

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abdelhamid MEHRI Constantine 2

Institut de Bibliothéconomie

N° d'inscription :.....

N° d'inventaire :.....



Thèse

Présentée pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences

Spécialité : Bibliothéconomie

Thème

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et les changements organisationnels dans les bibliothèques universitaires d'Algérie.

Préparée par
Lounis OUAUDIA

Sous la direction du
Pr. Kamal BATTOUCHE

Soutenue publiquement devant le jury composé de :

Dr Mohamed Salah NABTI	MCA Univ. Constantine 2	Président
Dr Kamal BATTOUCHE	Pr. Univ. Constantine 2	Rapporteur
Dr Behdja BOUMAARAFI	MCA Univ. Constantine 2	Examinatrice
Dr Abderezak GHEZAL	MCA Univ. Msila	Examineur
Dr Zahir YAHIAOUI	MCA Univ. Relizane	Examineur

- 02 juillet 2017-

A la mémoire de ma mère, celle qui m'a encouragé tout au long de mes études, m'a appris l'amour, le respect et la fierté.

A la mémoire de mon gendre M'hand parti trop tôt.

En témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je porte pour vous.

Reposez en paix, je ne vous oublierai jamais.

Remerciements

Mes vifs remerciements vont à mon encadreur le Pr. Battouche Kamal qui m'a encadré avec beaucoup de sollicitude et de bienveillance et pour ses qualités humaines.

Je tiens à remercier mesdames et messieurs les membres du jury qui ont bien voulu examiner ce travail ainsi que toutes les personnes des B.U. du centre qui ont accepté de me rencontrer et de consacrer un temps précieux à répondre à mes questions.

Enfin, mes remerciements iront également à toutes les personnes dont l'emprunte restera dans ce dit travail plus encore dans ma mémoire, pour leurs relectures et conseils scientifiques, leurs aides et leurs talents.

Dédicaces

Je dédie cette recherche, tout d'abord, à ma petite famille qui a toujours été là pour moi notamment ma femme Lila et mes deux filles Nassima et Chahinez, leurs maris ainsi que leurs enfants.

Je dédie aussi ce travail à toutes les personnes que j'aime, qui m'entourent et remplissent ma vie, ceux d'hier et ceux d'aujourd'hui, où qu'ils soient.

A tous mes proches

Et à mes amis.

Je vous aime tous.

Lounis

Résumé

A l'instar de toutes les organisations, les Bibliothèques Universitaires (BU) évoluent dans un environnement en mutation constante.

En effet, le contexte tant institutionnel, sociologique que technologique, ne cesse de se transformer, impliquant celui des bibliothèques et des professionnels.

Notre contribution s'inscrit dans la tentative de comprendre en quoi l'introduction des NTIC ont pu modifier les structures des BU, les activités et par conséquent les compétences requises ainsi que les résistances engendrées.

Conduite grâce à des questionnaires et des entretiens menés auprès des professionnels des BU, cette recherche avait pour objectif de comprendre également la manière dont les changements ont été introduits et accompagnés dans les BU et les attitudes des acteurs envers ces changements.

Mots-clés

Bibliothèque Universitaire (BU), Management des bibliothèques, Changement organisationnel, NTIC, Résistance au changement.

Summary

Following the example of all organizations, the university libraries evolve in a constantly changing environment.

Indeed, the institutional, sociological and technological context does not stop being transformed, involving libraries and professionals.

Our contribution joins in the attempt to understand how the introduction of NICTs have altered the structures of the university libraries, the activities and consequently the skills required as well as the engendered resistances .

Conducted through questionnaires and interviews with the professionals of university libraries, this research had for objective to understand how changes were introduced and accompanied in the university libraries and the attitudes of the actors towards these changes.

Keywords

University Library, Library Management, Organizational Change, NICT, Resistance to Change.

ملخص

على غرار كافة المنظمات و الهيئات، فإن المكتبات الجامعية تتطور في محيط تتناوبه تحولات ثابتة . و عليه ، فإن الإطار المؤسسي ، السوسيولوجي و كذا التكنولوجي ، يشهد تحولات دائمة و مستمرة يشمل كل من المكتبات و المستخدمين. و تندرج مساهمتنا هذه في إطار محاولة فهم إلى أي مدى سمح إدراج التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الإتصال في تحويل هياكل المكتبات الجامعية ، نشاطاتها و بالنتيجة إختصاصتها المكتسبة و كذا ما نجم عن ذلك من مقاومة و تصدي . و بالإستعانة بالمسائلة و المقابلة التي وجهت و أجريت للمختصين في المجال ، فقد كان هدف بحثنا هذا، محاولة فهم الصيغة التي تم بموجبها ادراج مثل هذه التغيرات و مصاحبتها في المكتبات الجامعية ، و من جهة أخرى انطباعات الفاعلين إزاء هذه التغيرات.

الكلمات الدالة:

المكتبة الجامعية ، تسيير المكتبات و التغير الهيكلي، التغير الهيكلي ، التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الإتصال ، مقاومة التغيير.

Introduction générale	10
01-Objectifs de la recherche.....	12
02-Problématique.....	13
03-Hypothèses de travail.....	17
04-Démarche méthodologique de la recherche.....	17
4.1- Techniques de collecte des données.....	18
4.1.1- L'enquête par questionnaire.....	18
4.1.2- Les entretiens.....	23
4.2- Choix et présentation du cadre de l'étude.....	24
4.2.1- Le cadre de l'étude.....	25
4.2.2- La population de l'étude.....	26
4.2.3- Traitement des données de l'enquête.....	26
05-Structuration du travail de recherche.....	27

PARTIE I

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et les changements organisationnels : repères théoriques et méthodologiques	
Introduction de la partie	30
Chapitre I : Les NTIC et l'organisation.....	32
Introduction	32
Section 1- Les NTIC : Concepts et définitions.....	33
1.1.1- Les NTIC : Entre concepts et objets techniques.....	34
1.1.1.1- Technologie.....	35
1.1.1.2- Nouvelles technologies.....	35
1.1.1.3- Nouvelles technologies de l'information et de la communication.....	37
Section 2- Les NTIC : Outils de travail en réseau.....	43
1.2.1- Naissance de l'Internet.....	43
1.2.2- L'Intranet.....	45
1.2.3- L'Extranet.....	45
1.2.4- Le Groupware.....	46
1.2.5- Le Workflow.....	47
1.2.6- Les Outils de communication.....	47
1.2.6.1- La messagerie électronique.....	47
1.2.6.2- Le partage des fichiers.....	48
1.2.6.3- Les Forums de discussion.....	48
Section 3- L'organisation.....	49
1.3.1- Relations entre individus.....	50
1.3.1.1- Différences intrinsèques.....	50
1.3.1.2- Différences liées au métier exercé.....	51
1.3.2- Relations entre machines.....	52
1.3.3- Relations individus-machines.....	52
1.3.4- De la complexité au sein d'une organisation à la complexité au sein d'un projet NTIC.....	52
1.3.4.1- La complexité : définition.....	53
1.3.4.2- La complexité au sein d'une organisation.....	53
1.3.4.3- La complexité au sein d'un projet.....	54
Section 4- La corrélation entre les NTIC et l'organisation.....	55
1.4.1- Statut de la technique dans les théories des organisations.....	55
1.4.1.1- L'approche « technocentrique ».....	55
1.4.1.2- L'approche « anthropocentrique ».....	56

Table des matières

1.4.2- La co-détermination des NTIC et de l'organisation.....	58
1.4.2.1- Le déterminisme organisationnel.....	58
1.4.2.2- Le déterminisme technologique.....	59
1.4.3- Les impacts organisationnels des NTIC.....	61
1.4.3.1- Effets sur la conception et la transformation des organisations.....	61
1.4.3.2- Effets sur le processus de gestion.....	63
1.4.4- Les impacts sociaux des NTIC.....	65
1.4.4.1- NTIC et transformation des métiers.....	66
1.4.4.2- Impacts des NTIC sur les compétences.....	67
1.4.4.3- Les résistances possibles.....	69
Conclusion	70
Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel	72
Introduction	72
Section 1- Qu'est-ce que le changement ?	73
2.1.1- Le changement organisationnel.....	74
2.1.2- Le changement technologique.....	75
2.1.3- Historique du changement organisationnel.....	75
Section 2- Typologie du changement organisationnel	78
2.2.1- Types de changement selon l'origine de l'idée de changement.....	78
2.2.1.1- Le changement volontaire.....	79
2.2.1.2- Le changement imposé.....	81
2.2.2- Types de changement selon le mode de diffusion.....	83
2.2.2.1- Le changement progressif.....	83
2.2.2.2- Le changement brutal.....	84
2.2.3- Types de changement selon le degré opéré.....	85
2.2.3.1- Le changement de type 1.....	86
2.2.3.2- Le changement de type 2.....	88
2.2.4- Le changement prescrit et le changement construit.....	90
2.2.4.1- Le changement prescrit.....	90
2.2.4.2- Le changement construit.....	92
2.2.5- Les dimensions du changement.....	93
2.2.5.1- La profondeur du changement.....	94
2.2.5.2- La rapidité du changement.....	94
2.2.5.3- Le mode d'imposition des changements.....	95
Section 3- Les facteurs de changement dans les bibliothèques : un environnement en mutation ...	96
2.3.1- Les facteurs externes.....	96
2.3.1.1- Les changements technologiques.....	99
2.3.1.2- La mutation de la demande.....	99
2.3.2- Les facteurs internes.....	106
Section 4- Les acteurs du changement dans les bibliothèques	108
2.4.1- Les grands secteurs d'activités d'une bibliothèque.....	109
2.4.1.1- Les activités de direction.....	110
2.4.1.2- Les catégories scientifiques et techniques.....	110
2.4.1.3- Les catégories d'exécution.....	110
2.4.2- Le leader de la bibliothèque.....	112
2.4.3- La direction de la bibliothèque.....	115
2.4.4- Les cadres intermédiaires.....	116
2.4.5- Les autres agents du changement organisationnel.....	117
2.4.6- Les agents externes (les consultants).....	118
Section 5 - Les approches théoriques du processus du changement	121
2.5.1- Les approches mécanistes.....	122
2.5.2- Les approches socio-dynamique et relationnelle.....	125
2.5.3- L'approche participative: le développement organisationnel (DO).....	132
2.5.3.1- Les différents postulats de l'approche de « DO ».....	135

Table des matières

2.5.3.2- Les principes de base du changement dans le « DO ».....	135
2.5.3.3- Les techniques du développement organisationnel.....	138
2.5.4- Les approches systémique et sociologique.....	143
2.5.4.1- La démarche sociologique de la pratique du changement.....	147
2.5.4.2- Les finalités du changement dans la dimension sociologique.....	149
2.5.5- Les approches évolutionnistes.....	150
2.5.6- Les approches culturelle et configurationniste.....	152
2.5.6.1- L'approche culturelle.....	152
2.5.6.2- L'approche configurationniste.....	152
Conclusion	158
Chapitre III: Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement.....	159
Introduction	159
Section 1- La résistance au changement.....	161
3.1.1- Eléments de définitions.....	161
3.1.2- Le poids de l'individu dans la mise en œuvre du changement.....	164
Section 2- Les facteurs de résistance au changement.....	170
3.2.1- Les causes structurelles et conjoncturelles.....	175
3.2.2- Les raisons psychologiques et émotionnelles.....	175
3.2.2.1- Les raisons psychologiques.....	175
3.2.2.2- La peur de l'inconnu.....	176
3.2.2.3- La crainte de perdre ce qu'on possède.....	178
3.2.2.4- La préférence pour la stabilité.....	179
3.2.2.5- La remise en cause des compétences.....	180
3.2.3- Formation d'attitudes négatives face au changement : un facteur de résistance.....	181
3.2.4- Représentation négative du changement : un facteur de résistance.....	183
3.2.5- Les raisons sociologiques de la résistance au changement.....	184
3.2.6- Identité et culture organisationnelle : facteurs de résistance.....	187
Section 3- Les formes de résistance.....	192
3.3.1- La forme passive.....	192
3.3.2- La forme active.....	193
Section 4- Les méthodes de conduite du changement.....	195
3.4.1- La logique économique- technique.....	197
3.4.2- La logique psychologique.....	198
3.4.3- La logique sociologique.....	198
3.4.4- La ré- ingénierie des processus.....	199
3.4.5- Les méthodes de type « gestion de projets ».....	203
3.4.6- Les méthodes structurées des grands cabinets de conseils.....	206
3.4.7- Les méthodes dites globales.....	208
Section 5- Les principes de pilotage du changement organisationnel.....	212
3.5.1- Le processus décisionnel d'une opération de changement.....	213
3.5.2- Le pilotage stratégique du changement organisationnel.....	214
3.5.3- Le pilotage opérationnel du changement pour atténuer la résistance.....	217
3.5.3.1- La gestion participative.....	217
3.5.3.2- La communication (la concertation).....	218
3.5.3.3- L'animation du changement.....	219
3.5.3.4- La formation.....	220
3.5.3.5- La motivation.....	221
3.5.3.6- Le coaching.....	224
Conclusion	224
Conclusion de la partie	226

Partie II

Implantation des NTIC et pilotage du changement dans les BU d'Algérie

Introduction de la partie 227

Chapitre IV : Les bibliothèques universitaires à l'épreuve des NTIC : de l'informatisation à la virtualité..... 229

Introduction..... 229

Section 1- Regards sur une institution et un métier..... 230

4.1.1- Définitions..... 230

4.1.1.1- Définition du bibliothécaire..... 230

4.1.1.2- Définition de la bibliothèque..... 232

4.1.1.3- Les bibliothèques universitaires..... 232

4.1.2- Evolution historique des bibliothèques..... 235

4.1.2.1- La période antique..... 235

4.1.2.2- La période du Moyen-âge..... 238

4.1.2.3- De la période de la renaissance aux temps modernes..... 241

4.1.2.4- La période contemporaine..... 243

Section 2- Informatisation des BU : premières mutations..... 247

4.2.1- Le circuit du document en bibliothèque..... 248

4.2.2.1- Les acquisitions..... 248

4.2.2.2- Le traitement..... 251

4.2.1.3- Equipement et reliure..... 253

4.2.1.4- Le prêt..... 253

4.2.1.5- Le prêt inter-bibliothèques..... 254

4.2.1.6- Les services d'aide aux usagers..... 255

4.2.2- L'informatisation des bibliothèques universitaires : éléments historiques..... 256

4.2.2.1- Les systèmes de prêts traditionnels..... 256

4.2.2.2- Les procédés mécaniques et photographiques..... 257

4.2.2.3- Les procédés de traitement traditionnels et semi-automatiques..... 260

4.2.2.4- Les systèmes automatisés..... 261

4.2.3- L'informatisation des bibliothèques : transformation des pratiques invisibles des bibliothèques..... 265

4.2.3.1- Les acquisitions..... 265

4.2.3.2- Le catalogage..... 266

4.2.3.3- Les périodiques..... 266

4.2.3.4- Le prêt..... 267

4.2.3.5- La recherche bibliographique..... 267

4.2.3.6- Les éditions..... 268

4.2.3.7- Les statistiques..... 268

Section 3- L'arrivée des NTIC en bibliothèques universitaires : une évolution à pas de géant 269

4.3.1- L'Internet dans les pratiques bibliothéconomiques traditionnelles..... 269

4.3.1.1- Les acquisitions..... 271

4.3.1.2- Traitement des documents..... 273

4.3.1.4- Le prêt ou la communication de documents..... 276

4.3.2- L'Internet et les fonctions bibliothéconomiques des documents électroniques..... 277

4.3.2.1- Les acquisitions..... 278

4.3.2.2- Le traitement..... 279

4.3.2.3- La diffusion de documents..... 280

4.3.3- Les dérivées de l'Internet en bibliothèques : Intranet, Groupware et Workflow 282

4.3.3.1- Intranet : le web interne de la bibliothèque..... 282

4.3.3.2- Groupware : informatisation du travail en groupe..... 284

4.3.3.3- Workflow : la gestion des flux d'information à traiter..... 285

Table des matières

Section 4- Evolutions des activités et des compétences en bibliothèques universitaires.....	286
4.4.1- Boulversement des activités de travail.....	286
4.5.2- Développement de nouvelles compétences.....	287
4.4.3- Les réticences.....	288
Section 5 – Les BU d’Algérie.....	289
4.5.1- Les BU et leurs relations avec les structures de tutelle.....	289
4.5.1.1- La sous-direction des méthodes et des moyens.....	290
4.5.1.2- La commission nationale des BU.....	290
4.5.1.3- Le comité pédagogique national « documentation ».....	291
4.5.1.4- La direction de la documentation et de l’orientation.....	291
4.5.2- Les BU : Eléments statutaires.....	292
4.5.3- Le personnel des BU : éléments statutaires.....	292
Conclusion	293
Chapitre V : Les réseaux de bibliothèques et le changement.....	294
Introduction	294
Section 1 - Les réseaux de coopération entre bibliothèques.....	295
5.1.1- La coopération entre bibliothèques : éléments de définitions.....	296
5.1.2- Les réseaux de bibliothèques : concepts et éléments de définitions.....	297
5.1.3- Typologies des réseaux de coopération entre bibliothèques.....	300
5.1.3.1- La classification par type de bibliothèques.....	300
5.1.3.2- La classification par la couverture géographique.....	301
5.1.3.3- La classification par juridiction.....	302
5.1.3.4- La classification par statut économique du réseau.....	302
5.1.4- Intérêt de l’insertion des réseaux en bibliothèques.....	303
Section 2 - Le réseau et les tâches bibliothéconomiques.....	309
5.2.1- Les acquisitions.....	309
5.2.2- Le traitement des documents.....	309
5.2.3- Le prêt inter- bibliothèques.....	310
Section 3- Effets du réseau de coopération sur les bibliothèques membres.....	310
5.3.1- Sur le plan organisationnel et administratif.....	313
5.3.2- Sur le plan technique.....	315
5.3.3- Sur le plan économique.....	315
5.3.4- Sur le plan juridique.....	315
5.3.5- Sur le plan relationnel et humain.....	316
Conclusion	319
Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologique dans les BU objet de l’étude.....	320
Introduction	320
Section 1 - Identification des BU et des acteurs.....	321
6.1.1- Identification de la BU.....	321
6.1.2- Identification du questionnaire (acteur du changement).....	321
6.1.2.1- L’âge.....	322
6.1.2.2- Le sexe.....	323
6.1.2.3- Le niveau d’étude.....	324
6.1.2.4- Le grade.....	324
6.1.2.5- Service de rattachement.....	325
6.1.2.6- Niveau hiérarchique.....	325
Section 2- Les NTIC en usage dans les BU enquêtées et leurs impacts.....	327
6.2.1- Informatisation des BU.....	327
6.2.2- Internet dans la BU.....	328
6.2.2.1- Objectif d’installation de l’Internet en BU.....	328
6.2.2.2- Web de la BU : services offerts.....	329
6.2.2.3- Usage de l’Internet dans le travail.....	330

Table des matières

6.2.3- Réseau de communication interne de la BU.....	331
6.2.3.1- L’Intranet.....	331
6.2.3.2- Le partenariat dans le cadre du réseau RIBU.....	332
Section 3 - Les indicateurs de mises en œuvre des NTIC dans les bibliothèques étudiées.....	334
6.3.1- Mise en œuvre des NTIC.....	335
6.3.2- Communication autour du projet des NTIC.....	335
6.3.3- Degré de participation et d’implication des travailleurs des BU au processus de mise en place des NTIC	337
Section 4 - Attitudes et craintes des acteurs des BU face au changement induits par les NTIC.....	338
6.4.1- Les raisons de la résistance.....	338
6.4.1.1- Le processus psychologique.....	338
6.4.1.2- Le mode d’introduction du changement.....	341
6.4.2- Les formes de résistances adoptées par les acteurs des BU	344
6.4.2.1- La résistance active.....	344
6.4.2.2- La résistance passive.....	344
Section 5 - Actions organisationnelles déployées pour piloter et faciliter le changement.....	346
6.5.1- La formation et le coaching.....	347
6.5.2- La communication.....	349
6.5.3- La participation (implication et adhésion).....	351
Conclusion	353
Conclusion de la partie	355
Conclusion générale	357
Bibliographie	362
Annexes	381

Table des matières

Liste des tableaux et figures

N°	Intitulé du tableau	Page
01	<i>Tableau n° 01</i> : Indicateurs des logiques professionnelles	67
02	<i>Tableau n° 02</i> : Synthèse de l'historique du changement	76
03	<i>Tableau n° 03</i> : Les typologies du changement	85
04	<i>Tableau n° 04</i> : Les changements de types 1 et 2	86
05	<i>Tableau n° 05</i> : Type de développement et caractéristiques organisationnelles	87
06	<i>Tableau n° 06</i> : Démarches stratégique et opérationnelle	90
07	<i>Tableau n° 07</i> : Opposition des changements : prescrit et construit	93
08	<i>Tableau n° 08</i> : Les diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel	97
09	<i>Tableau n° 09</i> : L'intervention comme processus de décision rationnel	210
10	<i>Tableau n° 10</i> : Identification de la BU	321
11	<i>Tableau n° 11</i> : Age de l'interviewé	322
12	<i>Tableau n° 12</i> : Sexe du questionné	323
13	<i>Tableau n° 13</i> : Niveau d'étude	324
14	<i>Tableau n° 14</i> : Grade	324
15	<i>Tableau n° 15</i> : Service de rattachement	325
16	<i>Tableau n° 16</i> : Responsabilité occupée	326
17	<i>Tableau n° 17</i> : Informatisation de la BU	327
18	<i>Tableau n° 18</i> : Type d'informatisation	327
19	<i>Tableau n° 19</i> : Nom du logiciel utilisé	328
20	<i>Tableau n° 20</i> : Connexion de la BU à l'Internet	328
21	<i>Tableau n° 21</i> : Objectifs d'installation de l'Internet en BU	329
22	<i>Tableau n° 22</i> : Services offerts par le portail de la BU	329
23	<i>Tableau n° 23</i> : Usage de l'Internet au travail	330
24	<i>Tableau n° 24</i> : Différents usages de l'Internet en BU	330
25	<i>Tableau n° 25</i> : Intranet en BU	331
26	<i>Tableau n° 26</i> : Objectifs d'installation de l'Intranet en BU	331
27	<i>Tableau n° 27</i> : Usages d'Intranet au travail	332
28	<i>Tableau n° 28</i> : Partage de l'information en BU	332
29	<i>Tableau n° 29</i> : Formes de Partage souhaitées en BU	332
30	<i>Tableau n° 30</i> : Forme de Partage actuelle	333
31	<i>Tableau n° 31</i> : Consultation sur la mise en œuvre des NTIC en BU	335
32	<i>Tableau croisé par BU n° 32</i> : Mise en œuvre des NTIC	335
33	<i>Tableau n° 33</i> : Communication autour du projet d'implantation des NTIC	336
34	<i>Tableau croisé par BU n° 34</i> : Communication autour du projet d'implantation des NTIC	336
35	<i>Tableau n° 35</i> : Implication des salariés à la mise en œuvre des NTIC	337
36	<i>Tableau n° 36</i> : Non prise en compte des remarques des salariés	337
37	<i>Tableau n° 37</i> : Sentiments des travailleurs envers les NTIC	339
38	<i>Tableau n° 38</i> : Craintes des salariés pour les NTIC	340
39	<i>Tableau n° 39</i> : Manière dont le changement technologique a été introduit dans les BU	342
40	<i>Tableau croisé par grade n° 40</i> : Manière dont le changement technologique a été introduit dans les BU	342
41	<i>Tableau croisé par fonction n° 41</i> : Manière dont le changement technologique a été introduit dans les BU	343
42	<i>Tableau n° 42</i> : Comportements adoptés par les travailleurs des BU face au changement	344
43	<i>Tableau n° 43</i> : Formation en NTIC à l'égard des travailleurs des BU	348
44	<i>Tableau n° 44</i> : Coaching pour accompagner le changement	349
45	<i>Tableau n° 45</i> : Communication autour des NTIC	350
46	<i>Tableau croisé par grades n° 46</i> : consultation des employés	352
N°	Intitulé de la figure	Page
01	<i>Figure n° 01</i> : Interaction entre l'organisation et son environnement	98
02	<i>Figure n° 02</i> : Le pouvoir des acteurs	111
03	<i>Figure n° 03</i> : Le modèle de changement de Lewin	129
04	<i>Figure n° 04</i> : La grille de gestion de Blake et Mouton	141
05	<i>Figure n° 05</i> : Sociologie du modèle de structure de l'organisation	146
06	<i>Figure n° 06</i> : Les causes de la résistance au changement	172
07	<i>Figure n° 07</i> : Attitudes et comportements	183

Liste des tableaux et figures

08	<i>Figure n°08 : Triangle Grec</i>	187
09	<i>Figure n° 09: Correspondance méthodes-processus</i>	202
10	<i>Figure n°10 : Gestion de projet</i>	203
11	<i>Figure n°11 : La démarche DESPA</i>	205
12	<i>Figure n° 12: Méthode Blue (Gestion de projet) mise en place par IBM</i>	206
13	<i>Figure n° 13 : Le modèle des cinq forces</i>	211
14	<i>Figure n° 14 : Conduite du changement</i>	212

Liste des sigles et des abréviations

ABF : *Association des Bibliothécaires Français*
ADBS : *Association Française des Documentalistes et des Bibliothécaires Spécialisés*
AFCET : *Association Française pour la Cybernétique*
AIM : *Association Information et Management*
BN : *Bibliothèque Nationale*
BPR : *Business Processus Ré- ingénierie*
BU : *Bibliothèque universitaire*
CERIST : *Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique*
CERN : *Centre Européen pour la Recherche Nucléaire*
DESPA : *Démarche Stratégique de Projet et d'Audit*
DO : *Développement Organisationnel*
DSI : *Diffusion Sélective de l'Information*
ERP (logiciel) : *Entreprise ressource Planning*
FTP : *File Transfer Protocol*
GED : *Gestion Electronique des Documents*
GRH : *Gestion des Ressources Humaines*
HTML : *Hyper Text Markup Language*
ICR : *Reconnaissance Intelligente de Caractères*
LRGSF : *Laboratoire de recherche en Génie des Systèmes industriels*
MARC (Format) : *Machine Reading Catalogage*
MSA : *Matrices Stratégiques d'Audit*
NTIC : *Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication*
OCLC : *Online Computer Library Center*
OPAC : *Online Public Access Catalog*
TCP/IP (Protocole) : *Transmission control Protocol/Internet Protocol*
TIC : *Technologies de l'Information et de la Communication*
RACI : *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*
RIBU : *Réseau Interbibliothèques Universitaires*
WWW : *World Wilde Web*

Introduction générale

La naissance des NTIC est due à la convergence de trois domaines initialement distincts qui sont l'informatique, les télécommunications et l'audio-visuel.

Cette convergence génère de nombreuses transformations, tant économiques, structurels que sociales dans notre environnement. Notre rapport à l'information, à distance, au temps s'en trouve changé.

Comme les moyens de transport (aérien, terrestre et maritime) ont rapproché les villes, les continents et donc les populations, les NTIC abolissent les frontières existantes.

De nos jours, l'usage des NTIC s'est tellement accru dans les organisations qu'elles sont devenues partie intégrante du quotidien d'une majorité des salariés. L'apport des NTIC, de la part leurs fonctionnalités, est si important qu'elles ont provoqué des modifications dans le fonctionnement des organisations comme la transformation des rapports entre les salariés et avec leur hiérarchie, apparition de nouvelles compétences concernant les ressources humaines, bouleversement des structures organisationnelles, etc.. En d'autres termes, les NTIC, en envahissant l'environnement professionnel, ont bouleversé les habitudes et les méthodes de travail.

Elles ont fait leur apparition dans nos universités en termes de services car elles constituent des produits documentaires nouveaux (Internet), qui doivent pénétrer l'enceinte de la BU au même titre que les autres documents (livres et périodiques). Cette nouvelle façon de faire conduit la bibliothèque matérielle à héberger la bibliothèque virtuelle en permettant l'accès et/ou l'acquisition d'une documentation électronique. La consultation se trouve enrichie et diversifiée (ressources extérieure à la BU, navigation hypertexte, commandes et réservations des documents, etc.)

Le développement des NTIC dans nos BU ne relève pas d'une alternative entre la bibliothèque matérielle dite traditionnelle et la bibliothèque immatérielle ou les deux, c'est-à-dire la bibliothèque hybride, mais plutôt de leur nécessaire adaptation à de nouveaux média, de nouveaux supports et de nouveaux produits leur permettant ainsi de satisfaire les besoins de leurs utilisateurs.

Les NTIC ont donc transformé fondamentalement le paysage des BU. En effet, leurs services ont connu de grands changements et qui se poursuivent d'avantage. Au cours de cette période, depuis les années 1970, nous sommes passées de la préhistoire dans la gestion de l'information à l'ère de l'Internet. Ces changements sont peu prévisibles et étonnants. Nous avons délaissé le fichier cartonné pour le catalogage en ligne, les répertoires bibliographiques papier pour les bases de données en texte intégral, l'ordinateur à cartes perforées pour l'ordinateur portable et pour le « World Wide Web ». L'ensemble, pour une période à peine de deux décennies. Il y a lieu de faire ressortir que ces nouveaux outils ont amené des changements majeurs dans l'organisation et les pratiques des services des bibliothèques.

Cet environnement dans lequel évoluent aujourd'hui les bibliothèques et les bibliothécaires fait que certains facteurs contribuent à faire évoluer les missions des bibliothèques et la nature du métier. Si ces changements ouvrent des perspectives intéressantes pour le métier et pour les bibliothèques, ils représentent de véritables défis pour la structure et la profession.

A cet égard, tous ces changements ne sont pas faits sans causer un certain nombre de difficultés. L'Association des Bibliothécaires Français (ABF) s'est penchée successivement en 1998¹ et en 2002² sur le problème. Pour Naisbitt [*et al*]³, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont eu un impact évident sur les structures du travail et les modes de gestion en général. Il semble évident pour Weng⁴ que les structures organisationnelles des bibliothèques n'échappent pas à cette règle. Les chercheurs en bibliothéconomie Smith et Lynch⁵ avancent l'idée que la nature même du travail en bibliothèque, à cause des NTIC, subit présentement une transformation profonde susceptible d'affecter les valeurs professionnelles et les missions des bibliothèques.

¹ - Association des Bibliothécaires Français (1998).- Bibliothécaire, acteur du changement.- Actes du congrès national, Bourges, 16-18 Mai.- In : Bulletin de l'ABF, n° 180, pp. : 6-95

² - Association des Bibliothécaires Français (2002).- Bibliothécaire, évolution et révolution.- Actes du 48^{ème} congrès annuel de l'ABF, Troyes, 21-24 juin 2002.- Paris : ABF.- 111 p.

³ - Naisbitt, John et Aburdene, Patricia (1994). - Re-inventing the corporation: transforming your job and your company for the new information society.- New-York: Warner Books.- 326 p.

⁴ - WENG, Hweifen. (1997).- A contingency approach to explore the relationships among structure, technology and performance in academic library departments.- In: *Advances in Library Administration and Organization*.- Vol. 15, pp.: 249-317.

⁵ - SMITH, K.R. et LYNCH, B.P. (1999).- The Changing nature of work in Academic libraries.- In: ACRL Ninth National Conference.- Chicago: American Library Association, pp.:1-7

1- Objectifs de la recherche

Les NTIC et le changement étant des thèmes qui suscitent intérêt et engouement sans cesse croissants, que se soit chez les managers, les sociologues, les psychologues, etc. ainsi que chez la communauté universitaire. Ils ne peuvent aucunement passer inaperçus ni même être reléguées au second plan. D'ailleurs nous-mêmes en tant que chercheurs, nous ne pouvions les ignorer car ce sont des thèmes d'actualité. Et donc, il nous est paru intéressant de nous pencher sur cet axe de la recherche.

Comme toutes les autres organisations, les BU n'y échappent pas à cette problématique. En effet, la bibliothèque n'est pas statique. Il s'agit d'un ensemble dynamique qui évolue avec son environnement (interne/externe) et qui représente un collectif d'acteurs dont les propriétés sont différentes de la somme des caractéristiques individuelles. Elle doit donc faire face à ces tensions (statique/dynamique, interne/externe, et individuel/collectif). Ces tensions inscrivent la bibliothèque dans une spirale du changement qui fait que chaque action peut être une façon de transformation.

C'est pour ces diverses raisons et comme il a été avancé plus haut à savoir, les fonctionnalités des NTIC modifient l'environnement organisationnel et fonctionnel des organisations, le tout engendrant des résistances, que nous avons intitulé notre travail de recherche : « **Les NTIC et le changement organisationnel dans les BU d'Algérie** ».

Pour cerner le thème étudié, nous nous sommes intéressés à un certain nombre de bibliothèque du centre dont le résultat peut être élargi au reste des bibliothèques universitaires.

Les objectifs poursuivis par cette recherche consistent à :

Vérifier l'existence ou non d'un changement au sein des BU objets de l'étude, suite à l'implantation des NTIC.

Identifier les moyens mis en œuvre par ces BU, dans le but de faire adhérer les acteurs au projet de changement.

Vérifier l'adéquation entre les objectifs assignés avec ceux du changement visé.

Et enfin, connaître les effets que peuvent engendrer les NTIC sur les attitudes des acteurs, ainsi que leurs réactions face aux changements qui en résultent.

2- Problématique

Modification, transformation et bouleversement sont synonymes du changement. Le fait de recourir aux NTIC pour améliorer le fonctionnement et les services rendus, laisse supposer que les organisations ont pris conscience de la nécessité de s'adapter et donc de changer. Ce changement provoqué par les NTIC ne peut réussir que par un usage efficace et efficient de ces dernières, en somme, en faire bon usage.

