace le fragile équilibre que le cerveau a réalisé » (Giordan, 1999).

En d'autres termes, une dissonance cognitive, telle que nous le définirons dans le paragraphe suivant, doit créer une tension telle qu'elle rompt le fragile équilibre atteint par le cerveau de l'apprenant.

## **2. LA RESISTANCE AU CHANGEMENT PAR « AUTO-PERSUASION »**

Des chercheurs se sont attachés à expliquer la résistance au changement à partir de la théorie de la dissonance cognitive, et en se focalisant plus particulièrement sur les concepts de choix et d'engagement.

## 2.1 LA RESISTANCE AU CHANGEMENT EXPLIQUEE PAR LA DISSONANCE COGNITIVE

Festinger (1957) définit la **dissonance cognitive** comme un état pénible pour l'être humain, chez qui il existe un besoin de maintenir la plus grande consonance possible. Si un individu se trouve entretenir des notions dissonantes, il en éprouve un malaise psychologique suscitant chez lui une tendance à la réduction de la dissonance et à la restauration de la consonance. En outre, l'individu s'efforce d'éviter les situations et informations susceptibles d'augmenter la dissonance

Les termes « dissonants » et « consonants » renvoient à des relations qui existent entre des couples de cognitions. Les cognitions d'un individu représentent toutes les connaissances, opinions ou croyances sur son environnement, sur lui-même, ou sur le comportement d'une tierce personne constituant son modèle mental.

Des études ont montré, en utilisant la théorie de la dissonance cognitive, comment les croyances des individus pouvaient influencer leur interprétation des informations (Allen, 1964 ; Jermias, 2001). Cette théorie explique, en effet, pourquoi les individus sont influencés par leurs croyances précédentes et pourquoi ils sont incités à résister au changement.

Allen (1964) a montré que la dissonance post-décisionnelle (une fois que les individus ont choisi une certaine action) apparaissait dès lors que les individus avaient l'obligation de choisir parmi un ensemble d'alternatives. Les participants de l'échantillon étudié ont évalué l'alternative non choisie beaucoup plus faiblement une fois le choix effectué. Cela conforte les résultats d'Aronson (1968) selon lequel « les éléments cognitifs correspondant aux caractéristiques positives de l'alternative rejetée, et ceux correspondant aux caractéristiques négatives de l'alternative choisie, sont dissonants avec la connaissance de l'action qui a été réalisée ».

Jermias (2001) fait un parallèle avec la résistance d'une équipe de direction. La dissonance n'émergera pas tant que la direction pense que, en choisissant un système particulier, le système alternatif n'est plus envisageable. Elle sera alors pleinement engagée à l'alternative choisie. La théorie de la dissonance cognitive prédit que lorsque l'équipe dirigeante est engagée vis à vis du système qu'elle a choisi, elle devient insensible aux caractéristiques attrayantes du système alternatif. Elle va, contrairement aux individus qui n'ont pas cet engagement, exagérer l'utilité du système choisie et ainsi engendrer une réticence à changer le système existant.

Nous verrons, dans la suite, de ce paragraphe, que ces résultats ne concernent qu'un certain niveau de dissonance cognitive, un niveau moyen. En effet, le raisonnement mis en valeur par les auteurs ne s'applique pas aux autres niveaux de dissonance cognitive.

Nous avons nous-même étudié la théorie de la dissonance cognitive et avons cherché à mettre en évidence ses apports pour expliquer l'apprentissage individuel (Boisard-Castelluccia, 2004) et la résistance au changement.

## 2.2 apprentissage individuel et résistance au changement

La dissonance cognitive peut être appréhendée comme un conflit interne, une situation d'incohérence qui apparaît lorsqu'une nouvelle information, expression d'une cognition, infirme l'expérience passée d'un individu. L'individu va, selon Festinger (1957), chercher à réduire sa dissonance en utilisant une des deux stratégies à sa disposition :

➤ Stratégie 1 : Changer d'attitude ou d'opinion et accepter l'information nouvelle comme une référence indiscutable.

Ce changement est souvent douloureux, la persistance des représentations est en effet plus facile et plus automatique que leur déstabilisation.