L'intégration des NTIC représente donc toujours « *un changement pour l'ensemble des acteurs concernés* »⁶. Notons par ailleurs, que même si ces technologies permettent de « *communiquer et de travailler autrement* »⁷, le changement provoque toujours chez les acteurs de l'organisation certaines méfiances qui se manifestent par des résistances au changement, susceptibles de se déclarer dans un avenir proche.

Les formes de réalisation du travail se trouvent ainsi modifiées par les NTIC et que le collectif du travail peut être déstabilisé.

Cette déstabilisation dans le cadre du travail, peut entraîner à son tour, la non appropriation du changement et le développement d'une forme de réticence.

Face au phénomène du changement technologique dans les BU et des effets qu'il engendre, malheureusement celui-ci demeure peu étudié en tant que tel. En effet, seules quelques études ont bien analysé la complexité des structures organisationnelles des bibliothèques⁸, mais sans aborder les turbulences que vivent actuellement ces institutions. Les études les plus récentes qui abordent ces questions des changements liés aux NTIC ou à d'autres facteurs se contentent généralement de décrire les changements sans en analyser l'impact sur une base théorique. La seule exception nous vient des travaux de Weng⁹ qui a étudié les changements organisationnels des bibliothèques académiques en faisant appel à la

⁶ - CARON, Claude, (2008).- Le Rôle des dirigeants dans l'intégration des TIC: vers un changement de paradigmes?- Laval : Presses de l'Université, p.347.

⁷ - Id.

⁸ - Id.

⁹ - WENG, Hweifen. (1997).- A contingency approach to explore the relationships among structure ...Op.cit.

théorie de la contingence selon laquelle une organisation qui ne modifie pas sa structure dans un contexte de transformation risque de ne plus être adaptée.

Le tableau peu flatteur que je viens de dresser concerne les BU dont la plupart des chercheurs n'abordent pas la problématique du changement comme nous venons de le souligner contrairement aux autres types d'organisations.

En effet, le changement, comme nous allons le voir plus loin, est un phénomène qui a toujours fasciné les chercheurs qui s'intéressent à l'analyse des organisations. Au fil du temps, de nombreuses façons de concevoir le changement organisationnel et de l'étudier se sont développées. Dans un contexte de complexité, où les résistances et les obstacles potentiels sont nombreux, le changement ne s'improvise pas. « *Il doit être piloté, il faut connaître et maîtriser l'appareil. La route doit être tracée, la vitesse de vol définie. Des leviers doivent permettre d'agir et de réagir en cours de vol* »¹⁰.

Par ailleurs, la complexité des organisations et leur environnement qui change sans cesse, font que le changement organisationnel ne pourra être envisagé comme une réponse aux défis de l'environnement externe que dans la mesure où l'organisation dispose d'une réelle capacité de changement. Les méthodes traditionnelles de type taylorien des changements basées sur des interventions techniques et des plans préétablis même cohérents sont vouées à l'échec. Cette capacité de transformation des systèmes organisés a donné lieu à un débat contradictoire alimenté par l'opposition entre une conception « déterministe » du changement et une approche « volontariste ». Pour l'approche déterministe, le changement ne peut venir que de l'extérieur à cause des facteurs de rigidité et d'inertie de l'organisation (la structure, la culture, etc.) qui la préservent des changements. Cette vision de l'organisation a eu naissance suite aux travaux des théoriciens de la sélection naturelle d'Aldrich¹¹ et aux théoriciens de l'écologie des populations Hannan et Freeman¹², qui envisagent la dynamique organisationnelle essentiellement dans le sens d'une action de l'environnement sur l'organisation. Par opposition, l'approche « volontariste » met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques, de l'acteur comme facteur de transformation de l'organisation.

¹⁰ - BONEU François, FETTU Françoise et MARMONIER Luc (1992).- Piloter le changement managérial.- Paris : Ed. Liaison, p.53.

¹¹ - ALDRICH, Howard E., (2008).- Organizations and environments.- 3^{ème} éd.- Stanford: University Press. - 398 p.

¹² - HANNAN, M.T. et FREEMAN, J.H. (1984).- Structural inertia and organizational cultures.- In: *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 4, pp. 657- 693.

En ce qui nous concerne, nous nous inscrivons dans l'approche volontariste. Pour nous, la bibliothèque qui veut sa transformation et son développement, ne peut se limiter à subir des changements imposés par l'environnement. La maîtrise de son avenir doit l'engager dans la voie d'un changement volontaire qui la conduira vers l'émergence d'une nouvelle culture managériale. Ceci passe par l'implication des partenaires sociaux et donc de ses acteurs dans la mise en œuvre du processus du changement.

Pour réussir un tel défi, il faut d'abord comprendre le fonctionnement des organisations comme des systèmes sociaux, comment ils se transforment et avec quels processus d'apprentissage et dynamiques de créativité. Ensuite, comment rendre accessibles, à la compréhension des membres de l'organisation, ces transformations, leurs objectifs et leurs conséquences à venir.

Dans cette perspective, la littérature américaine sur les organisations, notamment les théoriciens du Développement Organisationnel Beckard¹³, Child¹⁴ et Smith, s'accordent à mettre en garde contre le changement imposé par le haut. Depuis, les travaux historiques d'Elton Mayo¹⁵ et de F.J. Roethlisberger¹⁶ à l'atelier Hawthorne Western Electric¹⁷ et de K. Lewin¹⁸, la littérature notamment anglo-saxonne souligne la nécessité de faire participer l'ensemble des acteurs de l'organisation dans tous les changements au sein de l'organisation. La réussite du changement doit passer par une première phase que K. Lewin¹⁹ appelle « la phase de décristallisation » qui consiste à faire reconnaître aux employés la nécessité de changer de comportement. En effet, l'organisation ne peut se limiter à subir des changements imposés par l'environnement. La maîtrise de son avenir doit l'engager dans la voie d'un

¹³ - CHILD, J. et SMITH, C. (1987).- The Context and processus of organizational transformation.- In: *Journal Studies*, vol. 24, pp.: 565-593.

¹⁴ - BECKHARD, R. (1975).- Le Développement des organisations, stratégies et modèles.- Paris : Dalloz.- 144 p.

¹⁵ - MAYO, Elton, (1933). - The Human problems of an industrial civilisation. - New-York, Mac Millan.- 204 p.

¹⁶ - ROETHLISBERGER, Fritz J., DICKSON, William J. et WRIGHT, Harold A., (2003).- Nouvelle éd.- Management and the worker: an account of a research program conducted by Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago.- Massachusetts: Harvard University Press et Cambridge.- 640 p.

¹⁷ - La Western Electric est une entreprise américaine chargée d'alimenter, en matériel électronique, la société des téléphones Bell, à Hawthorne près de la banlieue de Chicago. Elle comptait 29000 ouvriers (fort pourcentage de main d'œuvre étrangère), lorsque démarra en 1927, les recherches d'Elton Mayo, de Roethlisberger et leurs collaborateurs. Ces expériences menées à l'intérieur de la western Electric visent à démontrer, contrairement à Taylor, que la productivité humaine peut reposer sur des incitants affectifs plutôt que sur des incitants financiers. Pour Mayo, le bon moral de l'ouvrier (dû à la satisfaction de besoins affectifs tel que le respect et le sentiment d'être écouté) engendre la productivité. Nous sommes aux origines de la mise en équation de l'efficacité sociale (point de passage obligé de la performance humaine).

¹⁸ - LEWIN, Kurt, (1975).- Psychologie dynamique: les relations humaines.- Paris: PUF.- 296 p.

¹⁹ - Id.

changement volontaire. Ceci passe par la mise en œuvre de démarches pour conduire et piloter le changement. Ce changement qui est un processus complexe impose, pour notre part, une vision d'ingénierie qui consiste à passer des perspectives théoriques délimitant la complexité du changement à des modèles pratiques facilitant le management de cette complexité.

Un certain nombre de travaux insistent sur les représentations que les acteurs de l'organisation se font du changement. Car, ces représentations conditionnent leurs manières de voir et d'agir et influenceront alors les objectifs et les actions de l'organisation. Ce sont leurs représentations qui déterminent leur rôle dans le processus du changement. Les acteurs peuvent ainsi jouer un rôle de moteur ou de frein.

C'est dans ce cadre, que nous situons la problématique de notre. L'objectif principal de notre travail, comme nous l'avons souligné, est de comprendre la manière dont le changement a été introduit dans ces BU. En effet, de part ce qui a été présenté précédemment, et même si les NTIC sont maintenant largement répandues dans nos BU, leur intégration n'est pas aussi avancée. Il s'agit de savoir si nous devons remettre en cause la nature des leviers choisis ou la manière dont le changement a été introduit.

Ceci nous amène à formuler la problématique suivante : ***Comment les NTIC provoquent-elles des changements au sein des bibliothèques ? Comment sont-ils gérés ? Doit-on remettre en cause les leviers actionnés lors de l'implantation des NTIC ou le mode de pilotage adopté lors de leur mise en œuvre ?***

Afin de répondre à cette question, nous nous limiterons au discours d'accompagnement et la représentation que se font les différents acteurs de ces changements, leurs réactions, les leviers favorisés, les méthodes utilisées pour introduire ces changements.

De la problématique découlent plusieurs questions subsidiaires et pour lesquelles nous tenterons d'apporter également des réponses :

- Existe-il un projet NTIC et donc du changement ?
- Les bibliothécaires (acteurs) font-ils un bon usage ?
- Les NTIC font-elles partie intégrante de la culture des BU objet de notre recherche ?
- Quels sont les leviers choisis pour implanter le changement technologique ainsi que le type de pilotage favorisé dans sa mise en œuvre ?

- Quelle est l'attitude des différents acteurs vis-à-vis de ce changement technologique et comment les résistances ont été gérées ?

- Existe-t-il des mesures d'accompagnements (communication, formation...) pour faciliter l'intégration des différents acteurs dans la nouvelle configuration organisationnelle engendrée par les NTIC ?

3- Hypothèses de travail

Pour cela, nous avons formulé les hypothèses de travail suivantes :

- Des études empiriques ont montré que la réussite du changement ne dépend pas uniquement de la qualité des actions envisagées, mais plutôt du plan de mise en œuvre des changements qui en découlent. Nous avançons l'hypothèse que l'intervention mécanique adoptée par les directeurs des BU dans la mise en œuvre des actions engagées dans le cadre de la mise en œuvre des NTIC est à l'origine de la situation actuelle.

- Nous avançons l'hypothèse que la mise en œuvre du changement technologique s'est faite en dehors du personnel des BU. Elle est dépourvue de mesure d'accompagnements pour expliquer et justifier les actions menées. Ceci peut-il être à l'origine du désintéressement de certains acteurs, voire même des résistances ?

4- Démarche méthodologique de la recherche

Dans le cadre de la présente recherche, nous allons essayer de répondre à la question posée au départ et de vérifier certaines propositions de recherche à travers des méthodes que nous aborderons plus loin. Celle-ci se justifie par le fait que nous avons opté pour un travail qui porte sur la façon de gérer un changement induit par les NTIC dans les bibliothèques universitaires. En effet, la modernisation des bibliothèques touche beaucoup d'aspects organisationnels. Le but étant d'examiner les modèles de gestion du changement dans certaines BU ainsi que les méthodes adoptées pour vaincre les résistances possibles induites par les NTIC.

Afin de mener à bien ce travail de recherche, une approche tripolaire a été utilisée. Il s'agit d'une étude de tout à la fois, *les instruments* que sont les NTIC, *les acteurs* que sont les professionnels des bibliothèques, et enfin *le système*, il s'agit ici des bibliothèques universitaires.

Quant au travail d'analyse des conséquences des NTIC, il a consisté essentiellement en

dépouillements bibliographiques, en entretien et en questionnaire auprès des acteurs des BU et enfin en observation sur le terrain d'usages documentaires des NTIC. Une attention particulière est réservée au management du changement.

Néanmoins, mener une recherche sur la gestion du changement induit par les NTIC dans les BU n'est pas une simple tâche car peu de recherches existent sur le sujet. Mes sources d'inspiration, en ce qui concerne le sujet sont très limitées. Elles prennent appui à la fois sur des travaux en sciences de gestion, en psychologie, en psychosociologie, en sociologie des organisations, en sociologie du travail, en ergonomie, etc.

Toutefois et dans le même ordre d'idées, pour pouvoir confronter nos hypothèses à la réalité du terrain et les vérifier, nous avons opté pour la combinaison d'un certain nombre de techniques de recherche que nous examinerons d'une façon successive.

- Une étude documentaire relative aux NTIC, à la théorie de l'organisation et de la gestion (notamment le changement organisationnel, les modèles théoriques, les types de changement, le pilotage, les résistances aux changements, etc.), qui nous servira dans la formulation des concepts de la recherche. Elle permettra de bien orienter celle-ci et de concevoir le questionnaire. La littérature des ouvrages en la matière nous aidera à mieux comprendre les NTIC et le changement organisationnel, notamment dans les bibliothèques universitaires. Cette méthode est appelée aussi la méthode historique. Son objectif est de permettre l'analyse des documents. L'usage de cette dernière nous permettra également de retracer l'engagement des pouvoirs publics dans l'informatisation des bibliothèques et de la mise en œuvre des NTIC. A cet égard, une analyse des textes réglementaires et législatifs s'avère comme l'une des approches les plus indiquées. Il s'agit en effet, des textes officiels (décrets, arrêtés, circulaires) portant organisation et fonctionnement des BU et des statuts de leurs personnels.

- Une étude empirique qui a pour objectif d'identifier les modes de changement qui s'opèrent dans les BU et qui portera sur une étude de terrain dont l'objectif principal est de déterminer le mode de pilotage adopté dans la mise en œuvre des NTIC. Nous procéderons à une enquête par questionnaire et par des entretiens des acteurs des BU.

4.1- Techniques de collecte des données

Rappelons, dans un premier temps, que l'objectif de cette étude est d'examiner l'impact des NTIC sur les Bibliothèques Universitaires, l'influence du changement organisationnel sur les acteurs et la manière de le piloter. Dans ce contexte, nous avons choisi de vérifier cette problématique par l'entremise du questionnaire de Porter et Smith. L'objectif de cette méthode quantitative est d'obtenir de façon graduée le comportement des acteurs face aux NTIC.

Toutefois, afin de comprendre comment s'exerce l'influence du changement organisationnel, à la fois sur la structure des BU et sur les individus, nous avons jumelé cette méthode quantitative à une méthode qualitative. Cette dernière est fortement liée à notre objectif qui est de d'écrire et d'examiner l'impact du changement organisationnel et son pilotage.

Nous avons choisi de collecter des données directement sur nos terrains d'étude. Pour cela, nous avons utilisé les outils classiques des sciences sociales et humaines à savoir : le questionnaire et le guide d'entretien. A cet effet, R. Quivy et L.V. Campenhoudt²⁰ identifient les objectifs pour lesquels cette méthode convient. Ils citent entre autres, l'analyse des phénomènes macrosociaux, l'analyse des changements sociaux, l'analyse du changement organisationnel dans les organisations, la culture de l'entreprise, etc.

4.1.1- L'enquête par questionnaire

La taille de l'échantillon arrêtée nous a poussés à compléter le questionnaire par des entretiens individuels. Les questions posées ont pour objectifs de compléter l'enquête par les entretiens.

Notre questionnaire a touché un échantillon de 127 sujets travaillant dans les BU. Il porte sur des questions relatives au processus de mise en œuvre des NTIC dans les BU.

Ce questionnaire est constitué de 03 grands axes, scindés en 10 sous- axes, représentant 79 questions. Le choix de ces axes est dicté par l'approche globale comme cadre d'analyse retenu dans la partie théorique. Par ailleurs, il y a lieu de préciser que nous nous

²⁰ - QUIVY, R. et CAMPENHOUDT, L. V., (1995).- Manuel de recherche en sciences sociales.- Paris : Dunod.- 287 p.

sommes aussi inspirés de la grille d'analyse proposée par François Pichault²¹ pour construire la notre.

En effet, la grille de F. Pichault a l'avantage de regrouper des éléments compensatoires des différentes approches. Il s'agit de la nécessité de construire un corps et un design du projet du changement, une idée sur laquelle s'appuie notamment l'approche dite « planification ». Egalement, la nécessité de prendre en compte, dans une opération du changement technologique, les opportunités et contraintes du contexte où les changements sont opérés, l'idée prônée par l'approche « contingente ». De l'idée prônée par l'approche « incrémentale » qui consiste à insérer, par les décideurs, dans la continuité des choix antérieurs, tout en cherchant à trouver une articulation progressive entre la dynamique de leur projet et les temporalités héritées du passé. La nécessité de communiquer et de légitimer tout changement organisationnel, un principe avancé par l'approche dite de « convention ». L'idée avancée par l'approche politique (Crozier et Friedberg)²² selon laquelle il existe une structure informelle faite de jeux, de marchandage, de négociation dont l'enjeu est de contrôler des zones d'incertitudes au sein des organisations.

A cet égard, la grille pour laquelle nous avons opté, reprend ce cadre de référence en introduisant des questions pouvant nous permettre d'identifier le type d'implantation des NTIC et donc de mise en œuvre des changements organisationnels au sein des B.U.

Ainsi, ce questionnaire constitué de questions qui ont pour objectif de vérifier les hypothèses de travail à travers cette grille d'analyse est structuré selon les axes ci-dessous :

Renseignements généraux

- Identification de la BU
- Identification du questionné

NTIC à la Bibliothèque

- Informatisation de la BU
- Internet à la BU
- Réseau de communication interne/externe (Intranet- Extranet)

²¹ - PICHULT, François, (2004).- Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ?- In : *Revue de Gestion des ressources Humaines*, n° 53, Juil.- Sept., pp. : 09-17.

²² - CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, (2000).- L'Acteur et le Système : les contraintes de l'action collective.- Paris : Ed. Points.- 436 p.

- Partage de l'information entre BU membres du réseau RIBU

NTIC et organisation du travail dans la Bibliothèque

- Mise en œuvre des NTIC
- Usage des NTIC au travail
- Attitudes et craintes liées au changement
- Pilotage du changement

Le premier axe est réservé aux données d'ordre général dont l'objectif est de nous permettre d'une part, d'identifier la BU enquêtée et le nombre de ses enquêtés. D'autre part, d'identifier l'interviewé. Le but étant de recueillir ses caractéristiques socio- démographiques et professionnelles.

Le second axe s'interroge sur l'état de la mise en place des NTIC dans les BU et le processus de changement organisationnel.

Le troisième axe porte sur la mise en place simultanée des NTIC et du changement. On s'interroge sur le degré d'implication du personnel de la BU, car il est plus qu'important d'étudier les réactions psychologiques des individus face au changement. Est abordée également la gestion des changements et l'affectation des ressources par l'identification formelle d'un chef de projet et la définition claire de son rôle, de ses attributions et de ses responsabilités (approche par la planification). Il porte aussi sur la concordance temporelle (approche incrémentale).

Par ailleurs, cette troisième rubrique appréhende également la mobilisation des acteurs (approche politique). Elle porte sur les attitudes du personnel vis-à-vis du changement technologique, la satisfaction des intérêts des acteurs visés par le changement, le pilotage lui-même du changement, ainsi que les méthodes utilisées.

Concernant notre hypothèse liée au degré d'implication du personnel dans la gestion de leur BU et pour pouvoir la tester, nous nous sommes appuyés sur la grille développée par Porter *[et al]*²³ (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ), traduit en français par Thévenet en 1992. Son objectif est de vérifier l'hypothèse inspirée des théories de Mc

²³ - PORTER, Lyman W. [et al] (1974).- Organizational commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians.- In: journal of Applied Psychology, vol. 59, pp. : 603-609

Gregor²⁴. Pour nous, il s'agit de mesurer le degré d'implication des employés dans la gestion de leurs bibliothèques d'une manière générale et ce pour nous permettre de comprendre leur implication ou non dans le processus de mise en place des NTIC.

Quant au format de réponses, nous nous sommes inspirés de l'échelle de LIKERT²⁵ qui porte sur les points suivants : très positif, positif, plutôt positif, plutôt négatif, négatif, très négatif.

Concernant la nature des questions posées, nous avons opté plutôt, pour des questions ouvertes pré-codées où l'interrogé est appelé à choisir une réponse parmi celles proposées ou à ordonner des réponses selon leur importance de son point de vue.

Pour les questions fermées, nous avons opté pour des questions plus élaborées qui renvoient à une échelle graduelle (Oui, Plutôt oui, Non, Plutôt non).

Ce type de questions se justifie par le fait que les changements organisationnels provoque souvent, chez les interrogés, des émotions fortes qui ne peuvent être exprimées uniquement par des oui ou des non.

Certaines questions sont assorties de consignes précises pour distinguer les réponses du personnel d'encadrement de celui des autres enquêtés.

- *Validation de l'outil*

Le questionnaire rédigé a été proposé (aux ATS de la BU de Bejaia) pour que celui-ci soit testé pour savoir si les items d'une question recouvre la réalité vécue par les enquêtés, vérifier parallèlement que la passation de celui-ci ne soulève pas de difficultés imprévues, tester la compréhension des questions et la pertinence des réponses.

Les réponses ont été recueillies ainsi que les hésitations, les réactions, les commentaires que le questionnaire a fait surgir. Certaines questions ainsi que certains items ont été reformulés.

²⁴ - Douglas Mc Gregor (1906-1964). Docteur en psychologie, diplômé de l'Université de Harvard, puis professeur de psychologie industrielle. Il formula 02 théories (x et y), issues d'observations empiriques, à l'intention des dirigeants. Il postule que la manière dont une organisation est dirigée, résulte directement des convictions de ses dirigeants, sur la nature humaine et le comportement des hommes.

²⁵ - Echelle de Lieker : c'est une échelle d'attitudes et de réactions comprenant de 04 à 07 degrés par laquelle on demande à l'individu d'exprimer son degré d'accord ou de désaccord relatif à une affirmation.

4.1.2- Les entretiens

Afin de pouvoir compléter les données collectées au niveau des BU enquêtées, nous avons cherché dans la mémoire des acteurs par l'aide des entretiens. Plusieurs modalités sont possibles pour mener un entretien. Pour notre part, nous avons opté pour deux types de techniques : des entretiens semi-directifs avec les conservateurs occupant les postes de directeurs des BU et les cadres responsables de sections, enfin, des entretiens directs avec les autres cadres et le reste des employés.

A cet égard, avec les directeurs et les chefs de sections, et dans le souci de collecter plus d'informations, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs d'environ une heure trente minutes, qui laissent aux interrogés l'opportunité de s'exprimer. Par souci d'efficacité, et pour éviter que la discussion ne s'éloigne du sujet, un guide d'entretien a été réalisé dans ce sens et qui est joint en annexe.

Cette méthode, apparaît comme étant la technique la plus appropriée pour notre recherche, vue la nature du sujet qui porte non seulement sur les aspects techniques de l'informatisation et de l'usage des NTIC, mais surtout sur les aspects émotionnels, sociologiques et organisationnels. L'objectif des entretiens est d'interroger l'ensemble des acteurs des bibliothèques universitaires ciblées au sujet de la démarche de mise en œuvre des changements technologiques.

Ainsi, notre recherche a pour but d'analyser le processus de mise en œuvre des changements organisationnels imposés par la NTIC. Nous avons tenté d'identifier les aspects pris en compte lors de la mise en œuvre et la manière dont les changements ont été conduits, et ce, en nous référant à la littérature que nous avons exposée sur les méthodes de mise en œuvre des changements et les postulats émis dans notre cadre d'analyse pour aboutir à un changement technologique réussi.

Devant la panoplie des dispositifs exposés, nous rejoignons ainsi un certain nombre de chercheurs qui favorisent une approche dite globale dans la gestion du changement. Dans ce cadre, nous avons opté pour le modèle qualitatif proposé par François PICHAULT²⁶ dit modèle multidimensionnel sous forme d'une grille d'analyse de l'ensemble des différents aspects du pilotage du changement mis en exergue par les approches les plus explicatives des changements organisationnels : l'approche planification, l'approche contingente et l'approche incrémentale. Ce cadre de référence nous permet de construire les indicateurs qui vont nous

²⁶ - PICHAULT, François (2004).- Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ?- Op. Cit.

permettre d'identifier les éventuelles résistances et le mode de pilotage suivi dans la mise en œuvre des NTIC dans les bibliothèques universitaires objet de la présente étude.

La qualité d'un entretien repose sur la sincérité des personnes interrogées. Or, nous avons constaté souvent d'une part, une volonté de contrôler les informations qu'ils délivrent et d'autre part, une sorte d'attente d'impact de la part des interrogés.

Le type des questions posées durant les entretiens, qui sont en relation avec leurs attitudes vis-à-vis des changements technologiques, et tenant compte de l'impossibilité d'enregistrer souvent les réponses, a amplifié la difficulté d'accéder à l'information. Cette difficulté est associée souvent au risque de voir ces informations biaisées par les manipulations des acteurs et leur volonté de nous orienter vers de fausses pistes.

Ainsi donc, pour faire face à une telle situation et pour contourner ce type d'attitude, en plus de notre insistance sur le caractère académique des entretiens et pour réduire les réticences que nous avons souvent ressenties de la part des interviewés, nous avons opté pour une démarche pédagogique qui consiste à multiplier les visites des BU et engager des débats sur divers sujets afin de gagner la confiance des interrogés.

4.2- Choix et présentation du cadre de l'étude

Lors du choix d'un terrain d'étude, se pose le problème de la représentation de l'objet à étudier. Dans le cas d'une seule monographie, le chercheur est conditionné par la singularité et la spécificité du terrain. Pour éviter d'être piégé par les conditions spécifiques dans lesquelles les BU ont mené leur changement et réduire la contingence de notre étude, nous avons choisi de réaliser plusieurs monographies. Nous pensons qu'étudier les processus de changement, dans plusieurs BU permettra de renforcer la plausibilité de nos hypothèses.

La monographie n'est pas un simple récit de la vie d'une bibliothèque, mais plutôt un récit guidé par un cadre d'analyse et des hypothèses de recherche. Ce travail nous permet d'émettre des hypothèses sur les phénomènes étudiés et de les vérifier.

4.2.1- Le cadre de l'étude

Afin d'éviter le piège des difficultés spécifiques à chacune des BU, nous avons choisi

de porter notre étude sur plusieurs BU. Dans notre choix des BU, nous nous sommes appuyés sur les caractéristiques suivantes :

La taille : l'idée étant d'avoir des BU de grandes tailles, en évitant les trop petites structures, sachant que les besoins d'organiser le travail, les équipes et la gestion du changement sont moins difficiles dans les petites bibliothèques.

L'historicité de l'informatisation : là également, nous avons retenu les bibliothèques ayant une grande tradition dans l'informatisation et l'usage des NTIC (Internet, Intranet et Extranet).

L'existence d'un réseau : en ce sens, il nous semble intéressant d'observer les effets d'un réseau sur l'organisation des bibliothèques (travail collaboratif). En effet, toutes ces bibliothèques font partie du réseau RIBU.

Le choix de l'échantillon d'étude pour ce travail découlait directement de la problématique, nous nous intéressons aux travailleurs des BU utilisant les NTIC dans le cadre de leur travail.

A noter le choix délibéré de notre part de ne retenir que les BU puisqu'il s'agit de l'objet même de notre thèse ceci d'une part, et d'autre part, par le fait qu'elles sont considérées comme étant les pionnières dans l'usage des NTIC et comme étant celles qui ont plus de moyens.

A cet égard, 06 établissements universitaires du centre ont été sélectionnés. Il s'agit notamment de :

- La BU d'Alger,
- La BU de Bab-Ezzouar,
- La BU de Bejaia,
- La BU de Blida,
- La BU de Boumerdès,
- La BU de Tizi-Ouzou.

4.2.2- La population de l'étude

Nous étudierons le comportement du personnel bibliothéconomique puisque le changement vise le travail du bibliothécaire en partant du service des acquisitions au service communication en passant par le traitement des documents.

- *L'échantillon*

Durant notre exposé théorique, nous avons fait apparaître l'importance de l'implication du personnel bibliothéconomique des BU dans le processus du changement. Leur degré d'implication conditionne le résultat de ces changements. Pour cette raison, nous avons axé notre enquête sur la totalité de ladite population, soit 127 sujets, dont l'ensemble des acteurs est représenté : directeurs, chefs de sections, conservateurs, attachés de bibliothèques, assistants de bibliothèques, etc.

4.2.3- Traitement des données de l'enquête

Concernant l'enquête par questionnaire, le traitement s'est effectué également en deux temps. Dans un premier temps, nous avons procédé au dépouillement manuel de l'enquête. Dans le deuxième temps, nous avons utilisé le logiciel SPHINX pour le traitement des enquêtes qualitatives.

Quant aux entretiens, l'exploitation des données recueillies s'est faite en deux étapes également. Dans un premier temps, nous avons effectué, après chaque entretien, un compte rendu, reprenant l'ensemble des données et les appréciations émises par les interrogés. Nous avons ensuite fait valider individuellement nos comptes-rendus par les personnes interrogés.

Dans un second temps, nous avons traité les données en fonction de notre cadre d'analyse et des hypothèses précédemment émises.

L'exploitation des entretiens est utile. D'une part le discours entendu pourra être abordé directement en tant que source d'information. D'autre part, il peut être décodé en tant que processus au cours duquel l'acteur exprime, sur lui-même, une vérité plus profonde que celle qui est immédiatement perceptible.

La cueillette des données qui proviendra de l'enquête de terrain, nous permettra sans doute de poser notre diagnostic des BU quant au type de changement, de résistance et des actions à mener.

5- Structuration du travail de recherche

Afin de mieux cerner notre thème de recherche, notre travail est structuré en deux parties. La première partie de ce travail s'attache à présenter les NTIC et une synthèse des différentes approches théoriques du changement organisationnel afin de mieux apprécier ses enjeux et de maîtriser ses mécanismes.

Dans le premier chapitre de cette partie, nous aborderons les NTIC et les organisations qui fonctionnent de manière réursive et dans une dynamique de co-évolution. Entre les stratégies managériales, les exigences fonctionnelles collaboratives du réseau et les enjeux de l'intégration d'une technologie, l'organisation doit jouer un rôle de médiation afin d'appréhender et de gérer la relation du changement.

Dans le second chapitre, nous construirons un cadre théorique et conceptuel qui permettra une approche intellectuelle et méthodique du processus du changement auquel les bibliothèques font face.

Nous proposerons, dans le même chapitre, de placer le changement dans le cadre des courants de recherche sur les organisations et de voir comment il est appréhendé par les différentes théories des organisations. Notre objectif est de montrer que le changement organisationnel doit être pensé et analysé en termes de méthodologie de conduite et en termes d'action stratégique non isolée des autres concepts du management et de l'organisation.

Dans le troisième chapitre, nous nous intéresserons à l'étude du concept de résistance au changement. Nous aborderons, également la vision de l'ingénierie qui consiste à proposer une démarche pour construire et conduire un processus de changement organisationnel et managérial. En l'occurrence, nous insisterons sur la configuration de ce processus, sur les méthodes, les outils et les moyens à mobiliser pour initier simultanément la nature du changement et le processus du changement (quoi et comment changer) et les conditions nécessaires pour réussir un changement décidé par les initiateurs du changement.

Cette partie va nous permettre de bien orienter la recherche et de mener à terme les questionnaires.

La seconde partie de notre travail, consiste à projeter l'étude théorique sur la bibliothèque universitaire en matière d'ingénierie et de pilotage du changement.

Cette partie, dite empirique, portera sur une enquête de terrain qui est un échantillon de BU notamment celles du centre faisant partie du réseau RIBU. L'objectif de notre enquête est de cerner le mode de pilotage adopté par les dirigeants des BU dans la mise en œuvre des NTIC et des changements organisationnels qui en découlent. Pour cela, nous opterons pour une approche basée sur l'analyse des aspects humains et organisationnels du management des changements opérés dans le cadre l'implantation des NTIC.

Se contenter uniquement d'une approche analytique de la bibliothèque pour étudier les changements peut limiter, à notre avis, la compréhension du comportement des différents acteurs face à ces derniers. La bibliothèque n'est pas uniquement une architecture de fonctions (bibliothéconomiques, commerciale, financière), mais encore également comme un rassemblement de ressources humaines pouvant basculer une organisation dans un sens comme dans un autre.

Nous aborderons dans les quatrième et cinquième chapitres l'histoire de l'objet de notre recherche à travers les bibliothèques et les réseaux de bibliothèques. En effet, les deux revêtent un caractère théorique. Le quatrième traite de l'historique des bibliothèques, de l'informatisation des bibliothèques et de la mise en œuvre des NTIC ainsi que leurs impacts. La dernière section de ce chapitre est dédiée aux BU d'Algérie. Le cinquième chapitre étant une continuité du quatrième puisqu'il traite des réseaux des bibliothèques, de la coopération entre les bibliothèques membres et des effets de ce dernier.

Le sixième et dernier chapitre concerne le déroulement de l'enquête et portera sur les résultats obtenus et l'interprétation des résultats de notre travail de recherche.

Nous adoptons une approche de gestion et nous inscrivons ce travail de recherche dans une vision managériale qui considère la BU comme étant une organisation de services. Nous nous questionnons donc sur les conséquences de l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le management des bibliothèques.

L'ambition de notre recherche est non seulement de répondre à l'ensemble des

Introduction générale

questions posées, mais aussi de proposer les conditions permettant de réussir la conception et le pilotage des changements technologiques et organisationnels dans les bibliothèques universitaires.

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et le Changement Organisationnel : Repères théoriques et méthodologiques

Introduction

La conduite du changement organisationnel induit par les NTIC est sans doute l'un des plus grands défis auquel se trouvent confrontés aujourd'hui les directeurs des bibliothèques.

En effet, les bibliothèques universitaires ont dû faire face au cours des ces dernières années à des mutations et à des turbulences importantes notamment à cause de l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication comme nous l'avons déjà mentionné.

Par ailleurs, gérer les ressources humaines dans ces BU en transformation, bâtir un plan pour conduire cette transformation, accompagner le personnel au quotidien, assurer leur implication, sont autant de questions que les dirigeants doivent résoudre. L'objectif que nous nous assignons justement, dans la première partie de ce travail est d'essayer de construire un cadre théorique qui nous permettra d'analyser, dans une seconde partie, les modes stratégiques et opérationnels adoptés par les responsables des BU dans la gestion du changement induit par l'implantation des NTIC.

Ce cadre théorique devra nous permettre une meilleure prise de conscience des enjeux du processus du changement organisationnel dans la vie des bibliothèques. Notre analyse portera sur les NTIC et leur interaction avec l'organisation, le concept du changement, les approches théoriques, la notion de résistance au changement et les modes de pilotages. Cette partie sera structurée ainsi:

- Dans le premier chapitre, nous aborderons les différentes NTIC, en usage dans les réseaux d'information et leur interrelation avec les structures organisationnelles.

- Dans le second chapitre, nous présenterons une synthèse sur les différentes acceptions du concept de « changement organisationnel » et les types de changements identifiables. Seront également abordées différentes approches théoriques du changement. Ainsi, nous allons repérer les référents théoriques qui fournissent le support d'un diagnostic et qui

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et le Changement Organisationnel : Repères théoriques et méthodologiques

prédéterminent la nature et la forme des opérations à mener lors d'un changement organisationnel.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons la notion de résistance au changement, les raisons de résistance et leurs modes de gestion. Il s'agit ainsi de comprendre ce phénomène qui est souvent exprimé lors des changements organisationnels et qui est à l'origine de l'échec de nombreux projets de changement.

Introduction

Les NTIC sont présentées comme une réponse aux nouveaux besoins communicationnels de l'organisation, mais la relation de cette dernière et les technologies est complexe et non linéaire. De ce fait, la nature des NTIC comme de l'organisation, se situe entre l'évolution et la révolution. Néanmoins, la nouvelle communication qui apparaît offrir une possibilité aux organisations de développer des relations nouvelles avec leur environnement tant au niveau interne qu'externe, est susceptible de créer une organisation originale.

A cet égard, nous allons essayer d'analyser dans ce chapitre, l'interaction existant entre l'organisation et les NTIC afin de déterminer si l'utilisation des NTIC et les changements qu'elles entraînent remettent finalement en cause la forme traditionnelle de l'organisation elle-même et donnent naissance à une nouvelle structure organisationnelle.

Cette partie de la recherche fournit donc un élément de compréhension sur l'évolution de la bibliothèque en tant que système ouvert sur l'extérieur lorsqu'elle devient utilisatrice de NTIC.

Les NTIC diffusent l'information au sein de la bibliothèque. L'accroissement de la communication et de la coordination qui en découlent, va modifier son essence.

Nous ne prétendons, cependant pas, traiter d'une manière exhaustive, l'ensemble des rapports entre les NTIC et l'organisation. En effet, ils sont nombreux, complexes et évoluent continuellement. Nous nous pencherons sur l'organisation modifiée c'est-à-dire, sur :

- Les conséquences de l'introduction des NTIC sur l'organisation,
- Leurs rapports avec les transformations du travail,
- Et dans les chapitres ultérieurs, le pilotage du changement.

Enfin, sans prétendre fournir des réponses définitives à ces problématiques de fonds, ce chapitre est organisé de façon à comprendre le rapport entre la nouveauté technologique et le changement.

Section 1- Les NTIC : concepts et définitions

Il faut d'abord comprendre la nature théorique des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), celle de l'organisation, pour analyser ensuite les liens entre celles-ci.

En effet, il y a lieu de signaler, de prime abord, que les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication induisent une connotation fort controversée dans la littérature en la matière. Elles ont, incontestablement, une influence certaine sur le mode de fonctionnement et de structuration des organisations, car elles permettent un meilleur partage, une meilleure diffusion et une meilleure transmission de l'information dans les organisations à caractère industriel, commercial, de service ou administratif.

En effet, elles bouleversent de nombreuses variables qui caractérisent la vie des organisations. Ceci est dû au fait que l'information constitue un facteur primordial pour toute organisation, autant lors de prise de décisions que pour son fonctionnement quotidien.

Par ailleurs, il apparaît, que l'outil véhiculant cette information est de plus en plus matérialisé par les technologies interactives qui permettent une gestion efficace.

A ce titre, il nous a semblé important de consacrer une sous section au NTIC pour faciliter leur compréhension.

Notre objectif primordial n'étant pas de faire un inventaire de toutes les technologies mises à la disposition des organisations, (puisque ce n'est pas l'objet de cette recherche), nous allons simplement nous focaliser sur cinq technologies pour lesquelles une description sera dressée dans la présente recherche, en terme de définitions, d'enjeux pour l'organisation, et d'utilisation dans les fonctions bibliothèques universitaires.

Les NTIC dont il est question sont celles appelées les technologies de réseaux c'est-à-dire, les technologies permettant une diffusion, un partage et une utilisation de l'information à l'ensemble des membres de l'organisation, à savoir : Internet, Intranet, Extranet, le Workflow et le Groupware.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

Ces nouveaux outils ne sont pas pris au hasard, mais semblent avoir un fort impact en matière de management des organisations industrielles et de services et c'est pourquoi ils ont été privilégiés.

Ceci nous amène tout naturellement vers la description et l'analyse des relations existant entre les NTIC et les organisations, ce qui va nous amener à la description d'un phénomène qui touche profondément les bibliothèques: *la gestion du changement*. Cet aspect est incontestablement au cœur des préoccupations des managers et donc des directeurs des BU, et qui est de surcroît influencé par l'utilisation des nouvelles technologies.

Bien entendu, les effets n'auront pas la même ampleur selon les individus concernés, de même que les changements organisationnels, sociaux et technologiques qui pourront être observés dans les organisations.

A cet égard, nous le soutenons et continuerons à le faire, l'être humain doit occuper une place telle que ses comportements, ses attentes, ses stratégies, ses rôle et place dans la bibliothèque, ne peuvent être ignorés dans la compréhension, l'analyse et le pilotage du processus du changement.

1.1.1- Les NTIC : entre concepts et objets techniques

Le terme NTIC sera repris dans la présente recherche bien qu'il soit parfois contesté, car ambigu, aussi bien dans la littérature que dans les pratiques organisationnelles. Les oppositions rencontrées sur la signification pourraient l'être sur l'ensemble des lettres de l'abréviation. Les désaccords les plus flagrants concernent surtout les deux premières lettres.

Selon Nadège Gunia, la première opposition concerne la lettre N. «*Le N qui signifie nouvelles sous-entend que ces technologies sont récentes. Or ce n'est pas forcément le cas, puisque la majeure partie des technologies a été implantée dans les organisations depuis au moins 10, voire 15 ans. C'est pourquoi, de nombreux auteurs se contentent d'utiliser l'abréviation TIC*»²⁷. Dans notre travail de recherche, nous rejoignons la position de l'auteur pour garder le N. «*Nous n'omettrons pas le N, car nous considérons que ces technologies ne*

²⁷ - GUNIA, Nadège (2002).- La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : impacts des NTIC.- Thèse de doctorat en sciences de gestion.- Université de Toulouse I, p. 103

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

connaissent une large diffusion que depuis quelques années, et que les renouvelles technologiques nous autorisent à leur accorder un certain caractère novateur »²⁸.

La seconde lettre qui suscite la controverse est la lettre **T**. « *Le T provoque débats et controverses surtout en système d'Information et de Communication, car pouvant désigner à la fois techniques et technologies. La technique est un procédé particulier que l'on utilise pour mener une opération complète, pour fabriquer un objet matériel ou l'adapter à sa fonction, alors que la technologie constitue l'ensemble des techniques d'un domaine particulier (en ce qui nous concerne : le domaine de l'information et de la communication »²⁹.*

Le **I**, pour **information**. L'information est une donnée vitale pour l'organisation, soit pour la prise de décision ou lors du contrôle et de la coordination des différents services.

« La transmission, le partage, la diffusion de l'information sont essentiels pour l'organisation. De plus en plus, le vecteur véhiculant cette information est matérialisé par les technologies interactives qui en permettent une gestion efficace »³⁰.

En dernier, nous avons la lettre **C** pour désigner **la communication**. « *La fonction communication est au cœur des transformations actuelles des organisations. Il y a deux enjeux apparents auxquels doit répondre la fonction communication dans l'organisation: d'une part, adapter son positionnement et les modalités de son déploiement à la réussite des projets de changement. Le développement des processus transverses et la décentralisation des responsabilités opérationnelles ont conduit les organisations à reconfigurer leur système de communication interne, notamment en se rapprochant des entités opérationnelles »³¹.*

Pour d'autres auteurs, à l'image de R. Le Durf, A. Maisseu³², et P. Gilbert³³, l'expression NTIC est assimilée à un phénomène naturel, renfermant trois mots essentiels. Il

²⁸ - GUNIA, Nadège (2002).- La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : impacts des NTIC... Op. cit. p. 103

²⁹ - Id. p.103

³⁰ - Id. p.103

³¹ - Id. p. 103

³² - LE DURF, R. et MAISSEU, A. (1991).- *Mangement technologique* : Paris : Sirey.- 69 p.

³³ - GILBERT, Patrick (2001).- *NTIC et changement organisationnel*.- In cahiers de recherche du Gregor, IAE Paris I, Panthéon- Sorbonne, 16 f.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

s'agit notamment : de la technologie, des nouvelles technologies et enfin des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

1.1.1.1- Technologie

Selon Patrick Gilbert, « *dans ses usages savants, la technologie apparaît comme une notion difficile à saisir en raison de sa polysémie. Au sens restreint, dans l'histoire de l'ethnologie des techniques, ce terme désigne « la science des techniques »*³⁴.

Au sens large, et dans une perspective de management, R. Le Duff et A. Maisseu définissent la technologie comme « *un ensemble cohérent organisé de techniques, outils, matériaux, méthodes et savoir-faire, toutes applications du contenu des sciences (physiques, de la vie et du comportement) employées à des fins le plus souvent économiques, dans le but de produire des biens ou des services marchands*³⁵ ».

Dans l'édition du dictionnaire Larousse de 2002, elle est définie comme « *l'étude des outils, des machines, des techniques utilisées dans l'industrie. Ensemble de savoirs et de pratiques, fondé sur des principes scientifiques, dans un domaine technique* »³⁶.

Dans cette panoplie de définitions, on retiendra en particulier qu'on ne peut parler de technologie « *que s'il existe un corps de connaissances homogène (des méthodes et savoir-faire), constitué sur des fondements scientifiques ; un rassemblement d'outils ne constitue pas, à lui seul, une technologie* »³⁷.

Toutefois, dans le langage quotidien, le mot « technologie » est devenu un superlatif du mot « technique » auquel il est tout le temps utilisé. Sous l'influence de l'anglais, ce terme en est venu à désigner une technique moderne et complexe, comme le sont les techniques du traitement de l'information et de la communication. Contrairement à cela, « *le terme « technique » évoque à la fois des savoir-faire étroits et biens balisés et l'univers industriel traditionnel, « technologie » est spontanément associé à des valeurs de modernité (« technologie avancées », « technologies de pointe », « haute technologie »). C'est dans ce sens que l'on parle des applications du traitement automatisé de l'information et de la communication comme de « technologies* »³⁸.

³⁴ - GILBERT, Patrick (2001).- NTIC et changement organisationnel.- In cahiers de recherche du Gregor, IAE Paris I, Panthéon- Sorbonne, p.2.

³⁵ - LE DURF R. et MAISSEU A. (1991).- Management technologique.- Op. cit. p. 69.

³⁶ - Dictionnaire Le Petit Larousse illustré (2002).- Paris : Ed. Larousse, p. 994

³⁷ - GILBERT, Patrick (2002).- Ntic et changement organisationnel.- Op. cit p. 2

³⁸ - Id.. p.2

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

1.1.1.2- Nouvelles technologies

Quant à l'expression NTIC, celles-ci ne sont ni plus ni moins nouvelles que toutes autres inventions depuis des siècles. « *Les « nouvelles » technologies sont celles qui bénéficient des progrès récents de la technique, de la science. Tenant compte des évolutions scientifiques et techniques, le caractère de nouveauté est donc provisoire* »³⁹.

Tenant compte des premières études réalisées par les spécialistes en informatique, il ressortait que l'appellation « NTIC » recouvrait essentiellement l'Internet, les architectures informatiques client- serveur, le groupware, le workflow et la GED. On ne parlait pas encore d'Intranet et de progiciels de gestion intégrée. « *En quelques années, cette représentation s'est sensiblement modifiée avec l'ajout de l'Intranet, de l'Extranet, des ERP, etc.* »⁴⁰.

Incontestablement avec le temps qui passe, certaines de ces technologies aujourd'hui, avancées, seront demain dépassées. La nouveauté est sans doute dans le regard et le projet de l'utilisateur ou de l'observateur : les technologies sont avancées parce que, à une époque donnée, elles sont mises en avant. « *En effet, du téléphone, jadis emblème de la fonction d'encadrement, à l'Internet, en passant par le micro- ordinateur, le prestige de la modernité technologique se déplace au fur et à mesure que se développe le marché et que s'abaissent les coûts d'achat et de fonctionnement* »⁴¹.

1.1.1.3- Nouvelles technologies de l'information et de la communication

« *Associées dans l'expression NTIC, information et la communication dans l'organisation relèvent de deux fonctions distinctes* »⁴².

Tout d'abord, il est essentiel d'évacuer de notre analyse des expressions telles que la « dématérialisation de l'information », « système zéro papier », ou encore « libération de l'information »,...

³⁹ - GILBERT, Patrick (2002).- Ntic et changement organisationnel.- Op. cit p.3

⁴⁰ - Id. p. 3

⁴¹ - KOULOUMDJIAN M.F. (2000).- Travail à distance.- In : Traité de psychologie du travail et des organisation.- Paris : Dunod, pp. : 345-386.

⁴² - SCHMITT, Jean-Pierre (1994).- Manuel d'organisation de l'entreprise.- Paris : PUF.- 564p.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

Les NTIC, si elles ont la caractéristique d'être numériques, ne s'opposent pas totalement à un support papier qui rendrait lui l'information matérielle. Le papier est une matière, l'information reste par définition immatérielle.

Autrement dit, c'est l'échange qui est dématérialisé grâce aux NTIC, le lien contenu et contenant est rompu.

Une autre approche est de considérer l'information comme la signification que l'humain attribue aux données. *« Une donnée et une information sont intimement reliées à la personne qui les reçoit. L'information traduit une réduction de l'incertitude, plus on possède d'informations sur une chose, plus on réduit son incertitude sur elle ; tandis qu'une donnée est un intrant qui ne diminue pas l'incertitude ».*⁴³

Cela dit, l'information doit pouvoir subir un travail d'interprétation et doit donc présenter un équilibre entre prévisibilité et imprévisibilité. Cette approche est essentielle pour les Ntic où l'effort de réception doit être adapté pour une efficacité des outils. Le sens met en jeu le contexte de l'information, la situation, l'utilisation par les individus de cette information.

L'information relève donc de l'univers des données traitées. Elle résulte d'une combinaison de renseignements pertinents, concernant des faits ou des personnes, destinée à modifier la perception qu'a un décideur sur une situation.

Quant à l'informatique, c'est un mot formé par la réunion des mots « information » et « automatique ». il désigne l'ensemble des disciplines et des techniques concourant au traitement automatique et rationnel de l'information. Traiter l'information, ce n'est pas l'inventer de toutes pièces, mais la collecter, la traiter, la diffuser, la stocker et la transmettre le cas échéant.

Quant à la notion de communication, elle est extrêmement difficile à définir du fait des nombreuses acceptions du terme et de la multitude des usages qui en sont faits aujourd'hui.

⁴³ - MONGIN, P. (1998).- Simplifier la gestion de votre collectivité grâce un Intranet.- In : La Lettre du cadre territorial, n° 304, p.15

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

La communication fait figure de mot éponge et désigne des réalités aussi différentes que « *la transmission de messages chimiques entre deux cellules, un dialogue entre deux personnes, l'activité des médias ou encore la circulation de l'information dans l'organisation* »⁴⁴.

Pour Erik Neveu, « *Si chaque époque a des vocables dont elle fait grand usage, celui de la communication est au rang de ceux dont l'utilisation est aujourd'hui la plus inflationniste, et le sens le moins fixé...* »⁴⁵.

Il est également délicat d'appréhender intellectuellement un concept qui touche à l'essence même de la relation sociale. Est-il possible alors de donner une définition rigoureuse en s'appuyant par exemple sur le champ sociologique des sciences de l'information et de la communication ?

Ce dernier est en fait un vaste ensemble qui mérite bien son pluriel car il regroupe de multiples domaines de recherche : sociologie, linguistique, philosophie, éthologie, cybernétique, etc.

Peut-on à l'inverse se contenter d'une définition stricte sans vulgariser un concept complexe ? En définitive, comment être synthétique sans passer à côté de la substance ?

Par commodité, la notion de communication sera définie ici par rapport à l'objet de la recherche ; cette démarche ayant l'avantage de définir un cadre d'analyse approprié et de limiter une définition qui pourrait prendre des pages.

Pour commencer, une première approche possible est d'en donner la définition du Petit Robert (éd. 2003), tout simplement : le verbe communiquer vient du latin *communicare*, qui signifie « *être en relation avec* ».

La communication signifie à la fois le fait et l'action de communiquer, la chose que l'on communique, ou encore le moyen technique par lequel des personnes communiquent.

⁴⁴ - DORTIER, J.F. (2004).- Le Dictionnaire des sciences humaines.- Paris : Ed. Les sciences humaines, p.98

⁴⁵ - NEVEU, Erik (2001).- Une société de communication ?.- 4^{ème} éd.- Paris : Montchretien, p.1

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

Le modèle de Lasswell⁴⁶ propose de réfléchir aux problèmes de communication à partir de cinq interrogations :

- Qui ?
- Dit quoi ?
- A qui ?
- Par quel moyen ?
- Avec quel effet ?

Une première dimension fait référence à une communication interpersonnelle, autrement dit à l'expression, le dialogue, l'échange, la coopération, etc.

Là encore, il est possible d'aborder cette acception comme un « phénomène physique » : la transmission d'un message à une personne qui en accuse la réception ; cela dit, il est évident que cette action ne peut pas être uniquement appréhendée comme mécanique et linéaire.

La sémiologie, par exemple, nous rappelle que la communication recourt à des procédés, qui nécessitent une interprétation de signes, de codes, de symboles qui n'ont de sens que pour l'« individu social » (Saussure⁴⁷, Jakobson⁴⁸, etc.).

L'école de Palo Alto⁴⁹ précise que la communication n'est pas seulement linéaire mais également rétroactive : le récepteur n'est pas un simple élément passif, mais au contraire interagit sur l'action de communication.

Le fait que l'on associe généralement aux Ntic un langage qui n'est compris que par les initiés est un exemple simple de la complexité de la notion de communication et du « *pouvoir des mots* ». Le langage informatique utilise d'ailleurs de nombreux termes au champ lexical imagé et à l'étymologie intéressante : on peut penser à « *navigateur* »,

⁴⁶ - Harold Dwight Lasswell (1902-1978) est un spécialiste américain de la communication de masse et de la science politique. Il est connu notamment pour sa définition de la communication selon son modèle de « 5 w » : **Who** say **What** to **Whom** in **Which** channel with **What** effect.

⁴⁷ - SAUSSURE, Ferdinand (1995).- Cours de linguistique générale.- Paris : Payot.- 510 p.

⁴⁸ - JAKOBSON, Roman (1963).- Linguistique et poétique : essai de linguistique générale.- Paris : Ed. Minit.- 260 p.

⁴⁹ - L'École de Palo Alto est un courant de pensée et de recherche ayant pris le nom de la ville de Palo Alto en Californie, à partir du début des années 1950. On le cite en psychologie et psycho-sociologie ainsi qu'en sciences de l'information et de la communication.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

« virus », « agora virtuelle », « pare-feu », « hébergeur », « messagerie », « blog », etc.

Pour ce qui est de la temporalité, les théories du marketing nous éclairaient sur les différences d'une communication en mode synchrone et en mode asynchrone, les Ntic permettant généralement une combinaison des deux.

Les Ntic modifieraient le rapport à l'autre dans la mesure où le rapport à distance deviendrait la norme et la rencontre « face à face » l'exception. L'emploi du terme de « télécommunication » est d'ailleurs souvent plus approprié.

La communication désigne également aujourd'hui un secteur d'activité, qui prend la forme d'un service particulier dans une organisation, que l'on appelle familièrement « *la Com.* ».

Une distinction est traditionnellement faite entre le service de communication externe et le service de communication interne.

Le premier est en charge de l'image de l'organisation, de son existence symbolique, des valeurs officielles qu'elle représente, etc. Le service de communication interne est quant à lui, centré sur la politique de l'organisation concernant le personnel, et a souvent des liens très forts avec la direction des ressources humaines.

Cette précision a son importance puisque les Ntic, de part leur nature, sont des outils qui sont souvent rattachés au service de la communication interne. On en comprend d'ailleurs aisément les enjeux : circulation de l'information rapide et diffuse, documents mis à jour en temps réel, réflexivité possible des échanges et points de vue etc. Cela dit, d'autres logiques sont possibles.

Concernant la communication au sens d'activité professionnelle, il est également important d'éviter une dichotomie totale entre communication « interne » et « externe ». Cette fausse opposition cache en réalité la nécessité d'une collaboration entre deux services qui poursuivent le même objectif : une meilleure efficacité et la satisfaction de l'utilisateur.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

Enfin, la communication, qu'elle soit interne ou externe à l'organisation, appartient, à l'univers des personnes. C'est l'échange d'informations entre un ou plusieurs individus, à travers un ou plusieurs canaux. Elle met l'accent sur la relation des sujets humains entre-eux et suppose de considérer la réponse faite par autrui à l'information qu'il a reçue, c'est-à-dire le retour d'écoute ou le feed-back.

L'expression « technologie de l'information et de la communication » lie information et communication dans un même mouvement. « *Cette approche, en terme de système homme-machine, ou plus précisément homme-technologie, ne considère plus de façon disjointe l'homme et les NTIC, mais les interactions entre ces deux sous-systèmes dans l'une des configurations suivantes* »⁵⁰ :

- Interactions technologie-technologie, lorsqu'il s'agit de réaliser une tâche programmée par un homme comme dans l'échange de données informatisées (EDI) ;
- Interaction homme-technologie pour réaliser une tâche pilotée soit par l'homme, soit par la technologie (progiciels de gestion intégrée) ;
- Interaction homme-homme via des ordinateurs reliés en réseaux (Intranet, Extranet, collecticiels, etc.).

⁵⁰ - GILBERT, Patrick (2002).- Ntic et changement organisationnel.- Op. cit. p.04

Section 2- Les NTIC : Outils de travail en réseau

Comme nous l'avons souligné, les années 90 ont vu l'arrivée de ce qui est couramment appelé « les nouvelles technologies de l'information et de la communication ».

Derrière cette expression se cache une multitude d'outils mais aussi de concepts et de méthodes de travail en vue d'améliorer et de faciliter la communication, la circulation et la gestion de l'information. L'**Internet** est ce qui caractérise le mieux cet essor car il permet aussi bien la communication entre les personnes que le partage d'une quantité énorme d'informations sur n'importe quel domaine.

Nous traiterons donc dans ce qui suit les technologies de réseaux, en d'autres termes, celles qui permettent une diffusion, un partage et une utilisation de l'information par l'ensemble des membres de l'organisation à savoir l'Internet, l'Intranet, l'Extranet, le Groupware et enfin le Workflow.

1.2.1- Naissance de l'Internet

L'Internet est considéré comme « *le réseau des réseaux* ⁵¹ ». Il est défini comme étant « *un réseau mondial associant des ressources de télécommunication et des ordinateurs, serveurs et clients, destiné à l'échange de messages électroniques, d'informations multimédias et de fichiers* ⁵² ».

Il est né dans les années 1960 dans une optique particulière : le Département Américain de la Défense demande à des scientifiques de concevoir un réseau informatique capable de résister à une destruction partielle, c'est-à-dire pouvant fonctionner même si certains ordinateurs étaient détruits.

Ce projet est lancé en pleine guerre froide par une volonté de faire circuler l'information, alors militaire, même dans des conditions difficiles. La solution proposée par les scientifiques et celle d'une architecture en maille où chaque « nœud » représente un ordinateur relié directement aux autres ordinateurs. Tout ordinateur devient alors relais dans l'acheminement de l'information. Il n'y a aucune centralisation de l'information dans un seul

⁵¹ - PATEYRON Emmanuel-Arnaud et SALMON Robert (1996).- Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise.- Paris : Economica, p. 50

⁵²- BOULOC, Pierre [et al] (2003).- Les NTIC. : Comment en tirer profit ?- Paris: France Agricole Ed.- 253 p..

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

ordinateur. La circulation des données d'un point **A** à un point **B** n'est pas figée, au sens où il existe une multitude de chemins possibles.

Cette technologie est reprise par l'université de Berkeley en Californie qui relie quatorze micro-ordinateurs sous forme d'un réseau appelé **Arpanet**.

Dix ans plus tard, en **1972**, l'**Arpanet** est présenté dans le cadre de la Première Conférence internationale sur la Communication informatique à Washington

En **1983**, l'**Arpanet** est scindé en deux départements distincts : l'un exclusivement militaire, et l'autre baptisé **Internet**, du nom du groupe de travail *Inter Network Group* dont l'objectif principal est de trouver le moyen de faire communiquer des machines ne parlant pas le même langage.

De ce groupe de travail, sont nés les protocoles de communication qui régissent aujourd'hui l'Internet, le fameux protocole TCP/IP.

Le **TCP** (Transmission Control Protocol), dans le cas d'un envoi d'un message par application messagerie, a pour mission d'acheminer le message complet à son destinataire. « *C'est un protocole orienté « connexion » car il établit un lien logique entre l'émetteur et le destinataire, et vérifie que toutes les informations sont bien arrivées au destinataire*⁵³ ».

Quant à l'**IP** (Internet protocol), il est orienté « paquet », « *il reçoit de la couche TCP des paquets « routables », c'est-à-dire que chaque paquet est muni de toutes les informations nécessaires (adresse de la source, adresse de destination, numéro de séquence dans le message d'origine, contenu, etc.*⁵⁴).

La messagerie électronique prend alors forme, chaque utilisateur relié à l'Internet peut envoyer des messages, à temps réel à l'autre bout de la planète. Il n'en demeure pas moins que cette communication n'est réservée qu'à des spécialistes, des chercheurs, compte tenu de l'austérité de la difficile prise en mains des langages informatiques, à maîtriser impérativement avant d'utiliser ce nouvel outil de communication.

L'Europe, par le biais du CERN (Centre Européen pour la Recherche Nucléaire) va apporter une pierre importante dans l'édifice. En effet, le CERN cherchait un moyen de faciliter la consultation des milliers de documents internes installés sur des serveurs informatiques. Ceci va être rendu possible par l'intervention du lien hypertexte grâce à un

⁵³ - BOULOC, Pierre [et al] (2003).- Les NTIC.- Paris: France Agricole Ed, p. 179.

⁵⁴ - Id. p. 179

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

logiciel particulier, appelé le « Navigateur », les chercheurs pouvaient consulter les documents sous forme électronique à partir d'un simple lien.

1.2.2- L'Intranet

L'Intranet est un concept qui suscite un vif intérêt dans les organisations. L'idée de base est très simple : il s'agit de reproduire à l'échelle interne de l'organisation un système de diffusion et de partage d'informations qui fonctionne déjà parfaitement à l'échelle planétaire (Internet).

Il peut être défini comme étant « *une application interne à l'entreprise, une administration, qui emploie les techniques et les outils habituellement utilisés dans le monde de l'Internet*⁵⁵ ». Plus précisément, il s'agit d' « *un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'Internet*⁵⁶ ».

L'Intranet est donc l'application des technologies Internet au domaine intra-organisation qui s'appuie sur la technologie des réseaux locaux existants. Son but est de permettre le partage de l'information et de faciliter la communication au sein des organisations. Fondé sur les principes de l'Internet, il utilise le protocole TCP/IP pour le domaine interne et externe de l'organisation et l'HTML pour la circulation des informations. Il offre par ailleurs, aux usagers la possibilité de produire et de diffuser facilement l'information, que ce soit au travers de listes de diffusion, du courrier électronique ou d'un serveur Web

1.2.3- L'Extranet

L'Intranet permet donc de s'approprier les outils d'Internet tout en développant une infrastructure propre à l'organisation et contrôlant les problèmes de sécurité.

Mais l'Intranet reste tourné vers l'organisation et ne permet pas de s'ouvrir vers ses partenaires extérieurs.

Ainsi, l'Extranet offre cette possibilité d'ouvrir l'Intranet à l'extérieur, à destination de tiers à l'organisation tels que les fournisseurs.

⁵⁵ - GUNIA, Nadège (2002).- La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : impacts des NTIC...- Op. cit. p. 104

⁵⁶ - SAADOUN, Melissa (1998).- Avec le temps : Efficacité personnelle et collective, nouveaux modes d'organisation du travail et nouvelles technologies.- Paris: Ed. d'Organisation, p. 145

1.2.4- Le Groupware

Le Groupware, néologisme inventé par Peter et Trudy Johnson- Lenz⁵⁷, apparaît pour la première fois dans leur rapport en 1978. Le Groupware est alors défini comme « *un processus intentionnel de travail en groupe (group), processus intégrant les outils logiciels (ware) nécessaires pour l'assister*⁵⁸ ».

Quant à l'AFCET, elle définit le Groupware comme étant « *l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe*⁵⁹ ».

Selon Nadège Gunia⁶⁰, Le Groupware se présente sous deux formes :

- *Le Groupware synchrone* qui regroupe les individus travaillant au même moment à l'aide des technologies de visioconférence.

- *Le Groupware asynchrone* regroupant des individus qui ne sont pas connectés simultanément. Dans ce cas, les technologies englobent les messageries, les forums ou encore les agendas partagés. Elles visent le partage des documents et favorisent leur communication.

Selon toujours Nadège Gunia, « *les applications de Groupware autorisent la contribution de chacun à l'élaboration d'un document mais permettent également d'avoir accès aux diverses versions de ce dernier*⁶¹ ». En ce sens, « *le Groupware permet l'alliance d'une équipe et d'une technologie dans le but de capitaliser l'information voire la connaissance et d'optimiser ainsi l'information et le temps*⁶²».

L'objectif du Groupware est donc le développement du travail de groupe, le travail en commun sur un projet défini. Les technologies de Groupware peuvent donc être utilisées à diverses fins par l'organisation. Il est donc une technologie et un support de travail de groupe.

⁵⁷ - Peter et Trudy Johnson-Lenz sont des chercheurs au New Jersey Institute of Technology.

⁵⁸ - SAADOUN, Melissa (1998).- Avec le temps.- Op. cit. p. 112

⁵⁹ - Association Française pour la Cybernétique Economique et Technique, renommée en Association Française des Sciences et Technologie de l'Information et des Systèmes.

⁶⁰ - GUNIA, Nadège (2002).- La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : impacts des NTIC...- Op. cit. p. 109

⁶¹ - Id. p. 109

⁶² - SAADOUN, Melissa (1998).- Avec le temps.- Op. cit. p. 112

1.2.5- Le Workflow

Au Groupware, est également associée la coordination de la circulation des documents, tâche qui est accomplie par le Workflow.

Par définition, le Workflow désigne « *l'automatisation de tout ou partie d'un processus d'entreprise durant lequel l'information, le document ou la tâche est acheminée (ou routée) d'une personne (ou rôle) à l'autre selon des règles prédéfinies*⁶³ ».

Il peut se définir également comme étant : « *un ensemble de dispositifs techniques permettant la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'informations au sein d'un groupe de travail* ⁶⁴ ».

Il permet d'optimiser la cohésion entre intervenants et les temps de réponse, comme il prévoit des procédures qui simplifient le travail de chacun en lui donnant des points de repère précis, des tâches à réaliser, des délais à respecter.

1.2.6- Les outils de communication

Parmi les services de communication accessibles via Internet, l'on retrouve la messagerie électronique, les listes de diffusion ainsi que les forums de discussion. Pour chacun d'eux, une description est présentée.

1.2.6.1- La messagerie électronique

La communication au sein de l'organisation est une fonction hautement stratégique pour les organisations. En effet, outre le téléphone, celles-ci disposent depuis plusieurs années de messageries électroniques permettant à ses membres de communiquer entre- eux, sans avoir à subir des appels infructueux ou au contraire trop nombreux. La messagerie permet d'envoyer toute sorte de messages directement à son interlocuteur et contourne le problème d'absence ou de ligne occupée. En plus, on peut envoyer le message à plusieurs personnes facilement.

A l'heure actuelle, Internet offre plusieurs services de messageries tels que ICQ, Po Wow ou AIM), mais cette technologie a surtout été développée en interne avec des services tels que Lotus Notes qui permettent depuis peu un véritable travail de groupe (Workflow) entre personnes séparées physiquement.

⁶³ - SAADOUN, Melissa (1998).- Avec le temps.- Op. cit. p. 112

⁶⁴ - Id. p. 122

1.2.6.2- Le partage de fichiers

Un réseau a pour principale caractéristique de voir coexister, en simultané, plusieurs utilisateurs différents. Dans le cadre de leurs activités, il se peut que deux utilisateurs consultent le même document d'une même base de données. Les logiciels ont su gérer ce genre de situation.

Des outils comme MS NetMeeting ou le Outlook permettent d'envisager que le partage réel des documents soit réel. Cette fonctionnalité baptisée **Workflow**, permet d'envisager pour les organisations une grande rapidité d'exécution pour certains documents puisque chaque membre d'une équipe est en mesure de savoir, en temps réel, le niveau de progression de son équipe sur un même document, ce qui réduira les erreurs et les redondances. On imagine aisément les potentialités d'un tel outil en matière de gestion du temps, qu'il s'agisse d'un agenda ou d'une fonction logistique.