Dans la mesure où l'individu remet totalement en question son modèle mental pour en adopter un nouveau conforme au changement proposé, nous apparentons cette stratégie à de l'« apprentissage radical ».

➤ Stratégie 2 : N'intégrer que les informations conformes à sa réalité représentée. Ces dernières viennent se greffer telle quelles sur le modèle mental existant de l'individu sans en modifier la logique initiale.

En adoptant cette stratégie, l'individu choisit de « résister au changement » en conservant l'intégralité de son modèle mental et en l'alimentant d'informations compatibles. Nous en déduisons que cette stratégie correspond à de l'« apprentissage incrémental ».

Nous pouvons en distinguer deux variantes que nous définirons précisément par la suite : « l'apprentissage incrémental marginal » et « l'apprentissage incrémental sélectif ».

Ces stratégies de réinstauration du bien-être correspondent à deux grands types d'apprentissage : « l'apprentissage radical » et « l'apprentissage incrémental ».

L'apprentissage radical peut être assimilé à l'exploration et l'apprentissage incrémental à l'exploitation du dilemme « exploitation-exploration » défini par March (1991) et mis en évidence par d'autres auteurs comme Nelson et Winter (1982) et Holland (1986).

Nous présentons ci-après le modèle théorique que nous avons établi en vue d'explicitier les effets de la dissonance cognitive sur l'apprentissage individuel (Boisard-Castelluccia, 2004) et que nous avons complété en intégrant la dimension résistance au changement.

L'individu choisira sa stratégie de réduction de la dissonance, en d'autres termes son type d'apprentissage, en fonction du niveau de la dissonance. Notons que cette dissonance n'est mesurable qu'à l'échelon individuel. Son évaluation est en conséquence subjective et propre à chacun.

L'individu est dissonant dès lors qu'il reçoit une nouvelle information. L'information conforme lui montrera que sa représentation initiale est incomplète et au pire, l'information non conforme qu'elle est inadéquate.

Lorsque l'individu reçoit de nouvelles informations, il peut réagir de trois façons différentes selon le niveau de dissonance engendrée. Festinger (1957) distingue trois niveaux de dissonance cognitive: quasi nul, moyen et très élevé. Nous détaillons notre raisonnement dans le tableau ci-dessous:

Notons DC, la dissonance cognitive:

	Premier cas	Second cas	Troisième cas
Niveau de DC	DC→0	DC moyenne	DC élevée
Stratégie de réduction de DC	Apprentissage « incrémental marginal »	Apprentissage « incrémental sélectif »	Apprentissage « radical »
Forme de Résistance au changement	Pas de Résistance au changement	Résistance au changement par auto-persuasion	Pas de Résistance au changement

Tableau 1 : Les effets de la dissonance cognitive sur l'apprentissage individuel et la résistance au changement

Décrivons précisément ces trois cas :

**Premier cas**

**DC→0**<sup>2</sup> la dissonance cognitive tend vers 0. L'individu ne reçoit que des informations conformes à ses représentations mentales mais leur poids est très peu significatif voire nul. Ainsi, ces informations ne perturbent que très faiblement le modèle mental de l'individu. Il va les intégrer telles quelles sont.

De part leur poids, ces informations ne représentent qu'un apport minime de connaissance. On peut parler alors d' « **apprentissage incrémental marginal** », la représentation n'est modifiée qu'à la marge. L'individu ne manifeste alors **aucune résistance au changement** puisque sa représentation mentale n'est que très marginalement remise en cause.

Cela correspond à une situation où l'individu comprend et adhère d'emblée au changement imposé. Il était déjà convaincu qu'un changement était nécessaire et il approuve la solution qui lui est apportée.

**Second cas**

**DC est moyenne**, la dissonance cognitive est de niveau moyen.

L'individu reçoit des informations qu'il considère comme crédibles. Le poids des informations conformes est plus important que celui des non conformes. Nous parlons alors de dissonance cognitive de niveau moyen parce qu'elle est non nulle mais suffisamment faible

---

<sup>2</sup> Selon Festinger (1957), il est impossible pour un individu d'éprouver une dissonance cognitive nulle. Il existerait toujours au moins deux éléments cognitifs dissonants chez un individu.

pour que l'individu ait encore les capacités cognitives pour mettre en oeuvre un mécanisme de réduction de la dissonance : *la sélectivité de l'information*. Dans sa recherche de l'état de consonance, l'individu va tendre à négliger toute information nouvelle qui serait concurrente à ses représentations initiales, et à favoriser la recherche des informations conformes aux représentations d'origine. En d'autres termes, il va rechercher et conserver les informations conformes à sa représentation et éviter les non conformes sources d'augmentation de la dissonance. Il manifeste alors une résistance au changement, que nous qualifions de « **résistance au changement par auto-persuasion** ». Il tente de se persuader de la validité de sa propre représentation mentale rejetant ainsi en intégralité la nouvelle représentation proposée.

En conséquence et dans la mesure où l'individu n'intègre que des informations conformes à sa représentation, on parle d' « **apprentissage incrémental sélectif** ». La représentation mentale évolue. Elle est modifiée, étoffée conformément à sa logique initiale. C'est de ce cas précis que traitent les différentes études dont nous avons exposé les résultats au début de ce paragraphe.

De manière générale, ce cas peut être illustré par une situation où un employé serait confronté à un changement imposé qu'il ne comprend pas ou qu'il ne trouve pas légitime, c'est à dire à un changement auquel il n'adhère pas. L'individu va alors mettre en oeuvre tous les moyens cognitifs à sa disposition pour se convaincre qu'il ait raison de rejeter ce changement.

### *Troisième cas*

**La dissonance cognitive est de niveau élevé.** Ici, le poids des informations conformes est, contrairement au second cas, strictement inférieur à celui des non conformes. Le poids des informations non conformes est si important que l'individu ne peut plus les évincer, la sélectivité de l'information ne lui permet plus de réduire sa dissonance.

Il doit alors remettre en cause la structure même de ses représentations. Il va les changer en faveur de nouvelles plus adéquates. Nous parlons d' « **apprentissage radical** ». Ce niveau de dissonance suscite une forme de « dé clic » chez l'individu qui n'a plus la capacité cognitive de résister à la nouvelle représentation mentale qu'on lui présente. Un niveau de dissonance élevé garantit donc le changement individuel, c'est à dire la compréhension et l'adhésion de l'individu au changement qu'il lui est présenté.

En effet, contrairement au deuxième cas, l'individu ne manifeste aucune résistance au changement. Il semblerait que les agents du changement soient parvenus à mettre en place un accompagnement efficace et ainsi à légitimer le changement.

Après avoir exposé une grille de lecture sur le phénomène de la résistance au changement, nous allons présenter une étude de cas permettant d'illustrer la résistance au changement organisationnel de type « résistance au changement par auto-persuasion ».

Cette approche nous paraît très intéressante dans la mesure où l'étude de cas cherche non à la fois à illustrer les usages faits de l'extranet et à mieux appréhender le comportement des résistants, pour permettre de déboucher vers la proposition des pratiques d'accompagnement en faveur d'un déploiement de changement efficace.

### **3. PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS LONGITUDINALE: «CAS ABC »**

Une des originalités de ce travail réside dans l'adoption d'une approche purement qualitative portant sur un cas analysé de manière plus approfondie. Comme tous les comportements individuels, la résistance est un phénomène complexe qui doit être observé et analysé dans le temps. A cet effet, la méthode des cas est particulièrement appropriée pour les recherches de type processuel, plus précisément pour les études longitudinales (Barker, 1993).

L'étude de cas permet d'apporter plus de compréhension à un phénomène (Wacheux, 1996), et d'étudier les faits en profondeur (Hlady-Rispal, 2002). De par la nature de la problématique sur la résistance au changement et notre volonté d'explorer un milieu peu étudié dans les travaux antérieurs, le recours à une étude de cas longitudinale s'avère crucial pour deux raisons. La première renvoie à la prise en compte de la temporalité qu'exige l'explication des comportements des individus face aux situations du changement, et la deuxième s'attache à la possibilité qu'offre ce type d'étude en matière d'enrichissement de l'appréhension d'un phénomène complexe comme celui de la résistance.

Le recueil de données a été effectué au sein d'un organisme que nous nommons dans cet article « ABC ».