1.2.6.3- Les forums de discussion

Appelés « conférences électroniques », « news group », « usenet », les forums de discussion permettent à ses participants d'échanger des informations de tout ordre sur des sujets divers. Contrairement au principe de messagerie, les informations des forums de discussion ne passent pas par les boîtes aux lettres électroniques, mais sont stockées sur des serveurs accessibles via Internet. Il revient alors à tout utilisateur intéressé de se connecter au serveur de son choix afin d'y consulter les interventions et de participer à ces conférences électroniques en y publiant un message. Certains groupes sont modérés, c'est-à-dire que tout message envoyé arrive au préalable à un modérateur qui devra l'approuver avant de le diffuser éventuellement sur le forum.

Section 3- L'organisation

L'organisation est une notion complexe qui n'a suscité un réel intérêt qu'à partir des années 1950 avec notamment les travaux de Coase⁶⁵, Simon et March⁶⁶, etc.

Le terme organisation renvoie à la fois à un état (une entité) et à une action (le fait d'organiser une structure pour en améliorer l'efficacité).

Claude Ménard définit, d'une manière assez large, l'organisation comme « *une entité de coordination sociale, possédant des frontières relativement faciles à identifier, et qui fonctionne de façon durable de manière à atteindre un objectif partagé [...] qui trouvent là, leur raison d'appartenance à cette organisation* »⁶⁷.

L'organisation résulte donc d'une volonté de la part des membres de se regrouper pour former une entité distincte de son environnement extérieur et de ses institutions. Au sens large, ce sont donc tous les éléments stabilisant le fonctionnement de l'organisation à un moment donné.

Au sens plus strict, la définition proposée par H. Mintzberg semble tout à fait convaincante : la structure est « *la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* »⁶⁸.

Alfred Chandler⁶⁹ complète cette définition en soulignant l'importance des flux d'information. L'organisation est donc, selon lui, un ensemble de voies hiérarchiques et de communication entre les différents niveaux et les cadres administratifs qui vont être les canaux de circulation des informations et des données au sein de l'organisation.

Pour certains auteurs, une organisation est composée d'éléments (individus, machines) et de liens qui unissent ces éléments (relations entre individus, relations entre machines et relations entre individus et machines).

⁶⁵ - COASE, R. (1937). - The Nature of the firm. – In: *Revue Economica*, vol. 04, issue 16, Nov., pp.: 386-405

⁶⁶ - SIMON, Herbert et MARCH, James (1999). - Les Organisations: problèmes psychologiques. - Paris: Dunod, 1999.

⁶⁷ - MENARD, Claude (1989).- Les Organisations en économie de marché.- In : *Revue d'Economie politique*, vol. 99, n° 6, p. 773

⁶⁸ - MINZBERG, H. (1982).- Structure et dynamique des organisations.- Paris : Ed. d'Organisation, p.226

⁶⁹ - CHANDLER, Alfred (1989).- Stratégies et structure de l'entreprise.- Paris : Ed. d'Organisation.- 543 p.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

L'organisation est donc un système comprenant des individus et des machines : c'est donc un système socio-technique. Celui-ci comprend des relations mutuelles entre technologies, environnement, sentiments des participants et structures organisationnelles. Le tout est réuni dans un but commun et précis vers lequel tendent les efforts de chacun des éléments de l'organisation.

Nous pourrions présenter des définitions plus complètes prenant en compte l'ensemble des domaines mais, il apparaît clairement qu'il existe un consensus pour définir simplement l'organisation comme le lieu de division du travail et de coordination.

1.3.1- Relations entre individus

Pour comprendre ce qui se passe dans une organisation, il faut définir les acteurs sociaux en présence. Puis, il faut, pour chaque partenaire analyser sa perception de la situation, c'est-à-dire, ses implications, la définition qu'il donne à son propre rôle et aux rôles des autres. Il faut également expliciter les conduites habituelles de chacun et les significations que chacun, en fonction de sa propre définition de la situation, donne à chaque conduite. En effet, chaque groupe d'individus a des préjugés sur les autres groupes. La synthèse de tout cela permet de saisir l'organisation comme un système de rôles, d'attentes de rôles etc., en équilibre plus ou moins stable dans lequel les différents partenaires négocient. Selon Alex Mucchielli : « *L'organisation est donc toujours en équilibre provisoire* »⁷⁰.

Ainsi, un certain nombre de différences peuvent être distinguées entre les individus :

1.3.1.1- Différences intrinsèques

Nous retrouvons dans celles-ci des différences d'identité, de mentalité et culture.

➤ *Différence d'identité et de mentalité* : le caractère, l'identité d'une personne sont uniques mais sont également relatifs, changeants. Selon la situation, les projets de la personne ou ses actions, sa motivation, ses réactions et sa manière de voir un problème pourront être modifiées. Les autres ont également une incidence, aussi bien les interactions qui se font entre personnes que les images que leur renvoient d'elle les autres acteurs.

⁷⁰ - MUCCHUELLI Alex (1995).- Psychologie des organisation.- Paris : P.U.F., p. 12

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

➤ *Différence de culture* : la différence de culture peut induire une différence de vision des problèmes, de leur résolution. Ainsi, un individu de culture scientifique n'aura sans doute pas une même logique qu'une personne dite « littéraire ».

1.3.1.2- Différences liées au métier exercé

Deux types de différences sont à prendre en considération. Il s'agit notamment de :

➤ *Différence de métier* : les différences de formation qui existe entre les individus au sein d'une même organisation, peuvent conduire naturellement à des divergences de représentations, des différences de vision d'un même problème.

Ces divergences ont deux conséquences gênantes. *« D'une part, cela induit une mauvaise qualité de l'observation de l'environnement : les personnes en position d'observation ne savent pas quelles sont les variables pertinentes à observer et à communiquer. D'autre part, des difficultés sont engendrées dans le processus de décision où des modélisations différentes du problème entravant la progression vers une solution jugée satisfaisante »⁷¹.*

La différence de vocabulaire métier peut, quant à elle, induire rapidement une incompréhension entre différents membres de l'organisation, ou du moins des distorsions de sens : un même mot peut recouvrir deux significations différentes pour deux métiers différents ou, au contraire, deux mots différents peuvent signifier la même chose.

➤ *Différence de méthodes de travail* : les personnes utilisant et donc connaissant certains outils technologiques, les personnes qui installent ces produits sans les utiliser et les non-utilisateurs sont différents. Ceci peut entraîner, là encore, des problèmes d'échanges, de communication entre les membres de l'organisation. L'autre risque est la non-adaptation d'un outil si les différents types d'utilisateurs ou de non-utilisateurs, futurs utilisateurs ne se concertent pas suffisamment.

⁷¹ - REIX, Robert (2002).- Systèmes d'information et management des organisation.- Paris : Vuibert, p.55

1.3.2- Relations entre machines

Les relations entre les machines ne sont pas non plus forcément simples. En effet, il arrive souvent, au sein d'une même organisation, que différents types de matériels cohabitent.

Ils sont plus ou moins anciens, plus ou moins compatibles entre- eux. Et l'on retrouve les même problèmes au niveau des logiciels par exemple: différents types de logiciels, différentes versions, etc.

1.3.3- Relations individus-machines

Ces relations sont réciproques. Ainsi, l'environnement, les individus posent des exigences qui limitent les variations possibles du système technologique. Mais, une fois le système technologique implanté, il introduit à son tour une série d'exigences qui limitent le champ de variation du système social utilisé et le champ d'action des individus.

Cependant, cette relation doit être une relation d'utilisation : l'individu se sert de la machine dans un but particulier.

Sachant que l'impression de maîtriser son action lorsqu'on se sert d'une technologie ou en intensifier l'usage, les doutes concernant sa capacité à s'en servir conduisent inversement à renoncer à cette utilisation. Une formation est donc là pour rentabiliser la relation homme-machine, en assurant à l'individu la capacité de se servir de la machine.

De plus, le succès d'un projet technologique ne se résume pas à l'achat d'une technologie et à son installation. Il repose aussi sur la maîtrise des implications organisationnelles et donc des humaines, qui accompagnent inévitablement la mise en route d'un système.

1.3.4- De la complexité au sein d'une organisation à la complexité au sein d'un projet NTIC

Un projet, quel qu'il soit, qui s'inscrit, se développe au sein d'une organisation, doit se confronter à l'organisation elle-même.

Les projets d'implantation des Ntic concernent aujourd'hui la plupart des organisations. Ce projet doit intégrer la complexité de l'organisation, de ce qui la compose.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

Par conséquent, qu'en est-il de la complexité d'un projet, et en particulier, d'un projet technologique ?

En fait, les contraintes liées à un projet technologique sont nombreuses : contraintes de temps, de budget, contraintes technologiques liées à l'existant dans l'organisation, contraintes humaines, etc.

A cet égard, le plus grand problème vient de la principale composante de l'organisation qui est l'homme et des relations qu'il entretient avec ses congénères.

Un projet doit donc faire face à la complexité de cette organisation et à la complexité de ce qui la compose.

1.3.4.1- La complexité : définition

La complexité se définit par la variété de ses éléments composant un système et par les interactions entre ces derniers. Chacun de ces éléments et de ces interactions sont différents : différence de but, différence de pouvoir, etc.

Elle tient aussi au fait que, dans un système richement organisé, on observe une part d'incertitude [...]. La notion de complexité implique donc celle d'émergence du nouveau⁷².

1.3.4.2- La complexité au sein d'une organisation

Selon R. A. Thietart⁷³, toute organisation complexe combine trois types d'interdépendance : une interdépendance avec son environnement, une autre avec ses propres composants et enfin, une interdépendance entre ses composants.

La complexité, impliquant du nouveau, montre l'impossibilité d'une organisation entièrement contrôlée. Toujours selon le même auteur, dans les organisations [...] des forces contraires s'opposent. Certaines poussent le système vers l'ordre et la stabilité [...] et d'autres peuvent créer de l'instabilité, du désordre et donc de la résistance. L'organisation doit donc trouver un équilibre entre les deux et vaincre la résistance.

⁷² - THIETART Raymond-Alain (2000).- Management et complexité : concepts et théories.- In : Centre de recherche DMSP, avril, cahier n° 28, p. 04.- Consulté en novembre 2006.- Disponible en ligne.

URL: [Http: //www.dmsp.dauphine.fr/DMSP/CahiersRecherche/CR282.pdf](http://www.dmsp.dauphine.fr/DMSP/CahiersRecherche/CR282.pdf).

⁷³ - Id. p.55

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

Concernant notre recherche, nous avons essayé d'entrer la boîte noire « bibliothèque » en la considérant comme étant une organisation complexe

1.3.4.3- La complexité au sein d'un projet

Un projet est lui-même une petite organisation : c'est une équipe de personnes réunies dans un but bien précis, agissant les uns sur les autres et par rapport à leur environnement. Seulement cette organisation est très temporaire et doit faire face à un problème. Ceci peut avoir comme conséquence d'exacerber les composants et les relations et de mettre cette petite organisation dans un équilibre très instable.

Ainsi, la complexité des relations humaines est réelle même si elles sont modifiées et réglementées au sein d'une organisation. Mais, lors d'un projet, moment où chaque membre de l'équipe doit s'investir et défendre ses points de vue, ces relations peuvent rapidement devenir conflictuelles. Mal ou non gérés, ces conflits peuvent totalement déstabiliser l'organisation.

Les conflits ne sont d'ailleurs pas les seuls risques encourus par l'organisation. Chaque petit équilibre peut se défaire et gêner la marche de l'ensemble. Ainsi, l'équilibre peut être rompu si l'un des éléments fait défaut ou, au contraire, prend trop d'importance. C'est ce qui se passe lorsqu'on place la technologie, au centre de tout et comme solution à tout.

Section 4- La corrélation entre les NTIC et l'organisation

L'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication par les organisations s'accompagne comme nous l'avons souligné d'un changement organisationnel.

Nous aborderons la co-détermination de la technologie et de l'organisation. On développera également d'une part l'effet des NTIC sur la conception de l'organisation et d'autre part l'effet sur le processus de gestion.

1.4.1- Statut de la technique dans les théories des organisations

Un passage en revue même rapide de la littérature montre que la technique occupe des statuts variés selon les conceptions des organisations et les approches du changement organisationnel qui en découlent. Les différents courants en présence s'orientent selon deux perspectives de recherche, que Réal Jacob et J. Ducharme⁷⁴ n'hésitaient pas à qualifier de « paradigme » compte tenu de leur force structurante sur les modes de pensée et d'intervention : il s'agit notamment du point de vue technocentriste et du point de vue anthropocentrique.

1.4.1.1- L'approche « technocentrique »

Dans cette approche, l'individu en tant que phénomène social n'occupe qu'une place insignifiante dans l'analyse du phénomène technique dans les organisations. Il est pensé dans les termes du processus technique auquel il contribue par le maniement des objets techniques. On y parle des hommes en fonction des techniques. Selon P. Gilbert, « *Dans bien des cas, on évoquera d'un côté le formidable potentiel que représentent les technologies de l'information et de la communication et, de l'autre, l'ignorance des facteurs de résistances au changement ou, à l'inverse, la bonne volonté et l'enthousiasme des usagers* »⁷⁵.

⁷⁴ - JACOB, R. et DUCHARME, J. (1995).- *Changement technologique et gestion des ressources humaines.*- Montréal : Gaétin Morin.- 344p.

⁷⁵ - GILBERT, Patrick (2002).- *Ntic et changement organisationnel...* Op. cit. p.6

1.4.1.2- L'approche « anthropocentrique »

Dans l'approche anthropocentrique, l'être humain en tant qu'acteur social occupe, à l'inverse, une position centrale dans l'analyse. Les managers obtiennent ce qu'ils désirent en collaborant avec d'autres personnes. *« C'est à partir de cette position que sont pensés les rapports aux techniques et aux objets techniques. On y aborde les techniques en fonction des hommes sans ignorer pour autant les effets réciproques de la technique sur le social ; on raisonne en termes de co-détermination mutuelle. Forts de ce constat, certains auteurs et chercheurs ont choisi donc d'étudier le management des organisations sous l'angle de la relation humaine »*⁷⁶.

A cette approche, se rattachent notamment la vision socio-technique des organisations et certaines approches se réclamant de la sociologie des organisations.

Malgré une série de travaux et les discours parfois militant en faveur de la seconde perspective, le « paradigme technocentrique » l'emporte encore largement aujourd'hui dans les pratiques : des progiciels de gestion intégrés sont « implémentés » sans diagnostic social préalable ; des intranets sont mis en place sans considérations autres que techniques.

Et donc comment peut-on expliquer ce phénomène ?

Il paraît tout d'abord que si la conception technocentrique est moins discutée et plus spontanément adoptée, c'est qu'elle rejoint le sens commun qui, lui-même, s'enracine dans des croyances quasi primitives. Une sorte de pensée magique rode autour de l'informatique, malgré ou à cause de l'aura de la rationalité qui l'entoure.

Ensuite, selon G. Morgan⁷⁷, l'héritage de la grande période de l'industrialisation et de l'école classique de la gestion, dans les métaphores qui aident à représenter l'organisation, la machine reste la plus habituelle. Les NTIC renouvellent cette métaphore. Si l'univers de référence n'est plus le monde des choses, ce n'est pas non plus celui des gens, mais celui des données délivrées par des automates. A la machine aux rouages bien huilés de l'organisation taylorienne, succède l'organisation- réseau qui « convertit ses imprimés en processus numériques », crée le « bureau sans papier » et diffuse le « style de travail Internet⁷⁸ ».

⁷⁶ - GILBERT, Patrick (2002).- Ntic et changement organisationnel... Op. cit. p.6

⁷⁷ - MORGAN, G. (1989).- Images de l'organisation.- Québec : De Boeck.- 498p.

⁷⁸ - GATES, Bill (1989).- Business at the speed of thought.- New-York: Warner Books.- 496p.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

Enfin, et c'est là un obstacle qui pourrait être progressivement surmonté, les conceptualisations pour penser l'homme dans son rapport aux Ntic sont insuffisamment développés. Beaucoup moins en tout cas que celles qui privilégient la technique.

Le statut de la technique dans les conceptions du changement organisationnel dépend de choix, théoriques ou pragmatiques, plus larges. Les différentes conceptions ne sont pas nécessairement exclusives : chacune est porteuse d'une vérité relative à un niveau d'analyse.

1.4.2- La co-détermination des NTIC et de l'organisation

Entre autre hypothèse développée dans ce travail est que l'introduction des Ntic va modifier l'organisation. Il est cependant, intéressant de déterminer si les Ntic constituent le vecteur du changement de l'organisation ou si elles en sont la résultante.

A cet égard, dans l'ensemble des sciences sociales, la question du rôle de la technique dans le changement organisationnel, économique et social a reçu une grande diversité de réponses. On relèvera tout de même que beaucoup concluent sur le fait qu'il n'y a pas plus de déterminisme technique que de déterminisme organisationnel. Dans une organisation, comme dans la société, il n'existe pas de facteur dominant explicatif du changement, mais une pluralité de facteurs qui interagissent les uns avec les autres. Le monde des nouvelles technologies n'est pas isolé et autonome.

Ainsi, un débat général entre structure et stratégie existe à propos de l'introduction des NTIC dans l'organisation, même si pour certains, le changement organisationnel est né indépendamment des transformations technologiques, « *du besoin de faire face à un environnement opérationnel en constance évolution* »⁷⁹, et de plus en plus complexe.

Nous devons nous demander si la décision de cette introduction n'entraîne pas une modification de l'organisation ou si, au contraire, c'est cette dernière qui détermine l'usage des Ntic.

Les avis sont partagés. La première thèse défend l'influence des organisations sur les Ntic, la seconde quant à elle, elle défend l'influence de la technologie sur les organisations.

⁷⁹ - COHENDE, Patrick et LLERENA, Patrick (1989).- Flexibilité : information et décision.- Paris : Economica.- 391p.

Alain Rallet s'interroge sur le rapport de causalité entre le changement organisationnel et l'adoption des Tic dans l'organisation ainsi que sur les notions de déterminisme technologique et organisationnel. « *Le premier stipule que la technologie induirait des changements de qualification et à terme des changements organisationnels, le second que les choix organisationnels impliqueraient l'adoption de certaines technologies, adoption associée à certaines qualifications* »⁸⁰.

La recherche de la satisfaction des besoins des usagers implique des remaniements organisationnels réguliers au sein des organisations. Cela se traduit essentiellement par des investissements croissants dans l'économie du savoir qui misent sur les aptitudes relationnelles et communicationnelles des acteurs. Ces deux conditions réunies impliquent l'adoption de technologies adaptées qui pourront ainsi répondre au projet de développement de l'organisation.

1.4.2.1- Le déterminisme organisationnel

Le déterminisme organisationnel repose sur l'idée que la structure existante modèle l'usage des Ntic dont les conditions d'existence sont fixées de manière absolue par les caractéristiques de l'organisation. L'implantation des Ntic et leur usage se fait en fonction de la structure et de l'histoire de l'organisation.

Dans une approche dynamique, Brousseau et Rallet⁸¹ complexifient un peu le phénomène en le divisant en plusieurs phases. Tout d'abord, l'introduction des Ntic est soumise à des contraintes organisationnelles, puis les Ntic contribuent à modifier l'efficacité de l'organisation. Ce dernier mouvement rencontre, cependant, des limites résultant de l'organisation et de son environnement, rien ne pouvant modifier profondément une organisation et donc sa trajectoire si les facteurs nécessaires ne sont pas réunis. Les Ntic ne transforment donc que partiellement l'organisation. D'après ces auteurs, il y a donc un déterminisme organisationnel dans la mesure où c'est l'organisation qui encadre l'évolution possible.

⁸⁰ - RALLET, Alain et WALKOWIAC, Emmanuelle (2004).- Technologies de l'information et de la communication, organisation du travail et évolution des qualifications.- In : *Sciences de la société*, n° 63, p. 103.

⁸¹ - BROUSSEAU, E et RALLET, Alain (1997).- Le Rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels.- In Guilhon B. [et al].- Economie de la connaissance et dynamique des organisations.- Paris : L'Harmattan, pp. :286-309

1.4.2.2- Le déterminisme technologique

Cependant, l'argument contraire de « déterminisme technologique » est tout aussi théoriquement défendable. C'est l'installation des Ntic, avec les changements et les besoins qu'elles apportent, qui transforme, irrémédiablement la structure. D. Roux justifie le déterminisme des Ntic sur les organisations de deux manières. D'abord l'apprentissage des Ntic par l'usage qui crée de nouveaux besoins et qui nécessitent des modifications dans l'organisation. Ensuite, certaines technologies représentent des innovations telles qu'elles engendrent quasi immédiatement des changements organisationnels significatifs⁸².

L'introduction des Ntic serait donc responsable des transformations de l'organisation par le fait qu'elles facilitent la communication et l'accès à l'information. Cependant, l'idée d'un déterminisme technologique peut être discutée en raison de la diversité des trajectoires des organisations et de l'antériorité des décisions portant sur des domaines indépendants des Ntic⁸³.

Devant la faiblesse des arguments défendant un déterminisme organisationnel ou technologique, qui sous-estiment le rôle des Ntic ou celui de l'organisation, il semblerait dans ce cas, qu'il y ait une co-évolution. L'organisation conditionne à la fois la diffusion des NTIC et est modifiée par ces dernières, même s'il est souvent tentant de croire au déterminisme puisque les changements de l'environnement et de la technologie sont généralement beaucoup plus rapides et donc plus visibles que ceux concernant la structure.

Nous pouvons affirmer de notre part que la technologie et l'organisation entretiennent une relation d'influence mutuelle et coévoluent en fonction de processus particuliers. Comme l'on fortement souligné Benghozy, Flichy et Irbarne : « *La double dimension, technique et organisationnelle, est particulièrement centrale, car elle est au cœur de la variabilité des situations des phénomènes observés*⁸⁴ ». Les relations entre Ntic et organisations sont analysées dans ce développement dynamique.

⁸² - ROUX, D. (1998).- Les Nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise.- In : *Cahiers Français, La Documentation Française*, n° 287, Juil.- Sept., pp. :67-95

⁸³ - ROWE, F. et STRUCK, D. (1995).- L'Interaction télécommunication- structure des organisations: perspectives, théories et méthodes.- In : *Economies et sociétés*, n° 21/5, pp. : 51-83.

⁸⁴- BENGHOZI Pierre-Jean, FLICHY, Patrice et d'IRBANE, Alain (2000).- Le Développement des NTIC dans les entreprises françaises : premiers constats.- In : *Revue Réseau*, n° 104, vol.104, pp. :31-57

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

Ainsi donc les Ntic, aujourd'hui largement diffusées dans les milieux professionnels, apparaissent comme des composantes importantes dans l'appréhension des changements organisationnels. La technologie conditionne à la fois ces changements tout comme elle répond à terme à une dynamique d'évolution pour l'organisation. Ainsi, Alain Rallet précise que « *la question d'un déterminisme technologique ou organisationnel n'a plus lieu d'être et préfère l'idée d'une co-détermination des technologies et de l'organisation générant une dynamique, une co-évolution* »⁸⁵.

Cette co-détermination nous amène à déduire qu'il n'existe aucune évolution déterminée : toute organisation étant unique, l'implantation des NTIC dépendra, d'une part de la manière dont elle est réalisée et , d'autre part, des conditions initiales des caractéristiques de l'organisation ainsi que de ses besoins⁸⁶. Ceci explique les différences observées entre les organisations mettant en place ces technologies. Enfin, les possibilités offertes par les NTIC sont en théorie identiques pour toutes les organisations, les différentes évolutions dépendront de l'usage qu'elles feront, de leur organisation existante et du degré d'acceptation des salariés.

Enfin, nous pouvons conclure qu'il peut être commode de mettre l'accent sur un facteur particulier, de l'utiliser comme point d'entrée, pour rendre compte d'un changement global. On en vient alors à parler de « changement technologique » pour désigner à la fois de nouveaux objets techniques, leurs usages, les conditions de travail et les rapports sociaux qui en découlent. L'observation du phénomène NTIC conduit à constater des « effets » plus ou moins directs. Peut-être serait-il plus juste d'ailleurs de parler de « cooccurrences fortes », pour signifier qu'on rencontre simultanément des innovations techniques et d'autres phénomènes tels que des transformations économiques et organisationnelles, en interaction avec les NTIC.

De telles technologies laissent supposer l'apparition d'une organisation réticulaire, organique et pluriculturelle à moins que leur installation ne rencontre de véritables réticences de la part des membres de l'organisation. Les NTIC sont donc porteuses de changements potentiels.

⁸⁵ - RALLET, Alain (1997).- L'Impact spatial des technologies de l'information et de la communication : le cas des activités d'innovation.- In : *Revue des Technologie de l'Information et Société*, vol. 9, n° 3-4, p. 36

⁸⁶ - BROUSSEAU, E. et RALLET, Alain (1999).- Technologie de l'information, organisation et performances économiques.- Paris : Commissariat Général au plan.- 368p.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

L'organisation, remise en cause par la nécessité de devenir plus flexible et plus réactive, utilise les NTIC comme un moyen de changement ou plus exactement d'accompagnement du changement.

1.4.3- Les impacts organisationnels des NTIC

Les analyses des recherches sur les effets des Ntic sur les organisations commencent à être suffisamment avancées et les expériences des organisations suffisamment établies pour mettre en évidence la grande diversité des transformations en cours.

En effet, les Ntic ne relèvent pas d'une génération spontanée. Elles ne représentent pas non plus une innovation de rupture clairement située dans le temps. Au contraire, la phase actuelle de diffusion marque l'apparition de nouvelles générations de techniques d'intégration qui englobent et incorporent des systèmes qui apparaissent jusque-là comme largement autonome, c'est le cas notamment de l'Intranet et des ERP par exemple. Ainsi, L'Intranet et plus particulièrement l'informatique de réseau n'arrivent pas en terrain vierge. En effet, les grandes organisations, entrent, avec ces nouveaux systèmes, dans un troisième cycle d'informatisation, après les gros systèmes centralisés, puis les micro-ordinateurs plus ou moins connectés.

En tout état de cause, l'adoption de technologie de l'information et de la communication par les organisations s'accompagne d'un changement organisationnel.

On développera dans ce qui suit, d'une part l'effet des Ntic sur la conception de l'organisation et d'autre part, l'effet sur le processus de gestion.

1.4.3.1- Effets sur la conception et la transformation des organisations

Nous présenterons dans ce qui suit, la modification des structures hiérarchiques dans un premier temps et de l'évolution du degré de coordination, de formalisation et de standardisation dans un second temps.

1.4.3.1.1- Des structures hiérarchiques aux structures maillées

La majorité des auteurs travaillant sur l'analyse des organisations ont souligné la fin de la structure pyramidale de type taylorien, en partie sous l'influence des NTIC.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

En effet, avec la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques accompagnée de la disparition de plus en plus fréquente de la catégorie des cadres intermédiaires transforme la structuration des organisations de type pyramidal.

Toutefois, l'usage NTIC tels que la messagerie, l'Internet, l'Intranet ou l'Extranet permet le développement des échanges transversaux qui n'étaient pas autorisés dans les organisations pyramidales. A ce niveau, il y a lieu de souligner la remarque de Ben Fadhel: *« les NTIC rendent aujourd'hui possible et nécessaire la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisations et de management des organisations [...]. L'organisation pyramidale classique, fondée sur la hiérarchisation des postes et de strictes définitions des fonctions, laisse place progressivement à une organisation plus souple privilégiant les relations transversales, l'initiative individuelle et le travail en petit groupes »*⁸⁷.

Ainsi donc, il y a lieu d'insister sur le fait que le passage d'une organisation de type pyramidale à une organisation en réseau, d'une structure arborescente à une structure maillée implique que la circulation de l'information n'est plus unidirectionnelle. A cet égard, chaque groupe, voire chaque individu, est un nœud au sein de ce réseau maillé capable d'échanger des informations avec n'importe quel groupe d'acteurs au sein de l'organisation.

L'usage des NTIC conduit donc à une modification de la morphologie de la structure organisationnelle, ce qui se manifeste principalement par le passage d'une organisation pyramidale caractérisée par la rigidité et le nombre élevé de niveau hiérarchiques à une organisation plus maillée et plate.

1.4.3.1.2- Evolution du degré de coordination, de formalisation et de standardisation.

L'usage des Ntic au sein de l'organisation permet d'améliorer la coordination verticale (entre niveaux) et horizontale (au même niveau) : *« la possibilité de communiquer plus vite et mieux, facilite le fonctionnement de l'ajustement mutuel et de la supervision directe »*⁸⁸.

⁸⁷ - BEN FADHEL, O. (2005).- L'Impact socio-organisationnel des nouvelles technologies de l'information et de la communication.- In : *Revue Française de Management*, n° 12, Janvier, p.10

⁸⁸- REIX, Robert (2002).- Système d'information et management des organisations... op. cit.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

Ceci signifie bien entendu que les nouvelles structures organisationnelles développées suite à l'utilisation accrue des NTIC correspondent mieux à des relations de travail plus interactives et plus coopératives. Ainsi donc et dans le même ordre d'idée, Jean BRILMAN ajoute que: « *les NTIC permettent un accès rapide, transversal, convivial et local de tous les employés à toutes les informations utiles pour leurs missions* »⁸⁹.

Ainsi donc, nous pouvons affirmer que nous assistons à un degré élevé de la coordination grâce à la standardisation des processus via des progiciels intégrateurs.

Quant à l'intensité de la coordination, elle peut être améliorée par le recours à une formalisation accrue.

Enfin, ce phénomène de standardisation des procédures est souvent observé lors du développement des applications des NTIC. En particulier, les contraintes liées à la définition du logiciel (il est indispensable de prévoir exactement ce que fera la machine) conduisent à une analyse puis à une conception détaillée du processus de traitement où seront déterminés tous les choix (Qui fait quoi ? Qui communique quoi ? Quand ? Comment ?).

L'emploi des Ntic s'accompagne donc, en général, d'une augmentation sensible des degrés de coordination, de formalisation et de standardisation des procédés.

1.4.3.2- Effets sur le processus de gestion

L'adoption des NTIC ayant des impacts organisationnels importants sur les organisations, ont permis à travers plusieurs enquêtes de constater qu'ils reconstituent les codes de communication.

En effet, les NTIC sont définies comme des technologies de coordination et pas seulement d'automatisation des procédures de travail. En tant qu'outil de coordination, elles développent de nouveaux modes de communication interpersonnels. Elles favorisent ainsi le partage de connaissances et les procédures d'échanges d'informations, et donc ont un impact sur la manière de manager l'organisation.

⁸⁹ - BRILMAN, Jean (1995).- L'Entreprise réinventée.- Paris : Ed. d'Organisation, p.217

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

1.4.3.2.1- De la fluidité de l'information

Incontestablement, les nouvelles technologies de l'information permettent une meilleure diffusion de l'information au sein de l'organisation, un accès facile à celle-ci et donc un partage à priori des informations plus aisées. Selon Marinier: « *par le biais des circuits d'informations, il se réalise une intégration informationnelle. Elle consiste en une densification des échanges d'informations entre les différents agents* »⁹⁰.

Par ailleurs, un transfert de l'information devient donc envisageable du haut vers le bas, et inversement. Ainsi donc, l'accès à l'information par un grand nombre de personnes dans l'organisation, autorisé par la mise sur place des NTIC, peut contribuer à la décentralisation de la prise de décision. Les Ntic permettent donc la participation de plusieurs strates à la prise de décision. La participation au processus de décision concerne davantage d'acteurs dotés de compétences diverses.

1.4.3.2.2- De nouvelles formes de contrôle dans les organisations

Selon Peyrat-Guillard D. et Samier N. : « *nous assistons à une décentralisation de la décision, s'accompagnant d'une autonomisation des utilisateurs, du partage (plus ou moins facilité) des informations au sein de groupes de projets, de la mise en place d'instances de dialogue et d'une régulation de l'activité par entretien de face à face pouvant même s'accompagner d'un contrôle électronique des performances* ». ⁹¹

Ainsi donc, en favorisant le partage de l'information et la communication verticale, les nouvelles technologies décloisonnent les services et décentralisent les décisions non stratégiques et réduisent en même temps les besoins en managers intermédiaires dans leur rôle de récepteurs et de transmetteurs d'information.

Pour pouvoir contrôler l'avancement du travail individuel ou en réseau, l'organisation fait usage à la fois des entretiens entre l'encadrement et les salariés, et la surveillance électronique de ces derniers. Celle-ci repose sur l'enregistrement d'un grand nombre de données (temps de communication, de pause des écrans, de consommation d'énergie, de réactivité, etc.), qui sont utilisées pour comprendre l'obtention d'un résultat immatériel.

⁹⁰ - Stéphane MARINIER, consultant à Ataraxia en Management du changement.

⁹¹ - PYRAT-GUILLARD, D. et SAMIER, N. (2003).- Tic, implication des salariés et climat social.- In : Colloque DARES : Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ? Organisé le 27 Février à Paris par le Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, p.13

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

Selon E. Ray, « *les ordinateurs ne font pas de sentiments derrière leur froide objectivité et leur grande mémoire* »⁹² ; ils allègent le poids de la hiérarchie et selon l'expression de A. Supiot, « *ils personnalisent la relation de travail en individualisant la responsabilité, même dans un travail collaboratif* »⁹³.

En effet, grâce au groupware par exemple, il reste une trace de l'intervention de chaque collaborateur sur les supports d'information partagée. Traditionnellement, les organisations s'appuyaient sur une longue chaîne hiérarchique où les responsabilités étaient clairement établies. La diffusion massive des Ntic permet une organisation moins centralisée et une autonomie accrue des personnes et des unités. Le partage des données facilite un fonctionnement en réseau et offre aux utilisateurs un accès direct aux informations dont ils ont besoin.