#### **3.1. Le cas ABC**

« ABC » est un organisme de formation ayant pour vocation la gestion de la formation par apprentissage dans le milieu universitaire. Créé en 1993, « ABC » met en relation trois parties prenantes : les apprentis, six universités et les branches professionnelles de la région. Le développement de l'apprentissage universitaire et le développement du dialogue entre les différentes parties prenantes sont les objectifs majeurs auxquels « ABC » cherche à répondre.

La gestion des apprentis nécessite l'échange de documents multiples pendant toute la période de formation. Afin de réaliser cette gestion de manière effective, de nombreuses relances sont souvent nécessaires engendrant un surcroît de travail.

En effet, de par son rôle d'intermédiaire unique entre les entreprises et les universités et sa mission de gestion de l'apprentissage qui exige un travail administratif rigoureux, ABC doit entretenir constamment des échanges de qualité tant sur le plan de la communication que de l'information avec les responsables de formation des six universités de la région.

L'évolution de l'environnement notamment technologique implique la modification des méthodes de travail au sein de « ABC ». La réalisation de l'ensemble de ses objectifs passe impérativement par le développement et la maîtrise de l'information et la communication.

#### **◆ Un besoin d'efficacité : création de l'extranet**

Pour accélérer les échanges d'information, « ABC » décide de mettre en place un extranet. Cet outil a pour objectif de mettre « ABC » en relation avec les responsables de formation des six universités de la région.

Afin d'assurer de meilleures conditions de financement des formations par apprentissage, les responsables de formations sont tenus de rendre compte à « ABC » à travers un certain nombre de documents, et ce, pendant toute la période de la formation. Ces comptes-rendus donnent lieu à un échange quasi-permanent entre « ABC » et les responsables de formations.

Depuis la création de « ABC », l'ensemble de ces documents a été regroupé dans un livret dénommé vadémécum. Ce vadémécum, considéré comme une base de données, contient tous les documents indispensables au bon fonctionnement des formations. Il est distribué annuellement aux responsables de formations. Ces derniers s'engagent à compléter les documents et les retourner dans les délais requis.

Afin d'améliorer la qualité des échanges de documents et de réduire les délais, « ABC » a décidé d'implanter un extranet sécurisé pour gérer des informations générales relatives à la gestion des apprentis, et confidentielles à caractère financier.

Les objectifs de la mise en place de l'extranet peuvent être résumés comme suit :

- développement d'une communication de qualité avec les responsables de formation ;
- accélération des échanges de documents entre les deux parties ;
- réduction des frais de courriers postaux et d'appels téléphoniques ;
- amélioration de la réactivité : réduction des délais d'envoi de documents ;
- gain de temps : réduction du nombre de courriels et de relances téléphoniques par une meilleure communication entre ABC et les responsables à l'université.

#### ◆ Description de l'étude de cas

L'usage et l'appropriation de l'extranet par les utilisateurs constituent une condition *sine-qua-non* du succès de l'investissement technologique. La mise en œuvre d'une stratégie d'étude de cas longitudinale s'avère alors inéluctable pour une meilleure appréhension des comportements d'usage ou de résistance.

Le recueil des données est issu d'une étude longitudinale approfondie réalisée sur dix-huit mois. La méthode des cas est parfaitement adaptée pour étudier des processus (Gombault, 2005 ; Pinfield, 1986 ; Van de Ven, 1992 ; Barker, 1993 ; Burgelman, 1993), et constitue « une forte puissante explicative des processus » (Miles et Huberman, 2003).

Cette approche de terrain présente également l'avantage d'enrichir tout au long de l'étude les sources de collecte de données, grâce à la possibilité de combiner plusieurs techniques comme l'observation, les documents de l'entreprise, la participation aux réunions et la réalisation des entretiens (Hamel, Dufour et Fortin, 1999 ; Giordano, 2003).

Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 25 utilisateurs de l'extranet en deux périodes distinctes de la mise en place de l'outil : 3 et 9 mois après l'implantation. Soit un total de 50 entretiens.

Le recours à une diversité des sources se justifie dans ce travail par notre finalité à répondre à une contrainte afin d'assurer une cohérence des données collectées avec la réalité.

Ainsi, nous nous sommes forcées à satisfaire aux critères de validité et de fiabilité de la recherche qualitative, tels que le préconise Denzin (1989), à savoir la triangulation. C'est ce qui a permis la garantie d'une rigueur scientifique par la validité des données.

Les informations collectées à partir des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu effectuée à l'aide du logiciel N-Vivo complétée par une analyse de discours plus approfondie à l'aide du logiciel Tropes. Les données secondaires issues des réunions, du site Internet et des documents internes ont été organisées sous forme de mémos avec pour objectif de corroborer les entretiens.

L'exploitation des données issues de la première phase de l'étude de cas a permis d'effectuer un « état des lieux » de l'usage effectué de l'extranet par les utilisateurs. Les résultats montrent un comportement d'usage résistant, caractérisé notamment par une sous-utilisation voire un rejet total de l'extranet.

La seconde phase, elle, a permis d'analyser de manière approfondie les sources de cette résistance, et de proposer les actions à mettre en œuvre par les responsables de « ABC » pour promouvoir l'usage et diminuer la résistance.

### **3.2. Les principaux résultats**

Une première analyse des données a permis d'identifier d'emblée trois types d'utilisateurs de l'extranet :

- ceux qui ne sont pas encore allés découvrir cet outil,
- ceux qui y sont allés et ont commencé à utiliser au minimum ses fonctionnalités, et
- ceux qui ont commencé à l'utiliser et qui projettent une utilisation plus avancée dans le futur.

Une distinction quasi-similaire a été mise en avant par Bérard et Rocher (2002) dans une recherche qui porte sur les différents types d'usage d'une même technologie en entreprise.

Un autre point important qui justifie notre choix d'analyse d'usage de l'extranet en deux périodes réside dans le fait qu'il existe un double discours entre ce que les utilisateurs affirment à propos de l'usage de cet outil et ce qu'ils en font réellement. Peut-être pourrait-on trouver ici une confirmation des auteurs structurationnistes notamment Orlikowski. Aussi, tentons nous d'observer si le comportement présent en « t » influencera le comportement en « t+1 ». La littérature sur les TIC confirme l'influence du comportement présent sur l'attitude future des utilisateurs (Melone, 1990).

La deuxième analyse, elle, vient confirmer la persistance d'un comportement de sous utilisation de l'extranet chez certains des utilisateurs et de rejet chez les autres.

L'extranet est censé développer un réflexe d'usage chez les utilisateurs et les effets de sa mise en place devraient répondre, peu ou prou, aux objectifs anticipés par « ABC ». Or les différentes réunions que nous avons eues avec les responsables de « ABC » ont

affirmé la persistance de la surcharge de travail à cause de l'absence d'utilisation de cet outil. L'analyse de contenu montre alors un usage restreint de l'extranet qui se limite à de simples visites irrégulières voire absence d'usage. Pour l'ensemble des utilisateurs, le recours à l'espace formateur est secondaire et loin d'être systématique.

Dans le contexte de notre étude, nous définissons la résistance au changement tout comportement qui se caractérise par une sous utilisation et un rejet de l'extranet.

A l'instar des résultats, nous avons pu mettre en exergue un type particulier de résistance, il s'agit de la résistance au changement par auto-persuasion, dont nous nous proposons d'en apporter une illustration dans le sous-paragraphe suivant.

### **3.2.1. Une illustration de la résistance au changement par auto-persuasion**

L'analyse des entretiens a permis d'identifier quatre sources de résistance au changement par auto-persuasion.

#### La perception du changement des méthodes de travail

L'avènement de l'extranet a donné naissance à de nouvelles méthodes de travail. Désormais, la gestion de l'apprentissage doit s'effectuer de manière automatique et les informations doivent s'échanger via cet outil. L'analyse des entretiens atteste un bouleversement des anciens scripts de travail chez les responsables de l'apprentissage, qui ne semblent pas développer une habitude d'usage. Ceci est confirmé par le propos de cet interviewé : *« C'est une méthode de travail. Après, nous avons une gestion différente du travail donc cela doit jouer. Par rapport à ma logique personnelle, ce système ne me permet pas de gérer de la même façon l'apprentissage, c'est pour cela que je préfère le vademecum [document écrit] je ne trouve pas mes notions via cet extranet ».*