1.4.4. Les impacts sociaux des NTIC

Selon les adeptes de l'école socio-technique, on peut souligner que tout système technique actionne un système social auquel il est étroitement associé.

L'organisation est assimilée à un véritable système socio-technique dans le sens où il renvoie à une osmose entre la dimension technologique et la dimension sociale. Dans cette perspective, l'accent est mis sur le social et plus précisément sur le facteur humain qui est en quasi contact avec les NTIC. Et comme l'indique à juste titre D. Perrin : « *le repérage de la composante humaine de l'évolution des technologies passe au moins par une relecture de la problématique des compétences et des métiers* »⁹⁴. Il apparaît déjà que les changements technologiques sont susceptibles d'affecter profondément les compétences, le travail et même la gestion des ressources humaines comme nous allons le voir plus en détail dans les prochains chapitres.

⁹² - RAY, J.E. (1992).- Nouvelles technologies et nouvelles formes de subordination.- In : *Droit Social*, Juin, p.529

⁹³ - SUPIOT, A. (2000).- Les Nouveaux visages de la subordination.- In : *Droit Social*, Février, n° 2, p.135

⁹⁴ - PERRIN, D. (1993).- L'impact des nouvelles technologies.- Paris : Ed. d'Organisation, p. 111

1.4.4.1- NTIC et transformation des métiers

Les innovations technologiques et innovations organisationnelles contribuent à l'évolution des métiers. Les logiques des métiers préexistantes se transforment. En effet, on assiste d'un côté à l'émergence de nouveaux métiers, de nouvelles compétences et de nouvelles fonctions autour de la mise en œuvre des Ntic et de leur gestion. Mais, d'un autre côté, les « vieux métiers » résistent dans leurs identités à l'arrivée de nouveaux outils qui viennent certes modifier les professionnels concernés mais qui ne périssent pas nécessairement les savoirs de base du métier.

Cependant, bien que profondément transformé par les NTIC, une bonne part des métiers considérés comme potentiellement nouveaux ne le sont pas totalement. Certains d'entre-eux existaient déjà sur un autre support, ou s'appliquait à d'autres domaines. Dans quelle mesure un administrateur de serveur web est-il vraiment différent d'un administrateur de réseau ? Un bibliothécaire, cyber ou non, n'est-il pas avant tout un bibliothécaire ?

Partant du constat que les évolutions des champs professionnels sont aujourd'hui caractérisées par une grande diversité, que les contextes organisationnels dans lesquels les activités s'exercent sont marqués à la fois par une redéfinition des frontières traditionnelles de l'organisation, par l'externalisation de ses activités et une coopération entre les salariés, et, enfin, que l'environnement économique, social et culturel influence également les évolutions professionnelles, les chercheurs ont fait le choix de substituer le terme « nouvelles logiques professionnelles » à la distinction entre « nouveaux métiers » et « anciens métiers ».

Le concept de nouvelles logiques professionnelles doit s'entendre comme « *de nouvelles combinaisons de connaissances, de compétences et de caractéristiques de champs professionnels autrefois considérés comme distincts, exprimant de nouveaux rapports à l'organisation et au marché du travail* »⁹⁵. Cette définition, plus ouverte et plus opérationnelle que celle de « nouveaux métiers », permet de considérer les traits organisationnels et dynamiques du marché du travail comme aussi importants que les seules caractéristiques professionnelles.

⁹⁵ - PICHAULT, François, RIRIVE, Brigitte, ZUNE Marc, LENTIC (2002).- TIC et métiers en émergence.- Liège : Université de Liège, p.8. URL : WWW.industrie.gouv.fr/observat/bilan/étude_lentic.Htm.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

Par ailleurs, les auteurs précédents⁹⁶, et sur la base des études de cas proposent de repérer l'émergence de nouvelles logiques professionnelles en observant une série d'un certain nombre d'indicateurs. Si aucun de ces indicateurs ne peut caractériser à lui seul la naissance d'une nouvelle profession, la combinaison de plusieurs d'entre-eux est un indice de l'émergence d'une nouvelle logique professionnelle, dans les NTIC ou ailleurs.

Tableau n° 01 : Indicateurs des logiques professionnelles

Type de variable	Caractéristiques
01- Variables professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Hybridation des compétences - Incertitudes sur le champ professionnel de référence - Diversité des parcours de formation
02- Variables organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle d'interface en fonction des Ntic et autres - Autodéfinition de la fonction - Nouveaux apports de l'apprentissage - Brouillage des frontières organisationnelles - Nomadisme de projet
03 Variables liées au marché du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Autogestion des parcours professionnels - Difficulté d'intégration dans les classifications existantes. - Nomadisme inter-organisationnel

Source : PICHAULT François, RIRIVE Brigitte, ZUNE Marc, LENTIC (2002).- TIC et métiers en émergence.- Liège : Université de Liège, p.8

1.4.4.2- Impacts des NTIC sur les compétences

Les changements qui bouleversent les activités professionnelles sont le résultat non seulement des innovations technologiques mais aussi des innovations organisationnelles et sociales. Les employés doivent intervenir dans des domaines de plus en plus variés au sein de réseaux organisationnels de moins en moins stables ; les NTIC en réseau permettent un accroissement non seulement de la variété des domaines d'intervention attribués à une même personne mais aussi de la variété des réseaux organisationnels. Les nouveaux univers de travail imposent aux salariés de mobiliser des compétences qui ne sont pas uniquement techniques.

⁹⁶ - Id. p. 8.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

L'emploi se trouve ainsi influencé par des changements dans les profils de main-d'œuvre. Les compétences demandées sont plus nombreuses et plus larges et les exigences des organisations quant au niveau de qualification requis s'élèvent. Les auteurs Iribarne et Lasfargue⁹⁷ font état d'un besoin de nouvelles compétences suscitées par la société de l'information. Les compétences requises combinent principalement des savoir-faire opérationnels et des compétences sociales.

Selon toujours Lasfargue⁹⁸, le développement de l'usage des NTIC dans les organisations fait le bonheur des uns et le malheur des autres car les technologies correspondantes exigent des qualifications et des compétences dont les individus sont inégalement dotés.

A titre d'exemple, le maniement aisé d'un micro-ordinateur avec ses diverses fonctionnalités devient une compétence de base dans beaucoup de métiers. Dans les phases d'apprentissage, ce sont les compétences « issues de la pratique » bien plus que celles « issues du savoir » qui dominent.

Il s'agit de maîtriser les outils liés aux NTIC et leurs différents champs d'application : connaissances générales du poste de travail, traitement de texte, tableur, base de données, présentation assistée par ordinateur. Il faut savoir communiquer au moyen d'une messagerie, créer et exploiter un document comportant du texte, des tableaux, des images, des sites web, etc.

Par ailleurs, la seule maîtrise de l'outil informatique ne suffit pas pour utiliser au mieux les possibilités offertes par les machines. Les compétences requises combinent des compétences d'usage de la technique et des compétences professionnelles du métier. L'expérience y joue un rôle important, du moins lorsque les NTIC ont été intégrées dans l'activité réelle de travail.

⁹⁷ - IRIBARNE, Alain d', LASFARGUE Yves, AFRIAT Christine (2000).- Organisation du travail, métiers et formations.- Rapport des ateliers 1 et 2, Mission : L'Etat et les technologies de l'information et de la communication.- Paris : Commissariat général du plan.- 152 p.

⁹⁸ - LASFARGUE, Y. (1989).- Technologies nouvelles, nouvelles exclues ?- In : *Futuribles*, n° 136, octobre, p. 23.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

A cet égard, on peut donc affirmer qu'au fur et à mesure que les NTIC modifient la façon de travailler, elles affectent le profil de compétences exigées des individus. En effet l'introduction des NTIC induit de nouvelles compétences. La notion de compétence fait référence ici à un ensemble de savoirs tels : le savoir, le savoir-faire et le savoir-vivre. Mais avec la révolution technologique, ces compétences sont devenues insuffisantes.

Dans le même ordre d'idée, Thierry Cardy⁹⁹ présente un ensemble des compétences que doivent réunir les salariés engagés dans un environnement NTIC, à savoir :

- Chercher à innover : imaginer, créer, percevoir,
- Faciliter le travail en équipe : partager l'information, soutenir, savoir apprécier,
- Aller travailler en équipe : être flexible, pouvoir s'adapter, collaborer, coopérer, faire confiance, être honnête et intègre,
- S'impliquer dans le travail : être enthousiaste, rechercher la qualité, apprécier la performance, prendre des initiatives, avoir de l'ambition, être actif.

De ce fait, il est d'ores et déjà possible de souligner que les NTIC ont contribué à la transformation rapide des compétences traditionnelles vers de nouvelles exigences. Former les personnes aux aspects techniques n'est pas donc suffisant pour assurer une utilisation efficace des NTIC. Les utilisateurs doivent adopter des comportements spécifiques et acquérir les outils nécessaires à un management plus autonome.

Ces savoir-faire ne suffisent donc pas, d'où la nécessité et l'obligation de connaître les règles et les procédures des organisations. Si les organisations évoluent sous l'effet des NTIC, les managers se tournent aussi vers elles pour transformer leur organisation afin de répondre à son environnement tant interne qu'externe.

1.4.4.3- Les résistances possibles

Nous avons souligné que toutes les organisations évoluent pour intégrer les NTIC. Le travail se transforme, comme il l'avait fait dans la décennie quatre-vingt avec le

⁹⁹ - CARDY Thierry est le Directeur associé de SMG Group (Organisation et Management) France.

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

développement de la micro-informatique et donc de l'informatisation des tâches dans les organisations.

Ces effets induits sont parfois sources de conflictualité et de résistance. Les NTIC créent des conditions permettant une redistribution du travail, mais altèrent souvent la compréhension que les employés avaient auparavant de leur travail, sans fournir des indications sur la manière d'effectuer leurs nouvelles tâches.

Ainsi, le système relationnel se trouve également modifié. En particulier, les rôles informationnels de l'encadrement qui peuvent se trouver profondément transformés par la messagerie électronique et les nouveaux systèmes d'information de gestion (le workflow, le groupware, etc.), alors même que la hiérarchie n'a pas été préparée à cette transformation.

Conclusion

Après avoir passé en revue les concepts de Ntic et de l'organisations suivant les différentes approches et écoles de pensées dans une première section, la deuxième section quant à elle nous a permis de ressortir les différents travaux sur le lien entre Ntic et le changement.

La conclusion qui se dégage de ce chapitre est le développement technologique, le changement dans l'organisation et l'évolution des compétences qui sont fortement interdépendants et inter-agissants. Dans le prolongement de cette réflexion, nombreux auteurs (Greenan¹⁰⁰, Caroli¹⁰¹) ont proposé d'exploiter cette interdépendance au sein du carré que forme *le changement technologique, le changement organisationnel* et *la résistance à celui-ci* et enfin *le changement au niveau des compétences*.

De ce fait, Il ne s'agit pas d'une relation de causalité qui se développe entre l'organisation, la technologie et les compétences. C'est plutôt une relation de co-évolution qui se développe entre- eux. Il apparaît clairement ainsi, que les innovations technologiques sont indissociables des changements organisationnels et sociaux.

¹⁰⁰ - GREENAN, N. (1996).- Innovation technologique, changement organisationnel et évolution des compétences.- In : *Economie et statistique*, n° 298, pp.: 15-33

¹⁰¹ - CAROLI, Eve (2001).- News technologies, organizational change and the skill bias : what do we know ?. In : P. Petit, L. Soete.- In : *Technology and the future European employment*, pp. 259-292.- Cheltenham : Edwar Elgar. URL : <http://prodinra.inra.fr/record/1505559>

Chapitre I : Les NTIC et l'organisation

Concernant notre recherche, nous avons essayé d'entrer la boîte noire « bibliothèque » en la considérant comme étant une organisation complexe qui rend compte de la diversité, de la profondeur des changements technologiques en cours, de la réactivité et de l'adaptation que les gestionnaires des BU doivent avoir pour les appréhender avec un management approprié.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Introduction

Les NTIC, aujourd'hui largement diffusées dans les bibliothèques universitaires, apparaissent comme des composantes importantes dans l'appréhension des changements organisationnels. La technologie, comme nous l'avons déjà abordé, conditionne à la fois ces changements tout comme elle répond à terme à une dynamique de l'évolution pour l'organisation des Bibliothèques Universitaires.

A cet égard, nous traiterons dans ce chapitre les changements organisationnels, induits ou non par les NTIC (car elles ne sont pas les seules à impacter l'organisation), et ce afin de faciliter leur compréhension notamment à travers une recension des écrits réalisés par différents auteurs, de différentes spécialités étant donné qu'une telle thématique est rarement abordée par les spécialistes en bibliothéconomie¹⁰².

Nous l'avons divisé en six sections : la première définit le changement de façon générale et le changement organisationnel en particulier; la deuxième dresse l'historique du changement organisationnel ; la troisième présente les différents types de changement organisationnel ; la quatrième explique les facteurs déclencheurs du changement ainsi que les acteurs de celui-ci et la cinquième aborde le processus de changement. Enfin la dernière qui devait clôturer ce chapitre, à savoir la résistance au changement, fait l'objet d'un chapitre à part.

¹⁰² - SAVARD, Jean, (2010).- Les Bibliothèques publiques et l'innovation : postulats pour une étude comparée des changements.- In : International conference on library and information science.-Brasov : Editura Universitati Transilvania, pp.: 349-354.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Section 1- Qu'est-ce que le changement ?

Il y a lieu de signaler une diversité de significations, souvent contradictoires, qui entourent ce concept de changement.

Devant cette diversité, il nous semble intéressant et essentiel de définir dès à présent cette notion. Afin d'illustrer ce propos, nous commencerons par quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel.

Dans les sciences de gestion, le changement est encore un thème qui « englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer »¹⁰³.

Plusieurs auteurs ont défini le changement comme étant « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »¹⁰⁴.

Par ailleurs, Bélanger¹⁰⁵ donne une définition très proche de la première et le changement serait « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ».

Ainsi pour cet auteur, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

Selon Grouard et Meston, « le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie »¹⁰⁶.

Pour Hafsi et Fabi: « le changement naît de la différence entre un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un stress organisationnel »¹⁰⁷.

¹⁰³ - BEAUDOIN, Pierre (1990).- La Gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation.- Montréal : Libre expression, p. 43.

¹⁰⁴ - COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles et PERRO, Richard (1977).- Le Changement organisationnel : théorie et pratique.- Québec : Presses de l'Université, p. 20.

¹⁰⁵ - BELANGER, Y. (1994).- Le changement organisationnel et le développement.- In : La dimension humaine des organisations.- sous la Dir. de Côté Nicole, Laurent Bélanger et Joseph Jacques.- Montréal : Gaétin Morin, pp. :357-386

¹⁰⁶ - GROUARD, Benoît et MESTON, Francis (1998).- L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement.- Paris : Dunod, p.6.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Quant à Georges Bateson¹⁰⁸, il existe, selon lui, deux niveaux de changement. Le premier est celui qui s'opère dans un système sans le modifier et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. Il implique donc la modification des connaissances et des représentations.

De leur côté Bartoli et Hermel¹⁰⁹, ils regroupent les changements en trois catégories : les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace, les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou long terme et les changements permanents qui sont de véritables processus de changement.

A partir de ces différentes définitions, nous pouvons déduire que le concept de changement englobe différents éléments qui sont parfois complémentaires. Toutefois, nous voulons cibler d'avantage la notion de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de cette recherche.

2.1.1- Le changement organisationnel

Il existe plusieurs définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes.

Toujours selon Grouard et Meston, le changement organisationnel est « *le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisation* »¹¹⁰.

Pour Collerette [et al], le changement organisationnel est « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membre ou les gens qui sont en relation avec ce système* »¹¹¹.

¹⁰⁷ - HAFSI, Taïeb et FABI, Bruno (1997).- Les Fondements du changement stratégique.- Montréal : Editions Transcontinental, p. 98.

¹⁰⁸ - BATESON, Georges cité dans EMERY, Jean-Luc, (2000).- Le Rôle des émotions.- *In : Sciences Humaines, Hors série, n° 28, mars-mai, pp. 14-16.*

¹⁰⁹ - BERTOLI, Annie et HERMEL, Philippe, (1986).- Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement.- Paris : Les Editions d'Organisation, 259 p.

¹¹⁰ - GROUARD, Benoît et MESTON, Francis, (1998).- L'Entreprise en mouvement... Op. cit. p. 18.

¹¹¹ - COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRO Richard, (1977).- Le Changement organisationnel ... Op. cit. p.20

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, ces auteurs s'intéressent aux formes du changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans leur environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

Dans le cadre de cette recherche, nous retiendrons la définition de Collettere [*et al*], c'est elle qui explicite le mieux le changement organisationnel et qui correspond le mieux à ce que nous voulons étudier.

2.1.2- Le changement technologique

Le changement technologique s'adresse, comme l'indique le terme lui-même, à la technologie employée dans l'exécution des différentes tâches de l'organisation et ce tant du côté productif qu'administratif. Un changement technologique influence de façon perceptible les modes de production, méthodes de travail ainsi que l'organisation du travail, c'est-à-dire les processus de production, les tâches, le nombre de postes, les compétences nécessaires et la formation. Notons qu'un changement technologique s'insère souvent à l'intérieur d'un changement organisationnel, mais qu'il peut s'exercer seul. Dans le cadre de notre travail, celui-ci est inclus dans le changement organisationnel.

2.1.3- Historique du changement organisationnel

Christiane Demers¹¹² énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique.

D'abord, celle qui suit juste la 2^{ème} guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80.

Pour chacune, Demers¹¹³ décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, mentionne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Une synthèse de l'historique du changement d'après Demers est reprise dans le tableau ci-dessous :

¹¹² - DEMERS Christiane (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui.- *In : gestion, vol. 24, n° 3, septembre, p. 135*

¹¹³ - Id. p.137.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Tableau n° 02 : Synthèse de l'historique du changement

Périodes	Contexte socio-économique	Définition du changement	Principales perspectives historiques
1- Fin de la 2^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	- Synonyme de progrès, - de développement organisationnel, - de croissance et d'adaptation	- Théorie de la croissance, - de cycle de vie, - de la contingence - de développement organisationnel
2- Fin des années 70	Récession et décroissance : - Crise pétrolière de 1973, - Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale.	- Processus discontinu et révolutionnaire, - Evénement dramatique, - Une crise dans la vie de l'organisation.	- Approche de l'écologie des populations, - Approche configurationnelle, - Théories culturelle et cognitive, - Théorie de l'équilibre ponctué
3- Fin des années 80 jusqu'à la période contemporaine	- Crises de toute nature : - Commerce accru, - Précarisation de l'emploi.	- La seule chose prévisible : . Une réalité quotidienne, . Un processus continu qui permet l'innovation. - L'affaire de tous les membres de l'organisation.	- Théorie de l'apprentissage, - Théories évolutionnistes, - Théories de la complexité (chaos) - Les approches constructivistes.

Source : Tableau réalisé en tenant compte de l'historique du changement selon Demers.

Nous distinguons la période qui suit la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme étant une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation¹¹⁴. Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Quant à l'organisation, elle était considérée comme un instrument entre les mains des dirigeants et manœuvrable par eux.

Par la suite, arrive la seconde période à la fin des années 70, appelée également la période de la mort ou de la transformation¹¹⁵. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique qui est attribuée aux crises pétrolières de 1970 et de 1973 ainsi qu'à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. Pendant cette période surviennent également les premières privatisations et restructurations des entreprises publiques. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture et les stratégies afin de les transformer. A la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par leurs dirigeants.

Enfin, la période contemporaine est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par la compression des effectifs des travailleurs. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution¹¹⁶. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'évènements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant « *l'innovation* ». Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont capables de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

¹¹⁴ - DEMERS, Christiane (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer... Op. cit.

¹¹⁵ - DEMERS Christiane (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer... Op. cit.

¹¹⁶ - Id.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Section 2- Typologie du changement organisationnel

Le besoin de changement est donc bien réel mais il peut être perçu de différentes manières qui sont recensées par Rainelli [et al] ¹¹⁷.

Au-delà du fait qu'un changement organisationnel (technologique) soit déterminé par l'objet de ce changement, d'autres caractéristiques sont à considérer pour identifier sa typologie. En effet, si l'on en croit Astley et Van de Ven¹¹⁸, il y a une distinction nécessaire entre le changement déterminé par les lois de l'environnement ou changement imposé, et le changement souhaité par l'homme ou changement volontaire.

Et tenant compte des différentes définitions, la notion de changement est vaste. Elle inclut aussi bien des dimensions de nature stratégique, structurelle, managériale que des dimensions psychologiques et émotionnelles, comportementales et culturelles. Cette diversité des définitions, nous fait apparaître plusieurs types de changements et au moins trois courants selon le degré du changement, le mode de diffusion et l'intentionnalité du changement.

Grouard et Meston¹¹⁹ reconnaissent plusieurs sortes de changements. Ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés.

L'analyse des typologies du changement nous permettra d'identifier les types de changement organisationnel auxquels les Bibliothèques Universitaires algériennes font face et par voie de conséquence, le mode de pilotage approprié qui sera abordé dans le prochain chapitre.

2.2.1- Types de changement selon l'origine de l'idée du changement

C'est un point remarquablement promoteur de processus différents. Il évoque de façon implicite, l'origine de l'idée du changement en opposant un changement volontaire à un autre imposé. La littérature traitant du changement peut être scindée en deux courants.

¹¹⁷ - RALAILLI, M.GAFFARD J.L. et ASQUIN A. (1995).- Les Nouvelles formes organisationnelles.- Paris : Economica.- 287p.

¹¹⁸ - ASTLEY, W. et VAN DE VEN A. (1983).- Central perspectives and debates in organization theory.- *In: Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp.:254-273.

¹¹⁹ - GROUARD Benoît et MESTON Francis (1998).- L'Entreprise en mouvement ... Op. Cit.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Le premier présente le changement comme résultante des seules forces externes. Il regroupe le courant de l'écologie des organisations d'inspiration Lamarckienne ou Darwinienne qui met en évidence les déterminants géographiques, politiques, économiques, technologiques et sociaux forts¹²⁰. Pour ce courant, les sociétés sont gouvernées par des données géographiques, les grands mouvements socioéconomiques, les progrès techniques, la lutte des classes et les structures sociopolitiques.

Pour les partisans de cette vision, les acteurs, quoiqu'ils fassent, ne détiennent pas le pouvoir dans les organisations. Le changement leur est imposé et ils n'ont d'autres choix que de se soumettre. A côté de l'écologie des organisations, on retrouve les approches institutionnalistes. Ce dernier courant met l'accent sur la culture et le symbolisme des organisations.

Le second groupe insiste sur le fait que, sans implication des acteurs, rien ne peut être fait. Comme le souligne à juste titre Philippe Bernoux : *« malgré toutes les contraintes, rien ne peut être fait qui puisse être appelé changement sans reposer sur deux principes : l'autonomie des acteurs et la légitimité qu'ils accordent aux décisions les concernant et qu'ils exprimeront par leur voix. Le changement, dans une organisation, qu'il vienne des mouvements de la société (élévation du niveau des connaissances, transformation des rapports d'autorité, etc.), des contraintes externes (concurrence, innovations, technologie de l'information et de la communication, etc.) ou qu'il soit impulsé par la hiérarchie ou par la direction, est un apprentissage de nouvelles manières de faire, de nouvelles règles. Qu'il soit imposé d'en haut ou de l'extérieur, qu'il soit le résultat de conflits sociaux, il ne peut avoir lieu que s'il y a constructions de nouvelles relations, c'est-à-dire de règles au sens large ¹²¹ ».*

Ces deux courants nous donnent ainsi deux types de changement : le changement volontaire et le changement imposé.

2.2.1.1- Le changement volontaire

Grouard et Meston mentionnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis.

¹²⁰ - HANNAN, M.T. et FREEMAN, J.H. (1984).- Structural inertia and organizational cultures... Op. cit.

¹²¹ - BERNOUX, Philippe (2010).- Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations.- Paris : Seuil., p. 11

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui « *est décidé alors que les performances de l'organisation demeurent bonnes et n'exigent donc pas à priori, d'actions de redressement...le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci*¹²² ».

Souvent, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marges de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Généralement, ce type de changement ne se heurte pas à des formes de blocages contraignantes.

Pour les auteurs P. Zarifian et P. Velz¹²³, l'installation des NTIC est un passage entre deux états qui se fait par crise ou par mutation notamment lorsque l'organisation prend conscience des défaillances de son système. L'introduction des NTIC dans l'organisation peut alors résulter de deux mouvements.

Le premier mouvement possible est la mise en place des NTIC au niveau local par certains employés pour leurs propres besoins, sans être porteur d'une dimension stratégique.

Leur utilisation par l'ensemble du personnel se généralise peu à peu et de façon désordonnée. Ce mode d'introduction facilite l'acceptation des nouvelles technologies par les utilisateurs car ils développent eux-mêmes les services dont ils ont besoin, et perçoivent directement l'intérêt et les potentialités qui y sont liés. Cependant, cela risque de diminuer la cohérence au sein de l'organisation par manque d'unité.

Sachant donc que le changement organisationnel volontaire est initié par les dirigeants ou le leader, celui-ci peut être une idée de la base de la hiérarchie dans les organisations industrielles ou administratives appliquant des modes de gestion participative. Dans ce cas, l'environnement peut avoir un rôle très significatif, que l'organisation a prévu et s'y est préparée. Comme il peut ne pas avoir d'influence dans le cas où l'on vise un but plus élevé ou une situation meilleure.

¹²² - GROUARD, Benoît et MESTON, Francis (1998).- L'Entreprise en mouvement... Op. Cit. p. 9

¹²³ - ZARIFIAN, P. et VELZ, P. (1993).- Vers de nouveaux modèles d'organisation ?.- In : *Revue de Sociologie du travail*, n° 3, pp. :3-25.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

A cet égard, les acteurs de l'organisation, qui sont au cœur des processus organisationnels, ont également le pouvoir de faire émerger le changement. Certaines organisations reconnaissent cette capacité des acteurs et apprennent à s'en servir plutôt que de vouloir l'empêcher. En effet, le concept de « *boîte à idées* » a longtemps fonctionné dans certaines organisations industrielles, dont les dirigeants avaient conscience de ne pas pouvoir envisager la partie productive de leur propre organisation mieux que ceux qui y passaient leur journée. Ainsi, moyennant une prime, ils proposaient à leurs employés de faire à la direction d'éventuelles remarques pouvant améliorer le système de fonctionnement.

Mais il semble que ce principe soit quelque peu délaissé, au profit d'une nouvelle tendance qui vise à faire venir des personnes extérieures à l'organisation pour apporter une nouvelle vision de l'ensemble : le principe des audits. Les managers n'ont plus le temps d'attendre que les employés se creusent la tête pour trouver des alternatives aux problèmes rencontrés dans leur organisation. Il faut que tout aille plus vite.

2.2.1.2- Le changement imposé

Selon toujours Benoît Grouard et Francis Meston, le changement subi ou imposé « *est celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'organisation ou de la partie concernée de celle-ci* »¹²⁴.

Et pour P. Zarifian et P. Velz¹²⁵, le deuxième mouvement qui peut résulter lors de l'introduction des NTIC dans l'organisation vient de la volonté des dirigeants d'utiliser ces technologies que se soit en vue de contribuer à améliorer les performances et les services rendus aux usagers ou par effet de mimétisme et de mode. Dans ce dernier cas, le changement peut être considéré comme subi.

Les dirigeants mettent en place une stratégie d'introduction des NTIC dont ils étudient généralement au préalable les effets sur l'organisation. Enfin, les dirigeants sont fréquemment influencés par les offreurs de systèmes informatiques qui ont tendance à inciter à leur utilisation. Cependant, les dirigeants n'ont pas toujours conscience de l'ampleur de l'impact des NTIC sur l'organisation. Or, l'introduction provoque un changement global car ce dernier

¹²⁴ - GROUARD, Benoît et MESTON, Francis (1998).- L'Entreprise en mouvement ... Op. Cit. p. 9

¹²⁵ - ZARIFIAN, P. et VELZ, P. (1993).- Vers de nouveaux modèles d'organisation...Op.cit.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

ne correspond pas uniquement à un changement technique. Il constitue «également un changement organisationnel primordial. Pour Bitouzet¹²⁶, un projet Intranet, par exemple, représente 20 % de technique et 80 % d'organisation. Ainsi, la décision des managers d'introduire les NTIC doit être accompagnée d'une forte implication de leur part afin de servir de modèle et de moteur à la diffusion et l'acceptation du nouveau système par l'ensemble des salariés.

Ainsi, le changement imposé est souvent le résultat de nouvelles conditions de vie brutalement nées. Il est difficile à gérer et génère une résistance généralement répressive conduisant à la crise. Le recours à la communication reste une des solutions les plus appropriées afin de maîtriser de telles situations comme nous allons le constater plus loin. Mais il reste que la période du processus est moins longue et cela implique une période de transition moins coûteuse.

Ainsi, pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marges de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'organisation qui en dépend.

Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut, tout autant, exister dans des organisations fortement hiérarchisées que dans celles qui sont plus ouvertes au dialogue.

Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela dès le début du projet.

Enfin, tenant compte des théories de l'adaptation, il existe un lien entre les organisations et leur environnement externe. En effet, elles stipulent qu'une organisation évoluant au sein d'un environnement particulier devra nécessairement s'adapter à celui-ci, et s'il évolue, elle devra évoluer avec lui. L'organisation en réseau des organisations contemporaines illustre bien ce phénomène. En effet, l'organisation industrielle ou administrative n'est plus la même qu'il y a une cinquantaine d'année. Le modèle centralisé de type tayloriste ou fordiste a laissé place à une organisation éclatée, du fait entre autres de la mondialisation.

¹²⁶ - BITOUZET, C., (1997).- Management et Intranet.- Paris : Ed. Hermès.- 158 p.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Mais le changement engendre le changement : les nouvelles organisations éclatées en différents sites, nécessitent la mise en place de réseaux de communication afin de relier ces sites entre eux. L'organisation éclatée fait place à l'organisation réseau. L'utilisation des Ntic se présente comme une solution pour dépasser les contraintes spatiales et temporelles caractérisant notre ère : il s'agit d'augmenter la vitesse de circulation de l'information entre les sites dans la perspective de toujours accélérer le processus de production. C'est ce que nous constatons dans les réseaux de bibliothèques ou entre une BU et les bibliothèques de facultés.

Dans les théories de l'adaptation, les organisations sont considérées comme des entités flexibles pouvant anticiper les variations de l'environnement. Le changement consiste alors à réagir, soit en s'adaptant aux nouvelles contraintes, soit en modifiant l'environnement pour échapper à ces contraintes.

Il semble que pour une bonne efficacité de la mise en place des deux types de changement, il faille que les deux mouvements soient simultanés et complémentaires. Le changement relève à la fois de la vision de Pettigrew¹²⁷ et du cognitivisme car tout ne peut être entièrement prévu et les éléments informels (comme les routines organisationnelles) pourront également être modifiés dans le temps provoquant, à leur tour, une possible révolution.

2.2.2- Types de changement selon le mode de diffusion

L'étude temporelle du changement organisationnel a un résultat instantanément instructif puisque l'étude, dont l'étendue dans le temps du changement, influence directement les étapes que doit passer l'organisation qui est sur le point de procéder au changement. Dans les deux extrémités de la durée, on retrouve le changement progressif et le changement brutal.

2.2.2.1- Le changement progressif

Il est également appelé « *pas à pas* ». C'est un ensemble d'ajustements marginaux qui ne concerne qu'une partie de l'organisation. Dans ce cas, cette dernière doit être vue comme un ensemble de sous-systèmes relativement indépendants. Ce type de changement ne change

¹²⁷ - PETTIGREW, Andrew (1987).- Context and action in the transformation of the firm.- In : *Journal of Management Studies*, vol.24, n° 6, pp.:649-670

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

pas la direction initiale de l'organisation et aide à réaliser certains objectifs sans pour autant agir sur la stratégie à long terme de celle-ci. Cette qualité a été rejetée par certains penseurs évoquant l'idée que le changement réalisé dans une sous-unité se propage dans toute l'organisation pour aboutir à une refonte progressive de cette dernière. Ce type de changement est porté par un courant dit « incrémentaliste » qui conçoit le changement comme une autre formulation de l'action stratégique.

D'après ce courant, le changement consiste à diffuser le savoir-faire acquis lors du changement transformationnel de manière qu'il puisse être utile à une optimisation du fonctionnement des constituants de l'organisation. Les ajustements incrémentaux des sous-unités conduisent à une refonte de l'ensemble de l'organisation qui est à l'origine de sa contre performance. Ce courant repose sur une reconsidération de la stratégie, mettant en lumière la proximité avec l'idée de changement.

Quant à Jean-Pierre Dupuis et André Kuzminski, ils parlent de changement planifié par opposition au changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui « *vise des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps* »¹²⁸.

2.2.2.2- Le changement brutal

Contrairement à l'approche du changement progressif, les préconiseurs du changement brutal appelé également « le courant radicaliste », conçoivent le changement comme une rupture avec les pratiques anciennes. Pour ce courant, le changement ne peut être que par la crise. Il s'agit d'un changement brutal qui conduit à une refonte de l'organisation. C'est une thérapie de choc. Pour eux, l'organisation est définie comme un ensemble de sous-systèmes dépendant les uns des autres et liés par des liens formels et informels. A partir de ce moment, le changement d'une composante du système évoque une chaîne de métamorphoses au sein des autres composantes, ce qui implique un changement brutal se caractérisant par la modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et

¹²⁸ - DUPUIS, Jean-Pierre et KUZMINSKI, André (1998).- Sociologie de l'économie du travail et de l'entreprise.- Montréal : Gaétin Morin.- 500 p.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

irréversible de l'ancienne organisation, ce qui entraîne une exécution rapide. Toutefois, ce type de transformation est relativement peu fréquent et salutaire.

Dans le même ordre d'idées, Christian Demers parle de changement radical, c'est-à-dire « *un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce* »¹²⁹. Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise. De son côté, Chalmers Johnson¹³⁰ définit le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une organisation.

La rencontre des axes : progressif/brutal et imposé/volontaire permet d'identifier quatre types de changements (voir tableau ci-dessous).

Tableau n° 03: Les typologies du changement

PROGRESSIF	<u>Changement prescrit</u> * Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementation, Ntic, etc.)	<u>Changement construit</u> * Evolution de l'organisation qui amène à changer les manières dont les acteurs se représentent leur organisation.
	BRUTAL	<u>Changement de crise</u> * Solution à un dysfonctionnement.
	IMPOSE	VOLONTAIRE

Source : CLAVEAU Nathalie [et al]¹³¹. - Forme et ingénierie du changement.- In : *Revue Française de gestion*, n° 120, Septembre- Octobre 1998, p. 45.

2.2.3- Types de changement selon le degré du changement opéré

Certains auteurs des théories sur le changement organisationnel se distinguent par une nouvelle mode du même type que celle prônée par Th. Peters et R. Waterman¹³². Ce nouveau mode s'inspire des travaux de l'école de Paolo Alto à savoir, la communication humaine et le changement thérapeutique. Les auteurs de cette école se sont, à leur tour inspirés des travaux

¹²⁹ - DEMERS Christiane (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer... Op. cit. p.5

¹³⁰ - JOHNSON, Chalmers (1966). - Revolutionary change. - Boston: Little Brown University Press.- 191 p.

¹³¹ - CLAVEAU, Nathalie, MARTINET, A-C. et TANNERY, F. (1998).- Forme et ingénierie du changement.- In : *Revue Française de gestion*, n° 120, Septembre- Octobre, p.45

¹³² - PETERS, Thomas J. et WATERMAN, Robert H. (2006).- In Search of excellence: lessons from American's Best-Run Companies .- 7^{ème} éd.- New-York: Harper Collins.- 400 p.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

de l'équipe de P. Watzlawick [et al] sur les pratiques dites de « changement paradoxal » en thérapie comportementale, y compris dans les organisations¹³³.

Ces auteurs proposent ainsi deux types de changement. Le changement de type 1 et le changement de type 2.

Tableau n°04 : Les changements de types 1 et 2

	CHANGEMENT DE TYPE 1	CHANGEMENT DE TYPE 2
	-Plus ou moins de la même chose.	-Recadrage.
PROCESSUS	-Passage d'un état interne d'un système à un autre état par composition.	-Changements des prémisses qui gouvernent le système en tant que réalité.
HYPOTHESE	-Réalité donnée.	-Réalité construite.
REFERANT FORMEL	-Théories des groupes.	-Réalités des types logiques.

Source : Giordano, Yvonne (1997).- Du changement organisationnel à l'action stratégique : une lecture communicationnelle des organisations.- Thèse de doctorat d'Etat : Sciences de gestion : Université de Nice, p.53

2.2.3.1- Le changement de type 1

Pour Paul WATZLAWICK [et al]¹³⁴, le changement de type 1 consiste à introduire des modifications et des améliorations dans le cadre des formes d'exploitation en vigueur.

Le changement de type 2 se situe en dehors de la sphère des formules d'exploitation établies. Il implique des processus très exigeants d'une toute autre nature (voir tableau ci-dessous). Les changements de type 1 sont des adaptations graduelles qui correspondent à des environnements évoluant de façon prévisible. Il peut être soit un réglage soit une réforme selon le degré des changements opérés et le degré des dysfonctionnements constatés.

Le réglage consiste à opérer des ajustements incrémentaux sur des mécanismes existants afin de réduire les écarts stratégiques. Il s'agit d'un changement limité qui consiste à chercher la solution au problème, au voisinage des symptômes des problèmes et qui touche les structures concernées uniquement.

¹³³ - Un certain nombre d'auteurs (A. Sheldon 1990, D. Miller et P. Friesen 1982), inspirés de la cybernétique, ont analysé le changement sous l'angle de la systémique. Ils ont assimilé le changement à des systèmes en transformation. En s'appuyant sur les théories de l'évolution des systèmes physiques et biologiques, d'autres auteurs (R. E. Quinn, 1984, J.D. Ford et R. W. Maekoff, 1988) ont proposé une modélisation des organisations en transition, en usant de la métaphore physicaliste comme d'une métathéorie.

¹³⁴ - WATZLAWICK, Paul, WEAKLAND, John et FISH, R. [et al], (1975). - Changements: paradoxes et psychothérapie.- Paris : Seuil.- 209 p.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Tableau n° 05: Type de développement et caractéristiques organisationnelles

S/Système de la structure organisationnelle Type de développement	Nature des ressources	Structure des valeurs et du pouvoir	Traitement des informations « Système cognitif »
Variation	- Inchangé	- Cadre inchangé	- Critères de valeurs existants, - Retour direct des informations provenant du territoire traditionnel.
Réorientation	- Nouvelles connaissances	-Nouveaux objectifs et valeurs, - Nécessité de modifier le système de pouvoir	- Insuffisance de la structure cognitive existante, - Nouveaux critères de valeurs.

Source : Giordano, Yvonne (1997).- Du changement organisationnel à l'action stratégique : une lecture communicationnelle des organisations.- Thèse de doctorat d'Etat : Sciences de gestion : Université de Nice, p.51.

Par contre, la réforme est une sorte de réglage généralisé étendu à l'ensemble des systèmes. Elle cherche à améliorer la performance de l'organisation dans le cadre du système existant. Dans le cas où l'organisation connaît une détérioration sérieuse, des actions ayant un impact sur des systèmes clés de l'organisation peuvent être prises par la direction générale.

Ainsi, ce type de changement consiste selon toujours Paul Watzlawick [et al]¹³⁵ à proposer, plus ou moins, la même chose. Les solutions proposées restent dans un cadre inchangé et sans remettre en cause le cadre existant ni les prémices de la solution.

Pour Laurent Dukan et dans le cas des NTIC, « le changement de niveau peut être défini comme un changement qui conserve la structure fondamentale. La notion d'amélioration en est le principe actif. Ainsi, le passage de la bobine et la cassette pour les magnétophones est un changement de niveau. L'on reste dans un son dit analogique. Le principe de base du système est toujours le même. La miniaturisation est une amélioration. Par contre le passage au disque laser est un changement de nature car le son est numérique. Les repères sont profondément changés »¹³⁶.

¹³⁵- WATZLAWICK, P. et FISH R. [et al], (2001). - Changements : paradoxes et psychothérapie... O. cit.

¹³⁶ - DUKAN, Laurent (2003).- Ntic et psychologie du changement.- Acte de conférence.- Institut des cadres dirigeants.- Paris : ICAD, p. 17.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

2.2.3.2- Le changement de type 2

En revanche, les changements de type 2, qualifiés par certains chercheurs de révolutionnaires ou changement du changement, consistent à opérer des transformations radicales dans l'organisation. Il s'agit d'un changement qui affecte le « système » dans sa totalité en modifiant ainsi les prémisses qui gouverneraient les faits et les représentations le plus souvent inconscientes. Michel Crozier et Erhard Friedberg, dans leur analyse du changement radical dans une situation de crise, insistent sur le fait que ce dernier est avant tout un processus de transformation d'un système d'actions. Car, comme ils l'écrivent eux-mêmes : « *pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'actions se transforme, c'est-à-dire, que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social* »¹³⁷. Autrement dit, il ne s'agit pas d'améliorer le jeu existant, en maintenant les principaux traits qui le fondent, mais bel et bien, d'introduire les changements tant dans les rapports humains que dans les formes de régulation et de contrôle social.

Ce type de changement est préconisé pour les organisations industrielles et administratives en crise et dont le fonctionnement n'est plus en adéquation avec l'évolution de leur environnement.

L'organisation vit une détérioration générale mettant en péril sa survie. Pour P. Watzlawick et R. Fisher, le changement de type 1 est à l'origine de l'aggravation des problèmes de l'organisation qui nécessitent des changements de type 2 « *dans certaines circonstances, des problèmes apparaissent simplement comme des résultats de tentatives mal dirigées pour modifier une difficulté réelle* »¹³⁸. Toujours, selon ces auteurs, « *toute solution du genre (plus ou moins de la même chose) se révélera inappropriée ; un cadrage complet que l'on peut désigner par changement 2 s'impose alors* »¹³⁹. Dans certains cas, le changement radical peut être aussi une conséquence des ajustements apportés, au fil du temps, aux systèmes existants.

¹³⁷ - CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard (2000).- L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective.- Paris : Ed. Points, p.383.

¹³⁸ - WATZLAWICK, P. et FISH R. [et al], (2001). - Changements : paradoxes et psychothérapie... Op. .cit. p. 54

¹³⁹- Id. p.54

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

A un moment, ces ajustements aboutissent à une nouvelle orientation stratégique qui nécessite une transformation profonde d'ordre culturel, structurel et surtout managérial.

Toujours selon Laurent Dukan, « *le changement de niveau 2 est un changement radical, une rupture avec le passé. Les règles de fonctionnement du système sont bouleversées. L'avènement du numérique en est un exemple typique. Les conséquences sont importantes : gestion identique des fichiers multimédias (son, texte, image ou vidéo), traitement numérique des images, traitement logiciels des vidéos, échanges facilités des fichiers, etc.* »¹⁴⁰.

Dans le même ordre d'idées, L. Dukan avance que : « *Le travail d'intégration des Ntic dans notre quotidien professionnel et personnel est un bon exemple d'un changement de niveau 2. L'on passe du hors technologique au technologique. Pour résumer, nous pouvons dire qu'un changement de niveau 1 correspond à l'accélération d'une voiture à l'intérieur du même palier de vitesse. Celle-ci se maintient en seconde par exemple. Le changement de niveau 2 correspond plutôt à un changement de vitesse, au passage de la seconde à la troisième par exemple. Le moteur change de régime* »¹⁴¹.

Pour l'équipe STRATEGOR¹⁴², le changement de type 2 s'impose dans trois cas :

- Une accumulation de changements mineurs (de type 1) dans les procédures sont celles qui touchent aux comportements des hommes. Elle peut provoquer, à un moment donné, un décalage énorme entre la structure formelle et le mode de fonctionnement réel ;
- Une succession de changements dans l'environnement, ignorée jusque-là, rend la structure inefficace ;
- Les dirigeants veulent tirer partie d'une opportunité ou cherchent à réorienter les activités de l'organisation.

Pour réussir ce type de changement, les chercheurs soulignent qu'une intervention de l'extérieur est nécessaire. La rupture de confiance entre les subordonnés et les cadres dirigeants, souvent accusés d'être à l'origine de la crise, fait avorter toute initiative interne.

¹⁴⁰ - DUKAN, Laurent, (2003).- Ntic et psychologie du changement... Op. cit. p.17

¹⁴¹ - Id. p.17

¹⁴² - Strategor, (1977).- Politique générale d'entreprise.- Paris : Dunod, p.11

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

La distinction entre le changement de type 1 et le changement de type 2 a un impact direct sur la démarche à entreprendre et les actions managériales qui en découlent. Dans le changement de type 1, on parle de démarche opérationnelle. Par contre, dans le changement de type 2, il s'agit d'une démarche stratégique (voir tableau ci-dessous).

Tableau n° 06 : Démarches stratégique et opérationnelle

	Mode stratégique	Mode opérationnel
Finalité	(Re) création du potentiel de l'organisation.	Exploitation du potentiel de l'organisation.
But	Efficacité : atteinte des objectifs sur longue période.	Efficiencce : amélioration de la rentabilité.
Type de questionnement	Fait-on les choses qu'il faut ?	Fait- on les choses comme il faut ?
Mot d'ordre	Innovover.	Optimiser.
Type de démarche	Entrepreneuriale.	Incrémentale.
Attitude	Créer, modifier, penser sur les règles du jeu.	Gérer à l'intérieur des règles du jeu.
Concrétisation	Décision d'investissement.	Actions quotidiennes.

Source : Source : Giordano, Yvonne (1997).- Du changement organisationnel à l'action stratégique : une lecture communicationnelle des organisations.- Thèse de doctorat d'Etat : Sciences de gestion : Université de Nice, p.38.

2.2.4- Le changement prescrit et le changement construit

Une autre classification du changement est proposée par certains auteurs. Il s'agit d'une classification selon le degré d'implication des différents acteurs de l'organisation. Autrement dit, il y va du changement construit et du changement prescrit. Cependant, il est rare de trouver sur le terrain un changement de type purement construit ou prescrit. Essayons de voir en quoi consistent ces deux types de changement.

2.2.4.1- Le changement prescrit

Ce type de changement définit une situation souhaitée par le leader et ses collaborateurs. Les décisions à prendre sont de leur ressort et l'avis de la base n'est pas pris en considération. La sensibilisation à l'idée du changement se fait sous forme d'annonce et les managers sont bien souvent obligés d'agir par imposition, tout en cherchant à réaliser un changement brutal dans le but de ne pas subir une résistance prolongée. Ce changement

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

devient alors « un acte de remplacement ». Le résultat de la phase de maturation est ainsi un projet formalisé. Même les nouvelles idées sont puisées du projet initial, elles sont évaluées, sélectionnées et suivies par le haut de la hiérarchie. Un cadre de cohérence est ensuite établi par le leader pour maîtriser la nouvelle situation. C'est un mécanisme administratif (planification, système de contrôle, système de récompense, règle d'allocation des ressources) et culturels (rituels sociaux et normes de comportement). Les initiatives de la base sont réduites et les actions des cellules isolées sont délimitées afin de converger vers le développement de l'ensemble.

Son premier avantage et le plus essentiel demeure incontestablement sa définition d'une vision claire de l'avenir, où, la planification nous permet la formalisation du projet de changement dès la phase de maturation. Ceci nous permet, bien entendu, de préparer le terrain et les moyens nécessaires afin de ne pas subir l'urgence des premières nécessités. Aussi, la brutalité du processus fait que la période de changement reste relativement courte et ceci implique un gain de temps et d'argent. A tout cela, s'ajoute le suivi hiérarchique de la mise en œuvre du changement qui donne un sentiment de sécurité assuré par le leader.

Concernant ses inconvénients, ils ne sont pas moins nombreux. On peut énumérer entre autres la rigidité de la démarche à suivre, qui est non seulement implantée par la force, mais aussi purement théorique. Ce qui pourrait la rendre incompatible avec la réalité.

Cependant, l'élimination de la base à la participation et à l'élaboration du plan de changement peut susciter quelques complications, à savoir la résistance qui peut être ardue et la non participation des hommes de terrain reste, en elle-même, un inconvénient. La brutalité de l'application du plan de changement peut, elle aussi, créer un sentiment de peur et d'insécurité, voir un choc émotionnel pour les acteurs. La non- autonomie des nouvelles idées générées, les laisse non innovatrices car elles sont induites du projet initial, alors que, lors de la correction des actions engagées, les réorientations peuvent remettre en cause une partie importante du travail qui a été fait depuis le début. Pour ce type de changement, nous concluons que l'acteur n'est pas préservé et qu'il est marginalisé.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

2.2.4.2- Le changement construit

Concernant le changement construit, c'est au cours de la phase de dégel, selon le modèle Lewin, que l'état futur de l'organisation se construit progressivement. Cette phase prend une importance relativement élevée dans le processus du changement. Dans ce type de changement, il est donné un vaste champ de décisions pour la base, même l'évaluation et la sélection des idées ne sont pas cadrées. Le suivi et la mise en œuvre sont interhiérarchiques et la formalisation du projet n'est faite qu'au bout de la dernière phase. Un esprit d'équipe est créé par les acteurs de l'organisation qui forment des groupes de réflexion dans le but de mieux cerner le processus. L'autre caractéristique essentielle de ce type de changement est la progressivité de sa mise en œuvre et ceci implique bien entendu une longue période de mutation.

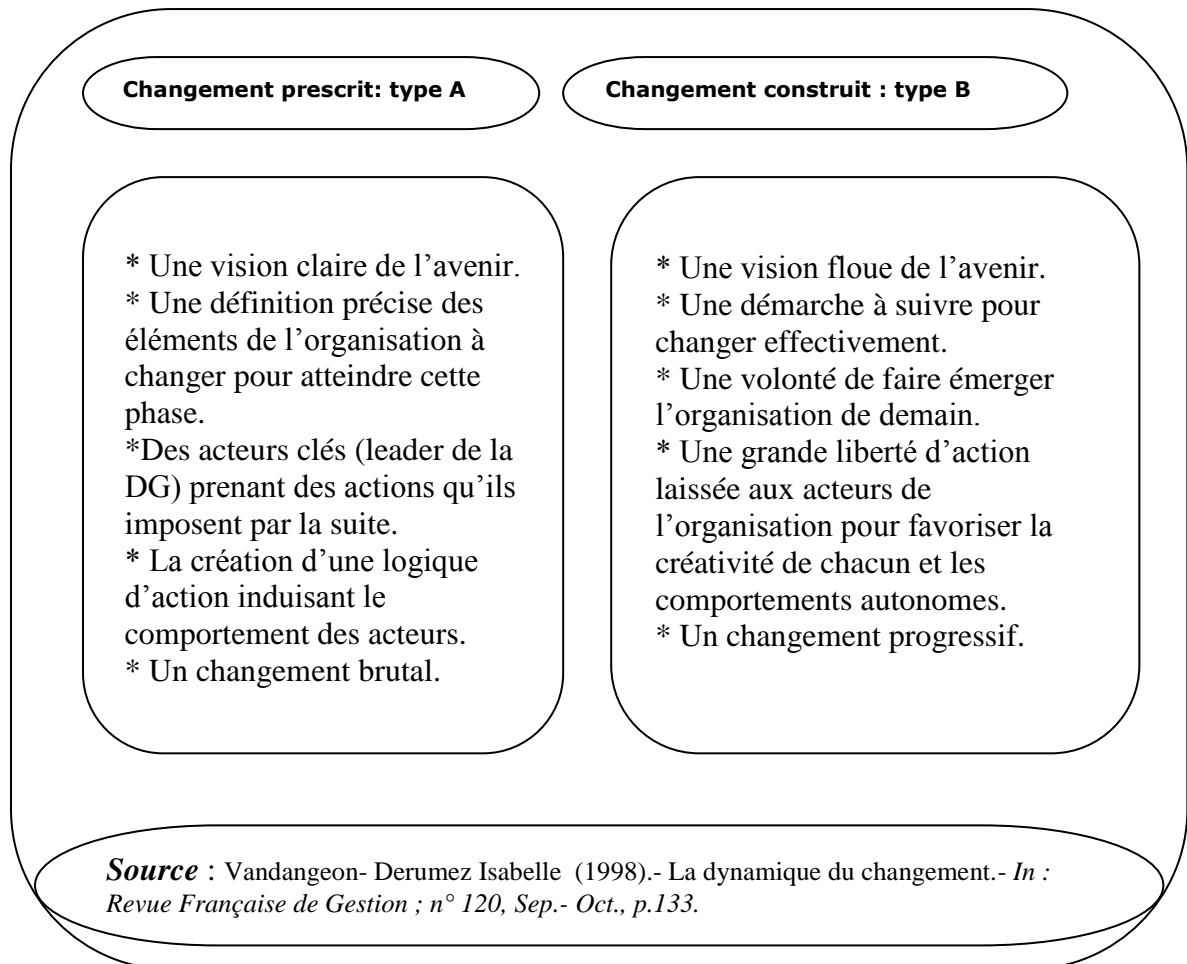
Le changement construit présente plusieurs avantages. D'abord, il rapproche les différents niveaux hiérarchiques et les « fait travailler ensemble » en favorisant l'interaction sur le plan de l'idée suivie. Le fruit est alors un plan de changement de sens commun avec toute l'implication positive qu'il peut apporter. Cette implication suppose la motivation du personnel et le pousse à l'apprentissage organisationnel et la créativité continue à travers l'autonomie du comportement. Ensuite, et toujours grâce à l'implication de la base hiérarchique, il a minimisé la résistance individuelle. Enfin, le caractère progressif de l'implantation est intéressant à partir du moment où il aide à l'adaptation graduelle de la nouvelle situation, alors que la correction des actions engagées n'est plus que de simples ajustements qui ne peuvent bouleverser l'équilibre organisationnel.

Toutefois, comme le changement prescrit, le changement construit n'est pas sans inconvénients. Comme il est souligné par plusieurs chercheurs, il faut « savoir naviguer dans le flou » dans ce type de mutation. Ce qui aggrave la situation est la liberté d'action et d'initiative qui peut mener à la dispersion des expérimentations partielles ayant pour conséquence le désordre, surtout que la mise en mouvement n'est pas contrôlée (ce qui paraît anormal). A cela, s'ajoutent d'éventuelles réactions négatives de la part des personnes dont les initiatives et réactions ont été rejetées, alors que l'évaluation n'est pas exempte d'erreurs.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Dans le tableau suivant, Vandangeon Derumez Isabelle¹⁴³ récapitule les caractéristiques des deux types de changement.

Tableau n° 07: Opposition des changements : prescrit et construit



2.2.5- Les dimensions des changements

D'après Grouard et Meston¹⁴⁴, trois dimensions principales caractérisent les types de changements : la profondeur du changement, la rapidité du changement et son mode d'imposition.

¹⁴³ - VANDANGEON- DERUMEZ, Isabelle (1998).- La dynamique des processus de changement.- In : *Revue Française de gestion, n° 120, Septembre- Octobre, pp. 120-138*

¹⁴⁴ - GROUARD, Benoît et MESTON, Francis (1998).- *L'Entreprise en mouvement...* Op. Cit.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

2.2.5.1- La profondeur du changement

La profondeur du changement est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Lorsqu'on parle de la profondeur du changement, on évoque également deux pôles, soit les changements superficiels ou en profondeur.

Toujours selon Grouard et Meston¹⁴⁵, les changements superficiels sont des petits changements ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

Les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs (par exemple : des transformations au plan de la stratégie, des structures, des ressources humaines, des NTIC, de la culture, etc.).

2.2.5.2- La rapidité du changement

La seconde dimension est la rapidité du changement qui se mesure par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension, selon ces deux auteurs, rend compte du temps nécessaire à une organisation pour effectuer des changements.

2.2.5.3- Le mode d'imposition des changements

La troisième dimension est le mode d'imposition des changements. Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. A l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

En ce qui nous concerne et en guise de conclusion de cette section, nous optons pour une typologie équilibrée. En effet, alors que jusque là, les approches du changement se divisaient en plusieurs conceptions distinctes, il semblerait qu'il faille de plus en plus considérer le changement comme un processus devant tenir compte de tous les acteurs de l'organisation sans exception. Car s'il est vrai que les exécutants n'ont pas toujours un regard

¹⁴⁵ - GROUARD, Benoît et MESTON, Francis (1998).- L'Entreprise en mouvement ... Op. cit.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

suffisamment englobant de leur organisation, il n'en reste pas moins que les dirigeants l'ont peut être trop.

Ainsi, une nouvelle approche consiste à proposer une nouvelle conception du changement. Selon Isabelle Franchisté Guy¹⁴⁶, il s'agirait de mettre en œuvre un changement organisationnel imposé par les dirigeants tout en laissant une place à la créativité des employés. Ainsi, le changement devient en partie imposé et en partie discutable. Cette nouvelle conception nécessite un pilotage organisé qui permette aux acteurs de s'impliquer dans le changement, et d'y collaborer. Ainsi, se sentant concernés, ils prendront part à la définition de l'organisation.

¹⁴⁶- FRANCHISTEGUY Isabelle (2001).- Propositions pour un méta-modèle de gestion de projet de changement : Le cas des établissements de santé en France.- In : Actes de la X^{ème} conférence de l'AIMS.- Québec, du 13 au 15 juin.- Consulté en décembre 2008.- disponible en ligne.
URL : <http://www.univ-lille1.fr/bustl-grisemine/pdf/colloque/G2001-101.pdf>

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Section 3- Les facteurs de changement dans les bibliothèques : un environnement en mutation constante

Avec l'avènement des NTIC (Internet, réseautique, documentation numérique...) et à l'instar des autres organisations, l'environnement des bibliothèques est en passe de changer du tout au tout.

En effet, elles sont ébranlées par de profonds bouleversements et d'autres sont à attendre pour les prochaines décennies.

Dans ce contexte de réflexion et de repositionnement, nous allons essayer de dresser un aperçu sur ces différentes mutations ayant provoqué une évolution structurelle, multiforme et complexe des ces dernières.

A cet égard, cette section présente les facteurs qui contribuent à engager les bibliothèques dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes autres que les NTIC, qui sont aussi nombreux que différents. Toutefois, les causes communes qui déclenchent généralement le changement sont soit externes à l'organisation ou internes.

2.3.1- Facteurs externes

Les contraintes proviennent autant de l'extérieur, c'est-à-dire de l'environnement au sein duquel les bibliothèques évoluent, que de l'intérieur des bibliothèques elles-mêmes. Elles sont aussi bien des menaces potentielles envers leur viabilité et leur sécurité que des occasions de conforter leur position et de se développer.

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

Grouard et Meston¹⁴⁷ ont identifié six facteurs externes qui sont aussi des motifs de changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, les NTIC, l'évolution de la législation et de la réglementation, et enfin l'évolution de la société, de vie et des modes de penser.

¹⁴⁷ - GROUARD Benoît et MESTON Francis (1998).- L'Entreprise en mouvement... Op. cit.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

De son côté Rondeau¹⁴⁸ parle de quatre forces qui façonnent l’environnement d’aujourd’hui : les engagements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

Ainsi donc, la plupart des directeurs de bibliothèques travaillent aujourd’hui dans un contexte où les exigences internes et externes sont identifiées, suivies et utilisées, pour soutenir la bibliothèque dans son organisation et dans les prises de décisions qui lui incombent. Cependant, il est aussi important que tous les cadres, sinon toute l’équipe, soient conscients de ces contraintes s’ils veulent être, ainsi que leur bibliothèque, les vecteurs et les bénéficiaires du changement plutôt que leur victime.

Tableau n° 08 : Les diverses sources des transformations majeures de l’environnement organisationnel

Sources de nature économique	Sources de nature technologique
<ul style="list-style-type: none"> • Mondialisation des économies, • Accroissement de la concurrence, • Evolution d’une économie de masse vers une économie du savoir, 	<ul style="list-style-type: none"> • NTIC, • Echange de données (EDI., etc.), • Systèmes de gestion intégrés- ERP..., • Gestion du savoir,
Sources de nature politique	Sources de nature sociale
<ul style="list-style-type: none"> • Déréglementation des marchés, • Précarité des structures de contrôle, 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification de la main-d’œuvre, • Déclin des traditions et de la hiérarchie, • Croissance de l’autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux.

Source : RONDEAU, Alain (1999).- Transformer l’organisation : comprendre les forces qui façonnent l’organisation et le travail.- In : *Revue Gestion*, vol. 24, automne, p. 13.

Comme nous l’avons signalé, les pressions extérieures que subissent les bibliothèques sont liées donc à des mouvements de l’environnement turbulent dans lequel elles évoluent.

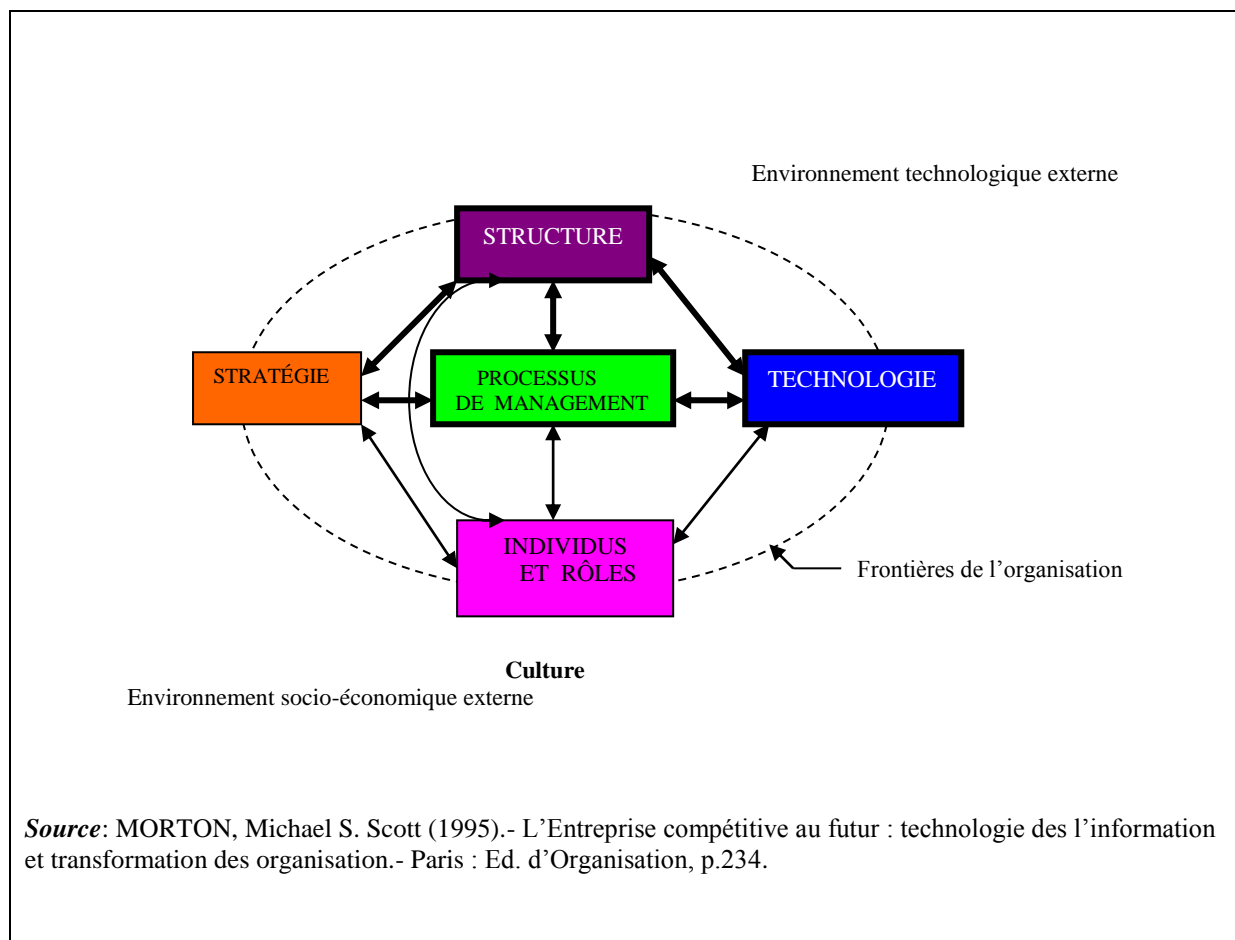
Précisons tout de même que les changements extérieurs sont ceux qui ne dépendent pas des bibliothécaires. Ils peuvent être anticipés et interprétés et ils supposent des efforts d’adaptation supplémentaires.

¹⁴⁸ - RONDEAU, Alain (1999).- Transformer l’organisation : comprendre les forces qui façonnent l’organisation et le travail.- In : *Revue de Gestion*, vol. 24, automne, p. 12-19.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Les contraintes externes sont nombreuses et variées. Nous retrouvons d'abord les changements politiques, tels qu'une réorganisation des pouvoirs locaux et leurs importantes retombées sur les bibliothèques publiques par exemple ; un nouveau règlement dans l'industrie ou les services de santé et ses répercussions sur les bibliothèques qui en dépendent. Notons ensuite les changements d'ordre économiques, tels que les nouvelles politiques de financement de l'enseignement, qui vont affecter les bibliothèques scolaires, universitaires, telle que la création d'alliances stratégiques entre bibliothèques ; ou encore, plus globalement, les mouvements de récession et d'inflation. Les contraintes extérieures sont également liées aux phénomènes sociaux, comme l'évolution vers une approche client dans tous les services ou bien l'identification de nouveaux types de publics ; des publics aux besoins spécifiques jusque là ignorés par les services de la bibliothèque.

Figure n° 01 : Interaction entre l'organisation et son environnement



Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Enfin, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail.

A cet égard, il faut aborder les développements technologiques qui sont la raison d'être de notre recherche, à savoir les réseaux locaux et internationaux, l'édition électronique et l'émergence des technologies de libre-service, etc.

2.3.1.1- Les changements technologiques

Les NTIC ont profondément modifié les méthodes d'enseignement et de la recherche savante. Les changements paradigmatiques engendrés par l'introduction des nouvelles technologies en évolution continueront de se manifester durablement.

L'information, ses supports et ses nouveaux modes de circulation sur Internet ont imprégné le savoir de diverses façons. En tant que soutien de l'enseignement et du savoir, les bibliothèques en sont arrivées à se fier de plus en plus à l'information numérique tant en complément que comme équivalent de l'imprimé. Les bibliothèques sont également confrontées à des ressources conçues électroniquement, sans version imprimée ou équivalente, ce qui fait qu'elles n'existent que sous cette forme. La relative aisance avec laquelle les documents électroniques sont créés, acquis et stockés a également pour contrainte la capacité actuelle à les préserver en permanence et intégralement.

Enfin, affirmer que les bibliothèques ont été influencées par les NTIC est un doux euphémisme. C'est une évidence : elles ont connu et continuent de connaître des changements importants liés à l'introduction des ressources électroniques et des réseaux.

Ces facteurs technologiques seront abordés, en ce qui concerne les bibliothèques, sous l'angle de la révolution de l'offre et de celui de la demande.

2.3.1.1.1- La mutation de l'offre et par ricochet celle du marché de l'information

Les conséquences de la diffusion et de la banalisation des NTIC interviennent à plusieurs niveaux.