Passer d'un mode de gestion basé sur le papier et le contact humain vers une informatisation des procédures est loin d'être accepté dans le cadre de cette étude même après plusieurs mois d'implantation. L'utilisateur est en confrontation permanente avec les anciennes et les nouvelles méthodes. Cette situation renforce le processus d'évolution des représentations chez les utilisateurs, qui demeurent satisfaits et attachés aux anciennes méthodes de travail. L'accès à l'extranet demeure très secondaire, ce qui s'oppose aux objectifs escomptés de l'investissement. Le passage suivant illustre la résistance provoquée par l'implantation de l'extranet : *« Le vademecum oui je l'utilise toujours. C'est ma bible, je m'en sers plus que l'extranet pour avoir des renseignements sur les entreprises et les formations, je l'utilise surtout lors de mes déplacements car c'est un peu plus pratique pour moi de l'avoir sous la main. L'extranet est pratique mais ça ne remplacera jamais le vademecum. Si un jour je ne reçois plus le vademecum, j'imprimerai tous les documents et je me servirais des documents papiers »*

L'analyse de ces témoignages permet de mettre en évidence une démarche cognitive, initiée par les individus, se caractérisant par une ignorance des bienfaits et des réels apports de l'extranet au profit d'une surenchère de la qualité de leurs méthodes et outils de travail actuels. Chacun d'eux « s'auto-persuade » du bien-fondé de sa position actuelle à savoir le rejet du changement technologique proposé.

De plus, les résultats montrent que cette préférence des anciennes méthodes est alimentée avec l'expérience qui semble avoir une incidence négative sur l'évolution d'usage.

#### L'ancienneté dans la fonction : effet de l'expérience

Dans le cadre de cette étude de cas, l'explication des comportements de résistance est en partie perceptuelle. En effet, le niveau d'usage dépend partiellement de la perception de la performance induite par le système implanté. Les interviewés sous utilisent l'extranet parce qu'ils n'ont pas encore appréhendé son efficacité sur le plan de leur travail.

La connaissance quasi-parfaite des documents et l'acquisition des habitudes de travail propres à chaque utilisateur a rendu difficile le développement d'un réflexe d'usage de l'extranet.

L'effet de l'expérience semble anesthésier la transition entre les méthodes de travail basées sur les contacts directs avec « ABC » à des méthodes purement informatisées, et rend dans un premier temps l'extranet sous utilisé. Cette idée est exprimée par un utilisateur qui a expliqué clairement sa résistance par son ancienneté dans la fonction : *« Ça fait 13 ans que je gère l'apprentissage à l'université, si vous voulez, je sais parfaitement tout sur le mode de fonctionnement de l'apprentissage, actuellement je ne vois pas clairement ce qu'un extranet va m'apporter pour faire mon travail. [...] donc peut-être que je ne suis pas du tout comme quelqu'un qui est là depuis un ou deux ans qui a besoin de voir la totalité du processus. Il y a un certain nombre d'informations qui sont sur l'extranet que j'ai eues auparavant, donc j'ai tout ça dans mes fichiers. C'est pour ça que j'ai dit que je suis complètement anesthésié par l'expérience ».*

Ici, l'interviewé entreprend une démarche cognitive en quête d'arguments élaborés pour justifier son rejet de l'extranet et ainsi réduire sa dissonance cognitive. En effet, le passage montre un processus d'auto-persuasion selon lequel l'utilisateur pense que son ancienneté dans la fonction et la grande expérience qui en découle le dispensent de l'utilisation d'un nouvel outil pour accomplir son travail. Il va même jusqu'à occulter sa finalité première.

Ceci nous amène à déduire que l'expérience constitue un facteur qui remet en question l'apport de l'extranet sur le plan de la performance chez les utilisateurs. Pour ces derniers, l'extranet leur permet certes une efficacité en termes de gain de temps et d'accès aux informations, mais ce n'est pas pour autant qu'ils deviennent performants. Cette idée est confirmée par le fait que l'extranet est perçu comme un espace de téléchargement qui ne semble pas avoir des incidences sur le déroulement de la gestion des apprentis.