On peut tout d'abord étudier la façon dont ce phénomène a bouleversé la notion de document et donc a eu de l'influence sur l'information. Pour cela, il est nécessaire de faire un rappel sur la notion d'information et de document.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

2.3.1.1.1- Diversification des supports

A priori, il est nécessaire de distinguer l'information et le document, et de voir quels sont les liens qu'ils entretiennent.

L'information est d'abord caractérisée par son immatérialité, il n'est pas possible d'effectuer des traitements physiques dessus.

D'autre part, l'information n'existe que lorsqu'elle prend un sens pour quelqu'un, elle est « *une pure subjectivité* » car elle « *n'est que le regard de quelqu'un sur quelque chose, à un moment donné, dans un contexte donné* »¹⁴⁹.

Elle a donc besoin d'un support pour se matérialiser, elle prendra alors la forme d'un document. On peut donc définir *le document* comme « *un objet qui intéresse quelqu'un car il souhaite obtenir une information en questionnant le document* »¹⁵⁰.

L'avantage du document est qu'il sera possible d'agir dessus, au contraire de l'information : le document permet de fixer une information, de la conserver. Il permet surtout de la diffuser, de l'échanger. Or, qui dit échange dit contrepartie et modalités d'échange, ce qui nous amène à un système d'économie de l'information.

Ainsi, l'échange d'informations passe forcément par l'échange de documents qui peuvent être « *protégeables, repérables, appropriables et sur lesquels on va appliquer un droit relatif à leurs usages qui pourra se monnayer* »¹⁵¹.

Concernant la multiplication des supports, nous ne devons pas oublier que même si nos BU proposent toujours des imprimés, elle s'exerce sur deux terrains¹⁵² :

- Celui des supports matériels et techniques proprement dits, où l'on assiste à une simplification des supports de mémoires électroniques accessibles sur micro-ordinateurs, sur place ou à distance, aux côtés de l'indétrônable *papier* bien sûr.

- Celui des types de contenus : son, image fixe ou animée, sans oublier le texte.

¹⁴⁹ - MICHEL, Jean (2000).- L'information et documentation : un domaine d'activité professionnelle en mutation.- In : Les métiers du numérique.- Paris : Hermès, vol. 1, n° 3, p. 47-64 (Consulté le 28/05/2009)

URL : <http://www.enpc.fr/michel-j/INDEX.html>

¹⁵⁰ - MORIZIO, Claude (2005).- La Recherche d'information.- Nouvelle éd.- Paris : ADBS, p. 96

¹⁵¹- MICHEL, Jean (2000).- L'information et documentation ...Op. cit.

¹⁵² - LAHARY, Dominique (2004).- Nouveau paysage, nouvelles compétences, valeurs pérennes.- In : Bertrand Calenge.- Bibliothécaire, quel métier ?.- Paris : Ed. Cercle de la librairie, pp. : 291-314

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Quant à l'Internet, on sait à quel point il est devenu maintenant un matériel total, embrassant tous les types d'expression et de communication.

2.3.1.1.1.2- Délocalisation/Dématérialisation des documents

Depuis le milieu du XX^{ème} siècle, le domaine de l'imprimé a subi un accroissement exponentiel, qu'en qualifie souvent d'explosion documentaire. Plus récemment, depuis trois décennies, le marché de l'information a subi une autre explosion documentaire, mais cette fois-ci, au niveau de la documentation électronique : de plus en plus de documents électroniques sont produits, commercialisés et/ou échangés. On peut alors s'interroger sur l'implication d'un tel changement dans la nature de très nombreux documents.

En premier lieu, le document s'il reste bien un support d'information, devient en quelque sorte virtuel puisqu'il « *n'existe en tant que tel que si un utilisateur choisit de l'afficher sur un écran* »¹⁵³. Le fait de passer obligatoirement par une machine pour accéder au document change son rapport avec l'utilisateur, qui est direct lorsqu'il s'agit d'un document imprimé, qui a une existence physique autonome en dehors de son usage réel. Le document électronique ne se matérialisera que si quelqu'un le décide, faute de quoi il restera à l'état brut de son codage en bits sur un support de stockage. Si ce codage subit une détérioration, le document cessera d'exister puisqu'il ne sera plus lisible, donc c'est bien la représentation du codage qui constitue le document électronique.

D'autre part, le changement de la nature du support sur lequel se matérialise l'écrit induit aussi un changement du rapport à l'écrit (structuration des informations).

Le document électronique est caractérisé par l'explosion du document comme entité en une multitude d'unités d'informations aux liens multiples.

Ceci est dû essentiellement aux possibilités de l'hypertexte, qui amène une destruction de l'écrit.

En conséquent, l'utilisateur du document électronique a la possibilité de reconfigurer, voire de remodeler un document suivant ses propres besoins. Il peut s'agir aussi bien de l'utilisateur final que du bibliothécaire, qui essaye donc de tirer partie et/ou de valoriser uniquement les informations utiles.

¹⁵³ - MORIZIO, Claude (2002).- La Recherche d'information... Op. cit. p. 95

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Par ailleurs, cette désarticulation a aussi des conséquences au niveau de la lecture des documents. Le lecteur dispose « *d’alternatives de consultation puisque le document électronique autorise des parcours multiples dans un ensemble organisé d’unités d’informations lisibles séparément* »¹⁵⁴. Il peut, de ce fait, effectuer une sélection directe de l’information qui l’intéresse.

L’utilisateur n’est donc plus contraint par les caractéristiques physiques du document imprimé : le document électronique apporte une souplesse d’usage.

Cet aspect de la révolution de l’offre appelé communément la dématérialisation¹⁵⁵, signifie tout bonnement que l’usager télécharge en ligne une copie du document sur un ordinateur pour l’utiliser sur place ou ultérieurement, ou ne serait-ce que pour le lire.

Ceci pose aux bibliothèques un double défi :

- Leur offre ne va pas de soi puisqu’on peut accéder à la même chose à domicile, au travail ou dans des lieux spécialisés.
- Elles peuvent fournir à distance des documents, qu’il s’agisse des siens ou des ressources externes dont elle aura les droits de diffusion, générale ou réservée à des utilisateurs déterminés.

Dans le même ordre d’idée, les NTIC changent radicalement les territoires de la documentation et leur structuration en les déplaçant vers la notion encore fluctuante de cyberspace¹⁵⁶. Pour Loïc Le Roux « *Un des paradoxes d’Internet se trouve dans la capacité d’abolir les distances séparant les utilisateurs tout en augmentant considérablement leur territoire potentiel* »¹⁵⁷. Ainsi, le territoire des bibliothèques, à l’origine physique et relativement homogène, devient de plus en plus virtuel et hétérogène (échange de pratiques bibliothéconomiques à distance). Toujours selon Yarine Bertacchini [et al] : « *Le véritable territoire n’apparaît donc plus comme un lieu mais comme un ensemble de possibles connexions établies entre usagers dans un espace immatériel qui cependant sera réel en*

¹⁵⁴ - Id. p. 97

¹⁵⁵ - LAHARY, Dominique (2004).- Nouveau paysage, nouvelles compétences, valeurs pérennes.- Op. cit.

¹⁵⁶ -BERTACCHINI Yarine [et al] (2003).- Territoire physique/territoire virtuel : quelle cohabitation ?.- 13 p. . Consulté le 12/09/2007.

URL : http://archivesic.ccsd.enrs.fr/documents/archives0/00/00/08/35/sic_00000835_01/sic_0000035.pdf

¹⁵⁷ - LE ROUX Loïc (2005).- Pratiques, réseaux et territoires : les professeurs- documentalistes aux confluences des mutations.- pp : 67-96 (consulté le 12/16/2008)

URL : <http://eductice.archives-ouvertes.fr/eductice-00000621>

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

terme d'efficacité productive et culturelle »¹⁵⁸. Au-delà, c'est le métier du bibliothécaire qui s'extériorise et la notion même de bibliothèque qui doit être repensé.

2.3.1.1.1.3- Apparition de nouvelles sources d'information et diversification des modes d'accès

Avec l'explosion de la demande d'information depuis le début des années 1990, les activités liées à la production, à la distribution et à l'usage de l'information se développent rapidement, et on parle alors de l'industrie de l'information.

De plus, la rencontre entre une offre organisée d'informations et une demande solvable aboutit à la naissance d'un marché de l'information, qui suit certaines règles et met en jeu des acteurs identifiés.

Parmi ces acteurs, *« on peut distinguer ceux qui réalisent des produits, ceux qui orientent le secteur, ceux qui observent et ceux qui réalisent des prestations d'information, dont font partie les documentalistes et les bibliothécaires »*¹⁵⁹. Si de nouveaux intermédiaires apparaissent, certains tendent à être court-circuités, du fait notamment de la facilité de production et de diffusion de l'information amenée par la généralisation d'Internet.

Quant au mode d'accès que les bibliothèques organisaient, il semblait immuable¹⁶⁰ : accroissement par dépôt légal (cas de la BN), acquisition, échange ou don, communication sur place ou prêt à domicile. Ce mode impliquait, en dehors du dépôt légal, une sélection opérée par les bibliothécaires dans la production éditoriale : n'était proposé au public que ce qui avait été préalablement choisi, fût-ce sur la suggestion d'un usager.

Ce paysage est affecté par l'offre gratuite de l'Internet d'une quantité considérable de ressources et de services, dont le public s'attend. En effet, l'arrivée des NTIC bouleverse l'idée même de collection, et Internet est la grande nouveauté puisque les informations qui y figurent n'ont pas été sélectionnées par les bibliothécaires.

¹⁵⁸ - BERTACCHINI Yarine [et al] (2003).- Territoire physique/territoire virtuel ...Op. cit. p.6

¹⁵⁹ - GUYOT, Brigitte (2002).- Introduction aux sciences de l'information.- Paris : INTD/CNAM, p.3

¹⁶⁰ - LAHARY, Dominique (2004).- Nouveau paysage, nouvelles compétences, valeurs pérennes.- Op. cit.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

2.3.1.1.1.4- Un univers concurrentiel

La majorité des bouleversements affectant l'offre et la demande plonge les bibliothèques dans un univers concurrentiel auxquelles elles ne s'étaient guère habituées.

D'une part, parce que le public se conduit comme un véritable agent économique, qui utilise concurremment diverses sources d'approvisionnement en tenant compte d'une diversité de paramètres (coût, qualité, rapidité, commodité).

D'autre part, la bibliothèque est contrainte de redéfinir sa place comme offreur dans cet univers, ce qui peut se heurter à trois types d'obstacles selon Dominique Lahary¹⁶¹ :

- « *Sa légitimité peut être contestée par le secteur marchand* » ;
- « *Le public peut lui-même ne pas identifier la bibliothèque comme offreur éventuel* » ;
- « *Les décideurs politiques peuvent déployer des services d'accès au multimédia sans identifier la bibliothèque comme, au moins, un des lieux possibles d'une telle offre* ».

Toujours selon Dominique Lahary, « *Le danger est évidemment le repli de la bibliothèque sur l'imprimé ou son cantonnement à ce support, s'accompagnant dans l'esprit des décideurs et/ou de la population de sa ringardisation*¹⁶² ». L'auteur ajoute : « *Mais c'est aussi une de ses forces, car ce terrain-là, après le compromis sur le droit de prêt, ne semble plus lui être contesté. On peut même avancer l'idée que la seule vocation des bibliothèques dont la pérennité semble assurée est l'offre de l'imprimé*¹⁶³ ».

Par ailleurs, on peut y ajouter que la concurrence ne joue pas seulement de façon classique entre l'achat et les divers modes d'emprunt. Il faut également signaler les échanges de fichiers et le piratage de documents.

L'Internet, quant à lui, il est de plus en plus accessible à la maison, au travail, ou dans l'établissement d'enseignement, tend par ailleurs à devenir une sorte de bibliothécaire automatique que tout un chacun, utilise volontiers comme premier recours, quant ce n'est pas, à tort ou à raison, à titre exclusif. Autant de personnes qui ne vont plus à la bibliothèque pour chercher une information ou un document.

¹⁶¹ - Id. p. 297

¹⁶² - LAHARY, Dominique (2004).- Nouveau paysage, nouvelles compétences, valeurs pérennes.- Op. cit. p. 297

¹⁶³ - Id. p. 297

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

2.3.1.2- La mutation de la demande

Après plusieurs décennies, la situation des bibliothèques a changé comme nous l'avons souligné. Les recherches actuelles portent sur les dimensions techniques et organisationnelles du métier et de la bibliothèque en tant qu'organisation. A côté des réflexions sur la normalisation et la gestion des catalogues, sur le marketing et le management, le discours qui domine à l'heure actuelle et celui de l'adaptation aux nouvelles technologies de l'information.

Après avoir développé la révolution de l'offre, il est utile de nous pencher sur l'analyse de la demande sociale et de ses mutations.

Pour se situer du côté de la demande, « *il faut s'interroger sur l'existence et sur la forme de la demande sociale de la bibliothèque, il convient de connaître et de singulariser la population que celle-ci a vocation de desservir, dont il faut mesurer les besoins et les attentes* »¹⁶⁴ ou encore, « *il faut remarquer que les nouvelles problématiques dominantes se situent dans une logique d'offre et dans la continuité d'une politique de développement, plus marquée par une logique extensive de l'offre que par le souci d'analyse de la demande sociale et de ses mutations* ». ¹⁶⁵

Ainsi, en créant un nouveau type humain, en élargissant le recrutement des compétences et des esprits créatifs, les sociétés contemporaines ont aussi créé une demande sociale de biens et de services d'éducation, de loisirs et de culture. Cette demande sociale a été longtemps encadrée et canalisée par les Etats, le marché, etc. Il reste à se pencher sur la perception de cette demande par les bibliothèques. En effet, ces dernières restent associées à l'idée du progrès social et de l'émancipation de l'individu.

A cet égard, les bibliothèques, dans leur fonction de diffusion, se sont construites autour d'une « *offre documentaire pertinente, sélectionnée, organisée* »¹⁶⁶, en fonction d'un certain nombre de critères tels : « *la qualité des collections, leurs renouvellement, leur caractère pluraliste et diversifié* »¹⁶⁷.

¹⁶⁴ - PEIGNET Dominique (2001).- La Bibliothèque entre mutation de l'offre et mutation de la demande.- In : *Bull. Biblio. France, Tome 46, N° 4, p. 11.*

¹⁶⁵ - PEIGNET Dominique (2001).- La Bibliothèque entre mutation de l'offre et mutation de la demande.- Op. cit. p.10.

¹⁶⁶ - LAHARY, Dominique (2004).- Nouveau paysage, nouvelles compétences, valeurs pérennes.- Op. cit. p. 292

¹⁶⁷ - Id. p. 292

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Or, tout se passe comme si le public voulait tout, indistinctement, sans se situer dans le cadre d'un choix justifié par la notion de service public et reposant sur des critères tels la qualité, l'exactitude, le pluralisme et l'équilibre.

Voilà simultanément mis à mal les systèmes de légitimation acceptés par les bibliothécaires (qualité) et leur principe de couverture encyclopédique de leur collection (le caractère diversifié).

Cette tension entre l'offre et la demande s'est accrue avec l'ouverture d'autres espaces telles que les médiathèques.

Nous pouvons constater donc que toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux bibliothèques elles mêmes. Ce contexte dans lequel naviguent les organisations peut devenir une des sources de leur transformation. D'autres raisons, que nous appelons les facteurs internes, peuvent aussi être à la source de cette transformation.

2.3.2- Facteurs internes

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une des ses composantes, unités ou services.

Souvent, ils sont aussi reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Grouard et Meston¹⁶⁸ ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements : le développement de l'organisation et sa croissance, et la vision du dirigeant.

Les exigences internes de changement peuvent venir donc de l'intérieur de la bibliothèque elle-même. Elles commencent avec la reconnaissance de ses problèmes ou de ses lacunes ou des forces qui lui permettront de consolider des résultats positifs ou d'en tirer profit.

Les faiblesses sont évidentes en cas de plaintes des lecteurs, de baisse de fréquentation ou d'état d'esprit négatif au sein d'une équipe. Autant d'éléments qui plaident

¹⁶⁸ - GROUARD, Benoît et MESTON, Francis (1998).- L'Entreprise en mouvement ... Op. cit.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

pour un changement de méthodes si les gens souhaitent se procurer des services de qualité. Par exemple, il se peut qu'un service qui tourne bien ait besoin de nouvelles méthodes afin de satisfaire d'avantage et beaucoup mieux des besoins croissants des usagers ou d'éviter une baisse de qualité. Généralement, cela consistera à modifier le mode de fonctionnement du service ou ses bases, ou peut être les deux.

On peut conclure donc que les origines du changement sont multiples et sont à prendre en compte pour toute refonte. Il s'agit notamment des facteurs externes et internes qui constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse que l'on peut en faire donne une vision globale et holistique du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer. Il faut alors se rappeler qu'il peut ne pas être rattaché à une cause unique, mais venir d'une combinaison de causes externes et internes.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Section 4- Les acteurs du changement dans les bibliothèques

L'organisation du travail dans une bibliothèque s'appuie sur un certain nombre d'acteurs, professionnels des bibliothèques ou non, chargés d'effectuer les différentes activités nécessaires à son fonctionnement. Celle dont nous nous intéressons est sans doute celle des acteurs professionnels des bibliothèques.

A cet égard, au sein de chaque bibliothèque, existe généralement une distinction entre les personnels dits « professionnels des bibliothèques » et les autres personnels dont le métier peut être exercé dans un autre cadre professionnel (administratif, personnel d'entretien, informaticien, etc.). A l'intérieur de la catégorie des acteurs professionnels, il existe également une distinction entre les personnels formés au métier de bibliothécaire. Dans ce cadre, il y a ceux qui occupent des fonctions de cadres moyens ou supérieurs, et les employés chargés de ranger, de préparer physiquement et de prêter les livres.

Néanmoins pour voir le jour, les changements ont besoin d'un catalyseur, à savoir d'un agent de changement, servant de déclencheur et assumant les responsabilités de gestion du processus de changement.

Et traditionnellement, on distingue lors du changement le « changeur » et « le changé ». Il est certain qu'une action suppose que des responsables décident des orientations et lancent le mouvement.

Mais, comme dans la vie courante des organisations, les décideurs ne sont pas les seuls acteurs. Ceux qui décident du changement, les « changeurs », peuvent bien faire les meilleurs choix d'évolution pour leur organisation, et même mettre en place des méthodologies très précises pour conduire et accompagner les modifications qu'ils souhaitent ; ni la pertinence de leurs choix, ni la richesse des outils dont ils disposent pour gérer le changement ne garantissent seules le succès de celui-ci. Encore faut-il que l'organisation et ses membres suivent.

Mais qui donc est impliqué dans le changement organisationnel ? A la limite, tous les membres de l'organisation. Et selon l'auteur Philippe Bernoux « *Tous, changeurs ou changés, sont des acteurs. Cela va de soit pour les premiers. Mais les changeurs doivent également être des changés : ils doivent montrer l'exemple en matière de pratiques managériales, et*

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

changer leurs propres pratiques. Par ailleurs, les changés participent également activement au processus de réforme, individuellement ou collectivement, non pas seulement parce qu'ils peuvent percevoir, dans le changement, des enjeux pour eux-mêmes et qu'ils disposent de moyens d'action pour favoriser les mutations, ou, dans certains cas, les refuser »¹⁶⁹. Les acteurs arbitrent ainsi en fonction de leurs intérêts propres ou de l'idée qu'ils se font de ces intérêts. Ils détiennent un pouvoir d'influence sur le processus du changement des « changeurs ».

Par ailleurs, la littérature en matière du changement organisationnel met en exergue le rôle principal du dirigeant ainsi que celui des autres acteurs dans l'organisation. La bibliothèque étant une organisation, est donc un lieu des actions collectives. Cette action collective traduit l'existence d'un ensemble d'individus travaillant dans un champ d'interaction et de coopération, le tout est régi bien sûr par des règles et des jeux explicites et implicites.

Le changement dans une bibliothèque est donc une affaire d'individus. Se pose donc pour nous la question du rôle de ces acteurs dans le changement, et c'est à celle-ci que nous essayerons de porter une réponse, en se basant sur la classification des acteurs selon leur statut.

Dans cette section, nous allons essayer donc de tenter d'éclaircir cette distinction en analysant le rôle de chaque catégorie professionnel des bibliothèques dans le changement.

2.4.1- Les grands secteurs d'activités d'une bibliothèque

Une bibliothèque fonctionne comme toute autre unité de travail. On y rencontre des activités de direction et d'encadrement d'équipe, des activités de production (et dans ce cadre, il s'agit de l'ensemble des activités de la chaîne documentaire) et des activités de type logistique qui permettent de faire fonctionner l'institution aussi bien sur un plan financier que sur celui des systèmes techniques. Les activités de direction et les activités logistiques ne sont pas propres aux bibliothèques mais se rencontrent également dans d'autres types d'organisations.

¹⁶⁹ - BERNOUX, Philippe (1999).- La Sociologie des organisations.- Paris : Ed. du Seuil., p.45

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

2.4.1.1- Les activités de direction

Les activités de l'équipe de direction consistent à élaborer la stratégie de l'institution en tenant compte de ses missions, des publics à desservir, des objectifs à atteindre et des moyens financiers et humains disponibles. L'équipe de direction est également chargée d'organiser la mise en œuvre de cette stratégie, et pour cela, elle va définir les fonctions opérationnelles. Il s'agit de construire une organisation qui va permettre de réaliser la réalisation de la mission de cette dernière. Elle va répartir les moyens, définir la politique documentaire, construire un organigramme et fixer des objectifs spécifiques à chacun des services puis à chacun des membres de la bibliothèque qui va permettre de réaliser la mission de la bibliothèque. Enfin, l'équipe de direction est chargée de contrôler les résultats obtenus et la bonne marche du système afin de rendre compte aux décideurs. La fonction de directeur est souvent confiée à une personne ayant une formation de niveau supérieur en bibliothéconomie.

2.4.1.2- Les catégories scientifiques et techniques

Cette catégorie d'acteurs est constituée par : « *Les bibliothécaires cadres moyens et supérieurs qui sont caractérisés par une formation universitaire* »¹⁷⁰.

2.4.1.3- Les catégories d'exécution

Les agents techniques et les aides techniques occupent ces fonctions dites d'exécution dans les bibliothèques. Le niveau minimal exigé est celui de fin d'études secondaires. Ces derniers, « *ont généralement un sentiment d'infériorité dû à leur faible niveau scolaire amplifié par le fait de travailler dans un établissement culturel. Ce sentiment d'infériorité peut être renforcé par le fait qu'ils sont en majorité des hommes et que les grades supérieurs sont essentiellement tenus par des femmes* »¹⁷¹.

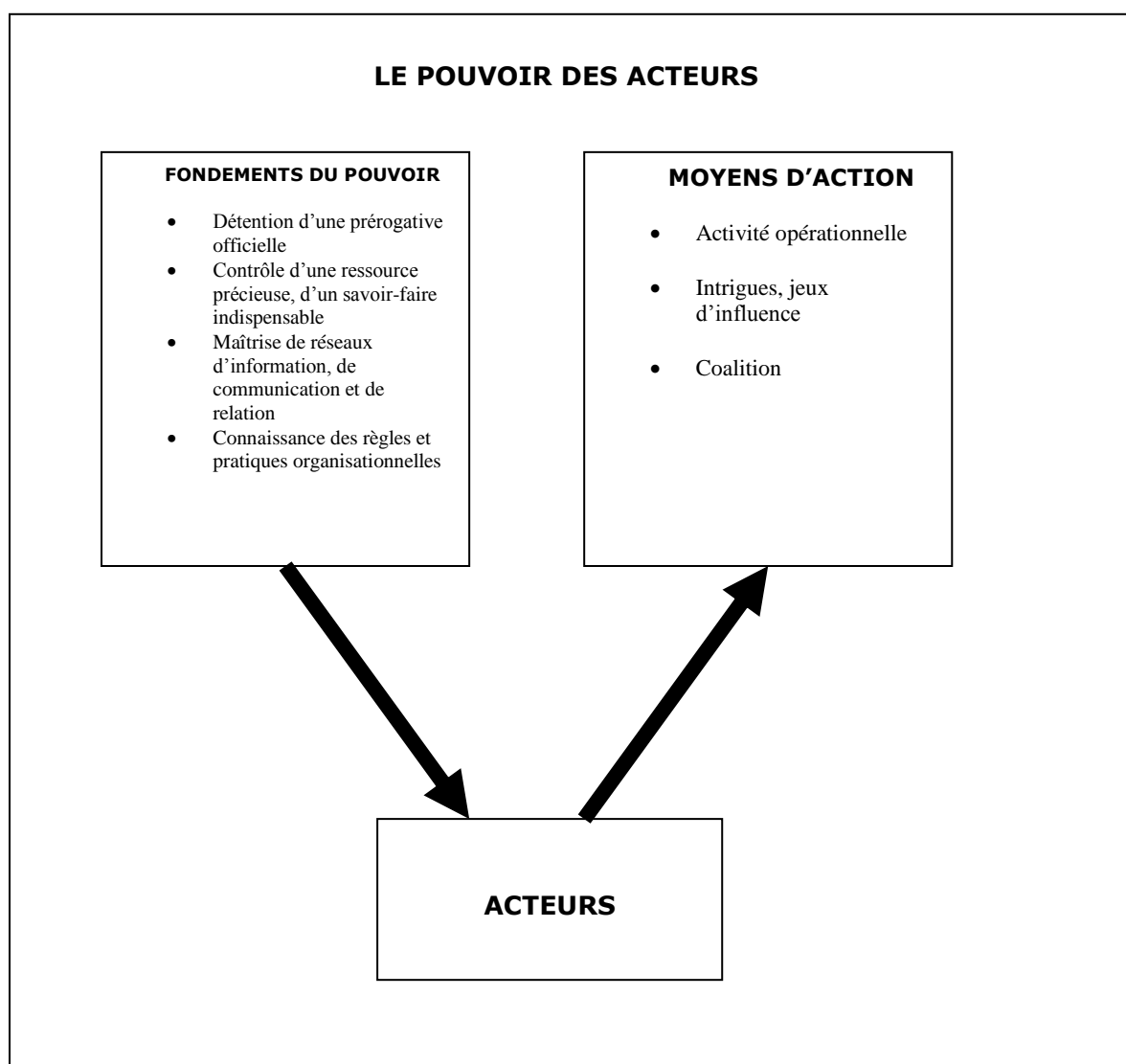
¹⁷⁰ - MULLER, Joëlle (2004).- Les Acteurs et l'organisation du travail.- In : Bertrand Calenge.- Bibliothécaire, quel métier ?.- Paris : Ed. Cercle de la librairie, p.204

¹⁷¹ - Id. p. 204

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Pour conclure cette sous-section, disons que devenir un acteur du changement et donc d'action est l'un des défis primordiaux à soulever dans nos bibliothèques. Parmi les acteurs¹⁷² auxquels font appels certaines stratégies du changement, citons :

Figure n° 02: Le pouvoir des acteurs



Source : BONEU François, FETTU Françoise et MARMONIER Luc (1992).- Piloter le changement managérial.- Paris : Ed. Liaison, p.21.

¹⁷² - HAFSI, Taeb et FABI, Bruno (1997).- Les Fondements du changement stratégique...Op. cit. p.112.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

2.4.2- Le leader de la bibliothèque

Le rôle et l'impact du dirigeant dans la gestion du changement a fait l'objet de plusieurs études : Quinn¹⁷³, Pettigrew¹⁷⁴, Trushman et Romanelli¹⁷⁵, Lorsch¹⁷⁶.

La littérature en la matière réserve au leader deux rôles essentiels dans la gestion de la dynamique du changement organisationnel. Le premier est la volonté et le désir de ce dernier de changer le système organisationnel. Le deuxième rôle est l'instauration de ce changement et de veiller à sa pérennisation.

Selon John P. Kotter : *« le leader est celui qui possède un potentiel fort et celui qui peut être soumis à des expériences pour développer ce potentiel. Souvent lié à la compétence, le leadership possède ses propres spécificités. Apparue suite à l'évolution accélérée dans un environnement concurrentiel et volatile « le leadership gère le changement »¹⁷⁷ ».*

Quant à Peter Senge [et al]: *« le leader est celui qui ouvre la voie des individus vers des changements importants, celui-ci est synonyme du dirigeant potentiel qui influence les autres grâce à sa crédibilité, sa capacité et son engagement »¹⁷⁸*. Il définit ainsi le leadership en tant que *« capacité d'une communauté humaine à se forger un destin et plus particulièrement à alimenter les processus de changements nécessaires pour le faire »¹⁷⁹*.

Les auteurs Reitter et al, font ressortir le rôle intéressant du leader en stipulant notamment : *« d'abord, rien ne se fait sans leader prêt à faire [...]. L'organisation étant une abstraction, sa redéfinition identitaire doit être portée par celui ou ceux qui ont la légitimité pour le dire, la force pour construire la base politique nécessaire et l'empathie pour*

¹⁷³ - QUINN, J.-B. (1980).- Managing strategic change.- In: *Sloan Management Review*, Summer, vol. 21, n°4, pp: 3-20

¹⁷⁴ - PETTIGREW, Andrew, (1987). - The awakening giant: continuity and change ICI. - In: *Journal of Management Studies*, vol 24, Issue 4, July, pp.: 413-426.

¹⁷⁵ - TISHMAN, M.L. et ROMANELLI, E. (1985).- Organizational Evolution : A Metamorphosis Model Of Convergence and Reorientation.- In: *Research In Organizational Behavior*, Vol.7, pp.171-222

¹⁷⁶ -LORSCH, J.-W. (1986).- Management culture : the invisible barrier to strategic change.- In: *California Management Review*, winter, vol. 28, n° 2, pp. 95-109

¹⁷⁷ - KOTTER, John P. (1999).- Qu'est ce que le leadership, cité dans « le leadership ».- In : *Expansion Management Review*, Juillet, p.58

¹⁷⁸- SENGE, Peter [et al] (1999).- La Danse du changement : maintenir l'élan des organisations apprenantes.- Paris : First Edition, p.22

¹⁷⁹ - Id.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

*comprendre les passations qui la nourrissent*¹⁸⁰». Ces derniers¹⁸¹, mettent en exergue les caractéristiques principales que nous devons retrouver impérativement chez un dirigeant réformateur tel le directeur de la bibliothèque, il doit être un acteur :

- **Audacieux, visionnaire, apte à résister** à la pression des groupes internes et **capable de gérer** la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude ;
- Qui se considère comme **un agent du changement** capable de pousser le groupe social à changer ;
- Qui **reconnaît la capacité de l'homme** à assumer des responsabilités, ainsi que l'importance d'un effort continu de la part du groupe humain ;
- Qui **poursuit l'objectif** de rendre l'organisation et donc de sa bibliothèque « **apprenante** » ;
- Qui fonde son raisonnement sur **des valeurs** qu'il est capable de partager ;
- Enfin, qui **reconnaît et apprend** de ses erreurs.

Par ailleurs, Nadler et Tushman¹⁸² reconnaissent, aux fonctions du leader, trois caractéristiques essentielles.

La première est liée à sa capacité de créer une nouvelle vision en se fondant sur ses propres expériences et croyances. La vision doit être donc attrayante, réaliste et crédible ; sinon les acteurs ne peuvent accepter celle-ci. Par la suite, le leader doit communiquer cette vision (Gioia et Chittipeddi)¹⁸³. C'est cette communication qui permet d'informer les acteurs de l'existence d'un futur favorable surtout en période de résistance (Greiner et Bhambi)¹⁸⁴.

¹⁸⁰ - REITTER, R., CHEVALIER, F., LAROCHE, H. [et al] (1991).- Cultures d'entreprise.- Paris : Vuibert, 286 p.

¹⁸¹ - Id.

¹⁸²- NADLER, D., et TUSHMAN, M.-L. (1991).- Leadership for organizational change.- In : *Large Scale Organizational Change.- The Jossey: Bass ed. pp.:100-119*

¹⁸³ - GIOIA, D.A. et CHITTIPEDDI, K. (1991).- Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation.- In: *Strategic Managing Journal, vol. 12, n° 6, pp.: 433-448*

¹⁸⁴ - GREINER, L.-E. et BHAMBRI, A. (1989).- New CEO intervention and dynamics of deliberate strategic change.- In: *Strategic Management Journal, vol. 10, pp.: 67-86*

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

La deuxième consiste en sa capacité de favoriser et de provoquer l'engagement de ses collègues vers l'action collective.

La troisième correspond à sa capacité de mobilisation des autres ainsi qu'à sa capacité d'écoute et de compréhension. Toujours, selon Nadler et Tushman¹⁸⁵, le leader est assimilé à un assistant « *émotionnel* » qui favorise l'orientation des acteurs dans la mise en œuvre du changement.

Toutefois, selon ces mêmes auteurs, certes, le leader visionnaire est une condition nécessaire mais insuffisante pour mettre en œuvre le changement. Ainsi, la fonction de *leader visionnaire* doit s'étendre à celle de *leader instrumentaliste* auquel sont assignées les missions ci-dessous :

- La structuration du changement impliquant des plans d'action en prenant en compte les objectifs, la définition des rôles, de tout un chacun, ainsi que les comportements requis pour la mise en œuvre de cette nouvelle organisation (Gioia et Chittipeddi)¹⁸⁶ ;
- Le contrôle et ce grâce à l'instauration des procédures et des processus de mesure, de suivi et de correction des actions dans le cadre des plans préalablement établis ;
- La motivation en établissant un système de récompense-sanction visant à gratifier les comportements qui rejoignent le cadre défini par le leader.

Le changement peut ainsi être amorcé par le leader et assurer son pilotage. Ainsi, il est considéré par Chandler¹⁸⁷ comme étant le « *preneur de risque* ». Toutefois, les acteurs de base peuvent également eux aussi être des promoteurs du changement en ayant un rôle crucial dans sa mise en œuvre (Cyrt et March)¹⁸⁸. Ces derniers mettent ainsi l'accent sur l'importance de la dimension humaine dans le changement organisationnel.