#### Les effets négatifs perçus

Certains utilisateurs ont justifié leur comportement de résistance en exprimant leur mécontentement de cet outil. Ils ont souligné quelques apports négatifs notamment sur l'aspect humain comme la déshumanisation des relations avec le personnel de « ABC ». La mise en place de l'extranet modifie les modes de collaboration entre les responsables d'apprentissage et « ABC ». Désormais, la collaboration s'effectue par l'intermédiaire du nouveau système technologique. Pour mieux accepter leur comportement et ainsi

réduire leur dissonance cognitive, les utilisateurs avancent l'argument selon lequel cette nouvelle situation est paradoxale puisqu'elle engendre la perte de toute forme de contacts directs, et ainsi le rôle promis par l'informatique en matière du développement de la communication directe n'est pas atteint. Cette perception négative de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication est certes classique, mais persiste jusqu'à présent et engendre une inertie chez les personnes. Ces dernières demeurent bloquées devant toute possibilité d'évolution de leur représentation et privilégient les anciens modes de collaboration avec « ABC » basés essentiellement sur les contacts et les échanges directs.

#### L'absence de besoin

La littérature a mis l'accent sur l'utilité comme principale variable permettant aux auteurs d'appréhender les comportements à l'égard des technologies de l'information et de la communication de manière générale. Dans notre recherche, les personnes interrogées ont employé le terme « besoin » pour exprimer l'utilité. C'est pourquoi nous avons choisi de garder le même terme.

Malgré une perception positive de l'implantation, les utilisateurs confirment une sous utilisation de l'extranet aussi bien en termes de fréquence que de fonctionnalités utilisées. Ils justifient leur comportement par l'absence de problèmes rencontrés dans la gestion des apprentis que ce soit au niveau des informations reçues ou de la réalisation des tâches. A ce premier stade, la perception du besoin d'intégrer l'extranet dans le cadre du travail demeure très faible et se reflète négativement sur le niveau d'usage.

#### **4. CONCLUSION**

L'objectif de ce papier était d'explicitier le phénomène de résistance au changement. Nous avons mis en valeur un facteur individuel supplémentaire de résistance au changement: la dissonance cognitive. En effet, lorsqu'un changement organisationnel est présenté à un employé, il ressentira un certain niveau de dissonance, qui pourra selon le cas susciter ou non de la résistance au changement. La dissonance résulte d'une confrontation entre la représentation mentale de l'individu et celle du changement. L'individu ressentira un mal-être psychologique face au nouveau modèle présenté selon qu'il réalisera que sa représentation est soit incomplète ou bien erronée.

Nous avons identifié, lors de notre étude de cas de l'organisme de formation ABC, un type particulier de résistance au changement que nous avons qualifié de « *résistance au changement par auto-persuasion* ». Nous avons montré que la *résistance au changement par auto-persuasion* apparaissait lorsque le niveau de dissonance est moyen (Cas n°2, Tableau 1). L'individu choisit, dans ce cas, une stratégie de sélectivité de l'information que l'on pourrait qualifier plus communément de « politique de l'autruche ». Il rejette le changement proposé en se persuadant qu'il a raison d'agir ainsi. Dit autrement, il met tout en œuvre pour préserver son modèle mental actuel et rejeter le nouveau modèle dans sa globalité. Il recherche activement les informations conformes à ce qu'il pense déjà et évite les non conformes. Ce type de résistance au changement ne peut être assimilé à de l'inertie individuelle. En effet, en pratiquant la

sélectivité de l'information, l'individu est en situation d'apprentissage. Il fait évoluer activement sa représentation mentale en la confortant.

Cette recherche a porté de manière exclusive sur le phénomène de la résistance au changement, il serait intéressant de sensibiliser les organisations aux conséquences causées par une situation de résistance car un changement mal géré engendre des pertes considérables pour l'organisation. Ces pertes ont été évoquées par Savall et Zardet (2003) et appelés «coûts cachés »<sup>3</sup>. Une évaluation de ces coûts cachés s'avère cruciale pour permettre d'une part de mesurer les incidences financières engendrées par la résistance; et d'autre part procurer aux responsables les informations nécessaires à la préparation des actions à mettre en œuvre pour pallier ce phénomène.

Dans cette même perspective, il serait également opportun de dépasser le cadre descriptif et analytique de la résistance au changement afin d'avancer des propositions qui permettent aux dirigeants d'anticiper et éviter ce phénomène au sein de leurs organisations. L'accent doit être davantage mis sur les actions RH et les techniques d'accompagnement. Ces dernières doivent être menées dans un processus réfléchi, intégral et rétroactif.

Ainsi, il serait important de s'interroger dans l'avenir sur les pratiques et techniques d'accompagnement des employés garantissant une mise en place efficace d'un changement organisationnel. Il s'agira, plus précisément de déterminer les moyens à mettre en œuvre pour susciter chez les employés ce "déclat" psychologique soit un niveau de dissonance cognitive tout juste élevé.

## REFERENCES

- Allen, V. (1964). Uncertainty of outcome and post-decision dissonance reduction Dans: *Festinger, L. Conflict, Decision, and Dissonance*. Stanford, Stanford University Press, pp. 34-45
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1417
- Argyris, C. et Kaplan, R. S. (1994). Implementing new knowledge: the case of activity-based costing. *Accounting horizon*, 8(3), pp. 83-105
- Aronson, E. (1968). Dissonance theory: progress and problems. Dans *Aronson, E. et al., Theories of cognitive consistency: A source book*, Rand-McNally
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-managing team. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437
- Berard, D. & Rocher, O. (2002). Organisation du travail et technologies de l'information communication : les grandes tendances - Etude TICO. Rapport de l'ANACT, mars
- Boisard-Castelluccia, S. (2004). The effects of demographical diversity upon top management teams' learning. EGOS Colloquium

---

<sup>3</sup> « Un coût est dit caché lorsqu'il n'apparaît pas explicitement dans les systèmes d'information de l'entreprise tels que le budget, la comptabilité générale et analytique ou les tableaux de bord usuels » (Savall et Zardet, 2003).

- Burgelman, R. (1993). A process model of internal corporate venturing in a major diversified firm. *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), 223-244.
- Cummings, T. G. et Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change*. 8<sup>th</sup> Edition. Thomson. South-Western
- Dean, J. W. et al. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352
- Denzin, N. K. (1989). *Interpretive interactionism*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford. Stanford University Press
- Ford, J. D. et al. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, vol 33 (2), 362-377
- Giordan, A. (1999). *Apprendre !*. Paris. Belin
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Ems Management & société.
- Gombault, A. (2005). La méthode des cas. In Roussel, P. et Wacheux, F. (sous la direction de). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De boeck. 31-64.
- Hamel, J., Dufour, S., et Fortin, D. (1999). *Case study methods*. Newbury Park: Sage.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. De Boeck.
- Holland, J.H. et al. (1986). *Induction: Processes of inference, learning and discovery*. The MIT press. Cambridge
- Jermias, J. (2001). Cognitive dissonance and resistance to change: the influence of commitment confirmation and feedback on judgment usefulness of accounting systems. *Accounting, organizations and society*, vol. 26, pp. 141-160
- Jermier, J.M. et al. (Eds). (1994). *Resistance and power in organizations*. London. Routledge
- Kim, D.H. (1993). The link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, pp.37-50
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, vol. 2 (1), pp. 71-87
- Melone, N. P. (1990). A theoretical assesment of the user-satisfaction construct in information systems research. *Management science*, 26(1), 76-91
- Miles, M., & Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. DeBoeck
- Modigliani, A. et Rochat, F. (1995). The role of interaction sequences and the timing of resistance in shaping obedience and defiance to authority. *Journal of Social Issues*, 51 (3), 107-123
- Nelson, R.R. et WINTER, S.G. (1982). *An evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, M.A. The Belknap Press of Harvard University Press
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, vol 88 (4), 680-693
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-795.

- Pinfield, L. (1986). A field evaluation of perspectives on organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 31, 365-388
- Reichers, A. et al. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59
- Savall, H., & Zardet, V. (2003). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Economica. Paris.
- Van de Ven, A. (1992). Suggesting for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 169-188.
- Wacheux, F. 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Watson, T.J. (1982). Group Allen, V. (1964). Uncertainty of outcome and post-decision dissonance reduction Dans: *Festinger, L. Conflict, Decision, and Dissonance*. Stanford, Stanford University Press, pp. 34-45