¹⁸⁵ - NADLER, D., et TUSHMAN, M.-L. (1991).- Leadership for organizational change... Op. Cit.

¹⁸⁶ - GIOIA, D.A. et CHITTIPEDDI, K. (1991).- Sensemaking and sensegiving in strategic change... Op. cit.

¹⁸⁷- CHANDLER, A. (1989). - La Main invisible des managers : une analyse historique.- Paris: Economica.- 635p.

¹⁸⁸- CYRT, R.-M. et MARCH, J.-G. (1992).- A Behavioural theory of the firm.- 2^{ème} éd.- Englewood cliffs: J. Willey.- 268 p.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Cette vision extensive permet aux auteurs Nadler et Tushman¹⁸⁹ de proclamer l'élargissement de la notion de leadership à d'autres niveaux de l'organisation. La première extension touche la direction de la bibliothèque à qui on confère un rôle de leader avec une autonomie et des ressources nécessaires. Le deuxième niveau d'extension concerne inévitablement les cadres intermédiaires tels les conservateurs et les attachés de BU.

Toutefois, la direction doit obtenir de cette strate organisationnelle un engagement réel de sa part. Cet engagement peut être obtenu en usant de certaines pratiques telles que les réunions, la participation à l'élaboration du projet de changement et la communication intensive. Le troisième et dernier niveau touche la bibliothèque en tant qu'organisation de services et ce en procédant au choix des acteurs capables de tenir le rôle de leader ainsi que ceux, ayant parmi eux les compétences requises à cet effet.

Le chercheur Rondeau affirme et appuie cette idée : « *c'est par le travail d'un ou plusieurs champions, véritables catalyseurs du changement appuyés par des équipes porteuses, que la transformation va s'opérer* »¹⁹⁰.

La conduite du changement organisationnel a ainsi besoin de l'ensemble des connaissances, des expériences et des responsabilités que détient l'ensemble des acteurs (Burgelman et Sayles)¹⁹¹. Partant de ce postulat, les rôles de leadership doivent être mis en exergue dans le changement organisationnel.

2.4.3- La Direction de la bibliothèque

Selon Vandangeon, la Direction est considérée comme « *un relais de l'action du leader*¹⁹² ». L'engagement de la Direction est considéré de ce fait comme étant une condition sine qua non de réussite du changement au sein de l'organisation (Beckhard¹⁹³ ; Virany, Tushman et Romanelli)¹⁹⁴ étant donné qu'il permet d'impliquer les autres acteurs et de

¹⁸⁹ - NADLER, D., et TUSHMAN, M.-L. (1991). - Leadership for organizational change.... Op. cit.

¹⁹⁰ - RONDEAU, A. (1999).- Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre.- In : *Gestion*, vol. 24, n° 3, p.: 150.

¹⁹¹ - BURGELLMAN, R.A. et SAYLES, L.R. (1987).- Les Intrapreneurs, stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise.- Paris : MGH, 172 p.

¹⁹² - VANDANGEON-DERUMEZ, I. (1998).- La Dynamique des processus de changement....Op. cit. pp. : 120-138.

¹⁹³ -BECKHARD, R. (1975).- Le Développement des organisations, stratégies et modèles...Op. cit.

¹⁹⁴ - VIRANY, B., TUSHMAN, M.-L. et ROMANELLI, E. (1992).- Executive succession and organization outcomes in turbulent environments : An organization learning approach.- In : *Organization Science*, vol. 3, n° 1, pp.: 72-91

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

diminuer, voire annihiler les résistances (Stopfort et Baden-Fuller)¹⁹⁵. En effet, les acteurs du bas de l'échelle sont influencés, dans leur évaluation qui les amène à accepter ou à refuser le changement, par les avis et les actions de la Direction de la BU. Cette dernière se doit donc d'incarner le changement en élaborant des arguments irréfutables en sa faveur.

2.4.4- Les cadres intermédiaires: les relais de communication et d'action à l'intérieur de la bibliothèque

Les managers intermédiaires sont ceux qui travaillent à un niveau intermédiaires de la hiérarchie (Uyterhoeven)¹⁹⁶. En ce qui concerne les BU, il s'agit notamment des attachés de bibliothèques. Quant aux auteurs Wooldridge et Floyd, ils les situent « à deux ou trois niveaux en dessous du président directeur »¹⁹⁷. Les acteurs qui appartiennent à cette strate organisationnelle intermédiaire sont considérés par les auteurs Fabi [et al] comme des « champions du changement¹⁹⁸ » et comme des « intégrateurs clés¹⁹⁹ » selon Van Cauwenbergh et Cool, ou encore comme des « coordinateurs²⁰⁰ » entre le niveau institutionnel et le niveau technique de l'organisation (Floyd et Woodridge).

En plus du rôle d'intégrateur et de coordinateur d'actions associés aux acteurs intermédiaires, il y a lieu de mettre en évidence leur rôle dans la communication lors du changement. Il s'agit pour eux d'un rôle crucial dépassant largement la communication de l'information du haut vers le bas et/ou du bas vers le haut de l'organisation pour s'élargir à un rôle de « médiateur communicationnel » et s'insère ainsi dans un schéma plus complexe de communication. Pour le chercheur Giroux²⁰¹, dans une situation de changement, outre la communication verticale et réciproque, s'ajoute une communication horizontale qui permet la construction d'une interaction basée sur le dialogue.

¹⁹⁵ - STOPFORD, J. et BADEN-FULLER, C. (1994).- Creating corporate entrepreneurship.- In : *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 10, pp.: 521-536.

¹⁹⁶ - UYTERHOEVEN, H.E. (1972).- General manager in the middle.- In : *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 2, pp.: 75-85

¹⁹⁷ - WOOLDRIDGE, B. et FLOYD, S.-W. (1990).- The strategy process, middle management involvement and organizational performance.- In : *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 3, pp. : 231-241

¹⁹⁸ - FABI, B., MARTIN, Y. et VALOIS, P. (1999).- Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation : Quelques pistes de gestion prometteuses.- In : *Gestion*, vol. 24, n° 3, pp. : 102-113.

¹⁹⁹ - VAN CAUWENBERGH et COOL K. (1982).- Strategic management in a new framework.- In : *Strategic Management Journal*, vol. 3 (1), pp.: 245-264

²⁰⁰ - FLOYD, S.W. et WOOLDRIDGE, B. (1997).- Middle management's strategic influence and organization performance.- In : *Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 3, pp.: 465-485.

²⁰¹ - GIROUX, N. (1996).- La mise en œuvre discursive du changement.- In : Actes de la 4^{ème} conférence de l'AIMS.-

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Ce type d'acteurs porte la connaissance de l'organisation dans son ensemble. Ils assurent la diffusion des nouvelles pratiques d'apprentissage à l'intérieur de l'organisation et au travers de la structure en formant des réseaux internes. Leurs forces sont dues essentiellement à leur capacité de mouvement, à leur participation dans les alliances et à leur capacité d'aider les leaders opérationnels et les conseiller.

Les acteurs intermédiaires d'une bibliothèque permettent ainsi de rencontrer et de confronter les idées et les points de vues de la hiérarchie ainsi que ceux qui émanent des autres acteurs. Ces acteurs, tentent ainsi de faire le lien entre les décisions prises par leur Direction et la réalité organisationnelle que vivent quotidiennement les acteurs de base (Likert²⁰²).

La mission essentielle des cadres intermédiaires est donc d'assurer essentiellement la coordination entre le processus de réflexion et l'action stratégique. Celle-ci se positionne ainsi entre la vision du leader quant à l'organisation et les savoirs opérationnels créés par les autres acteurs du bas de la hiérarchie. Le but est bien sûr de garantir une certaine compatibilité en les deux niveaux hiérarchiques.

2.4.5- Les autres agents du changement organisationnel des bibliothèques

Les agents de base (les assistant de BU, les agents techniques et les aides techniques de BU) sont souvent considérés comme étant des obstacles au changement. Et le changement représente l'inconnu pour ces acteurs. Il provoque chez ces derniers un sentiment de d'angoisse et d'anxiété qui inhibe leur volonté d'accepter et de s'engager dans celui-ci. Ce processus par lequel passe les individus peut être assimilé à un processus de « *deuil* » (Kets de Vries et Miller²⁰³).

Ces résistances²⁰⁴ au changement traduisent le résultat d'une évaluation rationnelle de la situation faite par les acteurs. Nonobstant, si les bienfaits de cette nouvelle situation provoquée par le changement, excèdent les méfaits, les acteurs sont alors prêts à accepter le

²⁰² - LICKERT, R. (1961).- New patterns of management.- New-York : MGH.- 279 p.

²⁰³ - KETS DE VRIES, M. et MILLER, D. (1985).- L'Entreprise névrosée.- Paris : MGH.- 254 p.

²⁰⁴ - Le phénomène de résistance sera abordé, en détail, dans le prochain chapitre.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

changement et à se comporter comme des facilitateurs de celui-ci. Par contre, s'ils ressentent que ce changement met en péril certains de leurs avantages ou acquis, ils auront tendance à freiner le processus de ce changement (Crozier et Friedberg²⁰⁵).

Pour limiter la résistance et selon les auteurs Nadler et Tushman²⁰⁶, la Direction et les acteurs des paliers intermédiaires peuvent utiliser des actions permettant l'implication des acteurs du bas niveau. Selon toujours cet auteur, il est primordial d'entretenir une communication entre les hauts niveaux avec ceux du bas niveau de la hiérarchie, ce qui permettra sans doute d'éviter le sentiment d'exclusion que peuvent ressentir les acteurs opérationnels et favoriser ainsi leur entière implication. Nadler²⁰⁷ préconise également la participation des acteurs de base dans le processus de planification du changement afin d'augmenter leur implication et leur responsabilisation.

La Direction de la BU doit aussi utiliser d'autres supports organisationnels qui se traduisent par les différents mécanismes de facilitation de l'adoption du changement, telle que la formation. Ces nouveaux supports que nous allons aborder plus loin, une fois mis à la disposition des acteurs, peuvent réduire le sentiment d'exclusion et donc réduire parallèlement le phénomène de résistance au changement dès lors qu'ils contribuent à présenter le changement comme moins menaçant²⁰⁸. Ainsi, les acteurs peuvent influencer la perception générale du processus de changement vers une vision plus claire et plus favorable (Lau et Woodman²⁰⁹).

2.4.6- Les agents externes (les consultants)

Dans la mise en œuvre et la conduite du processus du changement, d'autres agents externes au champ organisationnel de la bibliothèque peuvent avoir une grande influence. Ces acteurs appelés par Philippe Bernoux²¹⁰ « *l'intervenant conseil* », peuvent être à l'origine de

²⁰⁵ - CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (2000).- L'Acteur et le système... Op. cit.

²⁰⁶ - NADLER, D., et TUSHMAN, M.-L. (1991). - Leadership for organizational change... Op. cit.

²⁰⁷ - Id.

²⁰⁸ - EBY, L.T., ADAMS, D.M., RUSSEL, J.E [et al], (2000).- Perception of organizational readiness for change : Factors related to employee' reactions to the implementation of team-based selling.- In: *Human relations*, vol. 53, n° 3, pp.: 419-442

²⁰⁹ - LAU, C. et WOODMAN, R.-W. (1995).- Understanding organizational change : a schematic perspective.- In: *Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 2, pp.: 537-556.

²¹⁰ - BERNOUX, Philippe (1999).- La Sociologie des organisations... Op. cit p.21

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

la prise de conscience de la nécessité d'un changement et considérés ainsi comme étant de véritables acteurs du changement.

En effet, en période de changement et combien même avant son amorçage, des conflits peuvent voir le jour aussi bien entre acteurs qu'entre coalitions d'acteurs. Ces conflits peuvent avoir comme origine, des divergences de points de vue et de perceptions concernant le changement ou encore des divergences d'intérêt. Par conséquent, dans un contexte pareil, l'introduction d'un acteur externe ne peut que favoriser la prise de conscience de la part des acteurs de la nécessité de changer. Cette intervention offrira sans conteste à la hiérarchie des éléments de réponse concernant les raisons qui poussent les acteurs à résister et l'intensité même de cette résistance. Le consultant peut ainsi jouer un rôle d'intermédiaire entre la Direction et sa base.

La BU peut également, dans le cadre d'un changement, avoir besoin d'une expertise ou d'une compétence technique externe qui n'existe pas en son sein. Ce qui justifie le recours des organisations à des consultants spécialisés pour contrecarrer cette limite de compétence interne. Par ailleurs, pour amorcer un changement, toutes les organisations peuvent éprouver le besoin d'une aide externe afin d'acquérir et de capitaliser de nouvelles connaissances servant à faire évoluer la culture existante et les routines.

Un consultant peut aussi aider dans la formulation et le déploiement de la stratégie de changement. Il peut jouer le rôle de facilitateur en animant des réflexions de groupe portant sur les objectifs du changement ainsi que les actions de sa mise en œuvre (Johnson, Scholes)²¹¹. Toujours selon ces auteurs, un consultant, et partant du fait qu'il est extérieur au système organisationnel, il ne se sent pas imprégné de la culture en présence dans le système. De ce fait, il est capable d'apporter « *un regard neutre sur le processus du changement et mettre en doute les routines établies et les hypothèses implicites* »²¹² selon Johnson et Scholes.

Il est intéressant de signaler que les consultants et les conseillers ne sont pas les seuls acteurs externes à avoir la possibilité d'aider les organisations dans la mise en œuvre et la pérennité d'un changement. En effet, des chercheurs en sciences de gestion sont depuis longtemps passés du champ théorique au champ pratique en investissant le système

²¹¹- JOHNSON, G. et SCHOLES, H., (2005).- Stratégie.- Paris : Ed. Pearson Education.- 732 p.

²¹² - Id.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

organisationnel interne. Ainsi, plusieurs méthodes d'intervention sont apparues pour revendiquer l'apport de la présence du chercheur dans l'organisation qui tente de participer à l'évolution organisationnelle.

Ces méthodes²¹³ ont d'une manière générale une vision d'amélioration du fonctionnement des organisations en aidant les acteurs à prendre conscience des limites de leurs pratiques et de leur culture et ce en les accompagnant dans la mise en œuvre du changement. Ces pratiques se basent sur la compréhension profonde et critique des individus, de leurs représentations et de leurs actions afin de favoriser un apprentissage continu et une réflexion sur le vécu organisationnel. Cette intervention est alors de nature à limiter le fardeau qui incombe aux praticiens quant à la résolution des problèmes complexes qu'ils n'arrivent pas à gérer.

En conclusion de cette section, nous pouvons confirmer que le changement organisationnel est avant tout une affaire d'individus. C'est pour cela que nous avons traité d'une variable, plus qu'importante, explicative du processus du changement à savoir les acteurs du changement.

Nous avons alors tenté de synthétiser les rôles que la littérature assigne aux différentes strates organisationnelles dans la conception, la mise en œuvre et la continuité du changement. En outre, nous avons abordé une catégorie d'acteurs extérieurs au système organisationnel qui s'y insèrent, à la demande des acteurs, pour comprendre, analyser et apporter leur aide en termes d'expertises et de savoirs. Leurs interventions, basées sur une interaction avec ceux qui gouvernent le terrain (les acteurs), ont une visée stimulatrice de l'action et de la transformation de l'état organisationnel de départ. Nous avons présenté deux types d'acteurs extérieurs : les consultants et les chercheurs intervenants.

²¹³ - Voir prochain prochain.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Section 5- Les approches théoriques du processus du changement

Comme nous l'avons déjà signalé précédemment, le changement organisationnel est un concept très large. Il a fait l'objet de plusieurs débats conceptuels ayant contribué à l'enrichissement du domaine du management. Ce débat a incontestablement mis au monde plusieurs approches du changement pour répondre aux préoccupations des chercheurs et des praticiens.

Nous tenterons ainsi, au cours de cette section, de repérer quelques modèles théoriques que nous avons recensés dans la littérature et qui fournissent le support d'un diagnostic et qui prédéterminent la nature et la forme des opérations à mener lors d'un changement organisationnel dans les bibliothèques universitaires.

En effet, toute approche théorique du changement organisationnel, préconise une démarche et ce pour pouvoir diagnostiquer, sélectionner les informations et les structurer en un ensemble cohérent de représentations. Autrement dit, toute théorie est « *un programme de perception*²¹⁴ »

Seront examinées ainsi, les approches dites: mécaniste, sociodynamique psychologique, systémique, sociologique, écologiste, culturelle, etc. du changement ainsi que les diverses démarches qui en découlent pour introduire les changements et les principaux modèles utilisés pour mettre en oeuvre un processus de changement.

Notre attention sera retenue volontairement par l'approche taylorienne du changement organisationnel pratiqué jusqu' à ce jour par nos bibliothèques, qui restent très marquées par les pratiques tayloriennes héritées des années du dirigisme.

A ce titre, nous nous attellerons à démontrer que l'approche du changement organisationnel telle que pratiquée par la vision taylorienne de l'organisation est devenue incompatible avec l'environnement actuel des bibliothèques, devenu de plus en plus mouvant, complexe et incertain.

Un environnement qui ne laisse point de temps aux bibliothèques universitaires de

²¹⁴ - BOURDIEU, Pierre, (1981).- Décrire et prescrire.- In : *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 38, n°38, Mai, pp. : 69-73.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

penser à s'organiser pour faire face au changement dû à la nécessité de répondre aux besoins de leurs usagers et leur permettre d'anticiper le changement.

Par ailleurs, nous tenterons aussi de faire ressortir la supériorité de l'approche sociologique du changement qui nous semble la plus convaincante et pour laquelle nous avons opté dans notre définition du changement.

Nous nous attarderons également sur l'approche dite « *du développement organisationnel* », très implantée en Amérique notamment aux Etats-Unis et au Canada.

Enfin, notre objectif est de dégager un cadre théorique du processus du changement organisationnel et de sa mise en œuvre que nous allons utiliser dans la partie pratique.

2.5.1- Les approches mécanistes

En dépit de toutes les critiques formulées à l'encontre de *l'organisation scientifique du travail*²¹⁵ de F.W. Taylor, tant en ce qui concerne sa démarche scientifique que sa conception de l'homme au travail, ses principes demeurent encore couramment très utilisés, notamment dans le fonctionnement et la gestion du processus de changement des organisations publiques. Ces principes s'inspirent incontestablement d'une philosophie taylorienne qui consiste à assimiler l'homme à un moyen de production, un animal paresseux : « *l'homme est un animal qui avance en lui donnant une carotte et que l'on sanctionne à l'aide d'un bâton. L'homme ne souhaite qu'une chose, travailler et ne pas penser, donc accomplir la tâche la plus simple* »²¹⁶ .

En effet, cette doctrine repose sur la division des tâches d'exécution ; c'est une théorie physiologique des organisations dans laquelle l'homme est l'auxiliaire de la machine dans l'exécution des tâches routinières de production. Elle ne prend pas en compte les aspects psychosociologiques de l'homme au travail.

Il est à signaler que les principes de gestion qui en découlent de cette approche, se traduisent par la spécialisation des tâches et des rôles, par la reconnaissance légitime de l'exercice de l'autorité, par l'obéissance aux principes d'unité de commandement et de communication de type vertical, par l'exclusion de l'ouvrier de la décision.

²¹⁵ - TAYLOR, Frederick W. (1911).- Principes de l'organisation scientifique du travail.- Paris : Dunod.- 24

²¹⁶ - Id. p. 33

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Comme l'ont souligné plusieurs auteurs, dans un processus de changement organisationnel, l'intervention de type taylorien adopte une vision séquentielle et non synoptique.

Sur ce point précis, Michel Raimbault et Jean- Michel Saussois écrivent : « *face à un changement organisationnel global et complexe, la réponse donnée sur le fond sera sectorielle, spécialisée, se référant à une rationalité dominante, caractérisée par un langage, des techniques précises et le recours à des experts très pointus dans leur domaine*²¹⁷ ».

L'approche taylorienne consiste à cerner d'abord l'objet d'analyse et à lui appliquer les méthodes et les techniques déjà prouvées sur le terrain de la recherche. Cette vision réductrice du problème du changement, empêche les intervenants de voir l'impact du changement dans un sous- système sur les autres sous systèmes et sur l'organisation dans sa globalité.

Quant à la notion du pouvoir dans une organisation de type taylorien, elle se limite au pouvoir bureaucratique de type wébérien. L'ouvrier, dans leur conception, est tout simplement exclu de la décision. Le changement est justifié techniquement pour eux, sa mise en œuvre ne nécessite que rigueur et énergie au sommet et obéissance et bonne volonté à la base.

Il y va de soit, que la conception du changement se fait en dehors des ouvriers et les cadres opérationnels qui auront uniquement comme seul rôle à jouer que celui de fournir l'information. Les solutions retenues sont brutalement imposées par la direction. Cette vision, fait que la direction n'anticipe pas la capacité des ouvriers à développer leurs propres stratégies face aux changements, et inexorablement, à résister et à freiner le projet de changement.

D'un autre côté, le recours à des experts et aux consultants externes ne fait que repousser les problèmes mais aucunement à leur trouver des solutions. Les experts et consultants, soucieux de ne prendre aucun risque et de répondre à la demande de réassurance, ne font que des propositions se résumant souvent à des procédures standardisées qui sont

²¹⁷ - RAIMBAULT, Michel et SAUSSOIS, Jean- Michel (1983).- Organiser le changement dans les entreprises publiques.- Paris : Edition d'organisation, p.106.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

d'une efficacité médiocre.

Par ailleurs, la doctrine mécaniste du taylorisme favorise les structures centralisées qui sont très rigides et limite leurs capacités à intégrer les changements. Les principales phases de l'intervention taylorienne se résument dans les points ci-dessous :

➤ Une observation « objective » des faits: une observation souvent sous forme d'une enquête, menée par des « experts », où on cherchera à cerner le problème posé par définition comme extérieur aux opinions émises par les interrogés.

➤ Établissement d'un diagnostic fonctionnel par les responsables de l'étude pour cerner les dysfonctionnements de l'organisation. Le diagnostic ne recouvre jamais le diagnostic social qui est important pour anticiper les réactions des différents acteurs face aux changements.

➤ Présentation d'un plan d'action sous forme de propositions écrites de diffusion restreinte.

➤ Le changement est appliqué à travers des décisions portant sur des variables techniques.

Pendant leur application, les frustrations qui peuvent être engendrées sont ignorées. A titre d'exemple, l'introduction d'un outil informatique dans un service donné peut provoquer du stress et la peur de perdre son poste d'emploi ou de ne pas être à la hauteur de nouvelles tâches. Cette peur et ce stress les poussent à résister souvent passivement et même discrètement, voire à faire échouer le projet dans certains cas. (Voir en détail ce point dans le prochain chapitre).

Par ailleurs, l'intervention taylorienne, du fait qu'elle ne croit pas à la créativité des ouvriers, ne prévoit jamais un plan de formation pour que ces derniers assimilent facilement leurs nouvelles tâches, ce qui est à l'origine de nombreux échecs des changements, notamment des changements technologiques.

Enfin, cette approche dite taylorienne qui est prédominante, à nos jours, dans la gestion du changement dans les organisations publiques, se contente uniquement de répondre à la question quoi changer ? Elle ferme les yeux sur la question principale qui est comment

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

changer ? Ce qui fait que, dans l'approche du changement dans les organisations publiques comme c'est le cas dans les bibliothèques, il existe rarement un plan pour introduire les changements décidés par la tutelle ou imposés par les pouvoirs publics.

Il y va de soi que l'absence de prise en compte des velléités d'émancipation des salariés, pourtant revendiquées par divers mouvements sociaux, fait heurter souvent les projets de changement aux résistances des syndicalistes qui voient dans toute tentative de changement une volonté d'accentuer l'exploitation des ouvriers.

Egalement, la vision séquentielle des tayloriens fait que leur approche est caractérisée par une myopie qui les rend incapables de prévoir les bouleversements dans les rapports sociaux au sein d'une organisation suite à un changement qu'il soit technique ou autre.

Or, comme l'a montré clairement Serge Moscovici²¹⁸, l'introduction d'une haveuse²¹⁹ automatique dans une mine de charbon n'a pas changé uniquement la nature du travail, mais a changé aussi en profondeur les rapports du travail notamment entre les travailleurs et le chef et plus largement les valeurs du milieu du mineur, les habitudes de consommation et les projets familiaux.

Ainsi, pour les partisans du taylorisme, les ouvriers sont exclus du processus de décision. Leur avis ne compte absolument pas. La motivation est uniquement pécuniaire ou par sanction. Cette philosophie explique le fonctionnement mécaniste et rigide des organisations de type taylorien se basant sur le principe de centralisation de pouvoir et donc de décision.

2.5.2- Les approches socio-dynamique et relationnelle

L'approche relationnelle, fondée sur la critique du modèle taylorien, a une autre conception de l'organisation et du changement. Les auteurs de cette doctrine se basent essentiellement sur une nouvelle approche de l'organisation.

Ainsi, pour eux, l'organisation n'est pas un lieu de rassemblement de salariés isolés,

²¹⁸ - **MOSCOVICI, Serge**, (1963).- Modernisation des mines et changement technique : Etude sur les conséquences psychologiques et sociales de la modernisation dans les charbonnages du Centre- Midi.- Paris : Publication du ERP - FPA.- 201 p.

²¹⁹ - Haveuse : machine à haver, servant à l'abattage de la roche en continu tout le long d'un front de taille.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

mais c'est avant tout un « système social » où va s'établir une rationalité de groupe, différente de la rationalité technique. L'organisation est également un lieu où l'individu partage des normes, des valeurs, des lois non écrites avec d'autres individus du groupe²²⁰ dans lequel il travaille.

Tenant ainsi compte de ces postulats, les recherches sur les groupes vont se poursuivre activement aux Etats-Unis et en Europe après la seconde guerre mondiale, notamment sous forme de programmes de formation aux relations humaines.

Les recherches les plus célèbres de ce mouvement sont les travaux du psychotechnicien Elton MAYO menés avec son équipe de recherche de Harvard à la Western Electric entre 1927 et 1932. Ces expériences sont connues sous le nom d'études de Hawthorne.

L'approche de Mayo ne rejette pas les principes d'organisation du travail mis de l'avant par Taylor, Fayol et Weber; elle met plutôt en évidence l'existence de réseaux informels et leur influence sur la communication, les groupes et la structure hiérarchique en place.

Par ses recherches, Mayo tenta de déceler les facteurs qui influencent sur la productivité, et plus précisément d'établir le lien, entre les conditions de travail, le climat de travail et la productivité. Une expérience particulière, portant sur l'éclairage des postes de travail, démontre que le rendement était d'avantage fonction de variables psychologiques et sociales que des seules conditions d'éclairage.

Par ailleurs, Mayo soutient que des facteurs tels que le sentiment d'appartenance au groupe et le caractère informel de la structure organisationnelle exerçaient une plus grande influence sur la productivité que les principes de gestion formels.

L'analyse des expériences d'Elton Mayo²²¹, de Fritz J. Roethlisberger, William J. Dickson et Harold A. Wright²²² ont démontré l'importance des groupements pour leurs membres et l'influence des normes du groupe sur la productivité. Par conséquent, l'analyse

²²⁰ - La notion du groupe à été activement étudiée aux États-Unis par un nombre de chercheurs, notamment par K. LEWIN et qui a fondé lui-même un modèle du changement après des expériences sur le changement des habitudes dans le régime alimentaire du peuple américain. Sa contribution aux théories psychologiques est très importante, notamment grâce à ses études sur les phénomènes de groupe. Ces travaux ont été prolongés par la suite par des auteurs comme LIKERT, Mc GREGOR ou encore ARGYRIS.

²²¹ - MAYO, Elton, (1933). - The Human problems of an industrial civilisation...Op. cit.

²²²- ROETHLISBERGER, Fritz J., DICKSON, William J. et WRIGHT, Harold A., (1939).- Management and the worker: an account of a research program conducted by Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago.- Massachusetts: Harvard University Press et Cambridge.- 640 p.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

fait ressortir un ensemble d'éléments à caractère humaniste que l'organisation ne peut négliger dans la poursuite de ses objectifs.

Les psychologues de l'école des relations humaines ont une conception du changement assez proche de celle de Taylor. Il s'agit, pour eux, d'un changement de type pavlovien, fondé sur le couple stimulus-réponse dans lequel les employés jouent le rôle d'acteurs passifs du changement car ils sont mis en situation de réagir à des dispositifs dont la conception et la maîtrise leurs échappent.

La contribution de Kurt Lewin²²³ sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes.

Incontestablement, les conclusions des expériences menées par K. Lewin²²⁴, lors de la deuxième guerre mondiale aux États-Unis, ont mené les relationnistes à survaloriser le groupe comme unité de base de l'analyse. K. Lewin²²⁵, inventeur de la dynamique des groupes, insista sur les relations entre le « champ de groupe » et « le champ social » et analysa les phénomènes de résistances au changement. K. Lewin propose une analyse des conditions de « non changement » qu'il appelle « équilibre social quasi-stationnaire ». Il explique la résistance au changement par l'attachement des individus aux normes du groupe. C'est sur ces normes qu'il faut agir si nous souhaitons obtenir des changements collectifs. Il propose un processus de changement s'appuyant sur l'idée que les meilleurs changements sont ceux qui sont « portés par le groupe », et qui se déroulent selon un processus en trois étapes :

➤ ***Le dégel*** ou ***la dé cristallisation*** constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une manière volontaire ou pas. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable. Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

²²³ - LEWIN, Kurt (1975).- Psychologies dynamique: les relations humaines...Op...cit.

²²⁴ - LEWIN, Kurt (1997). - Resolving Social Conflicts and field theory social science. – Nouvelle éd.- New York: American Psychological Association.- 400 p.

²²⁵ - Id.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Dans cette phase, les forces motrices déplacent ainsi les barrières, modifient les schémas de perception, déstabilisent les croyances. Les comportements sont perturbés, les acteurs du changement se remettent en question. Perte de repères accompagnée de sentiment d'instabilité, d'insécurité. La situation est jugée insatisfaisante et crée un besoin de changement.

Le dégel est ainsi une délivrance nécessaire pour que les préjugés puissent être déracinés.

➤ *Le déplacement, le mouvement* ou *la transition* correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes ainsi que de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Cela consiste en l'exploration de nouvelles possibilités ou opportunités, l'apprentissage de comportements nouveaux.

Des phénomènes de résistance se manifestent. Les acteurs en présence recherchent un nouvel équilibre des forces, qui soit en accord avec les niveaux d'aspirations respectifs.

Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

➤ *Le regel* ou *la recristallisation* est la phase du changement proprement dite.

Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire.

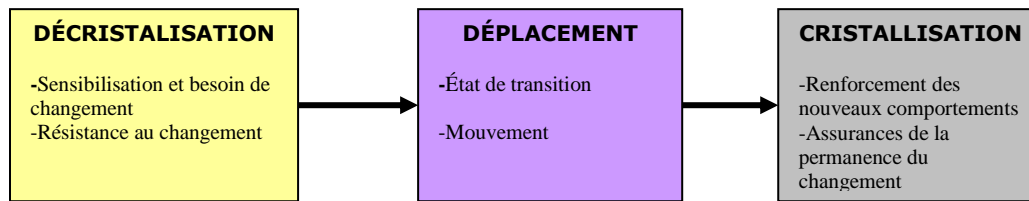
A cet égard, de nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser.

En effet, on constate la recristallisation du changement sur une nouvelle position d'équilibre entre forces motrices et freins. Les comportements nouveaux s'enracinent, de nouvelles normes culturelles émergent et se diffusent. Les positions tendent à se stabiliser.

On voit déjà, dans ce modèle, quelques éléments d'analyse systémique, avec l'idée que le changement pour K. Lewin est défini comme le passage d'un état d'équilibre quasi-stationnaire à un autre (Voir figure ci-dessous). Il s'effectue lorsque les forces produisant l'équilibre se réaménagent autrement, et ne se fait pas sans augmentation de tension. K. Lewin, dans sa démarche, prend ses distances avec la démarche « analytique » positiviste de Taylor et Mayo qui consiste à transposer des expériences des sciences de la nature aux domaines de l'organisation du travail et de la psychologie.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Figure n° 03 - Le modèle de changement de Lewin



Source : AUBERT Nicole [et al], (1991).- Management : aspects humains et organisationnels.- Paris : PUF, p. 604

Quant à Collerette [et al]²²⁶, tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a lieu.

Le modèle proposé par Collerette [et al] est constitué de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet « la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation »²²⁷..

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à « déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative »²²⁸. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

²²⁶ - COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRO Richard (1977).- Le Changement organisationnel ... Op. cit.

²²⁷ - Id. p. 25

²²⁸ - Id. p. 26

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. Egalement, commencent à se former, à ce moment, des alliances et des coalitions entre les membres des groupes.

Cette période est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération²²⁹.

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Toutefois, on n'est pas à la phase de remise en question et encore moins à celle du choix final.

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, « *les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes* »²³⁰. Collerette et ses collaborateurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

Jean Paul Sartre²³¹ a repris également le concept du groupe inventé par K. Lewin et proposa la « dialectique de groupe » qui consiste à considérer le changement comme une des données du devenir du groupe. Il n'est plus imposé de l'extérieur. L'exigence de changement provient des contradictions internes et externes vécues par le groupe et la dialectique est le levier qui va permettre le déplacement de ces contradictions.

²²⁹ - Id.

²³⁰ - COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRO Richard (1977).- Le Changement organisationnel ... Op. cit. p.36

²³¹ - SARTRE, Jean-Paul (1960).- Critique de la raison dialectique: Vol.1 : Théorie des ensembles pratiques.- Paris : Gallimard.- 894p.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

De son côté, Max Pages²³² a clarifié le processus de l'intervention psychosociologique.

Pour lui, le fonctionnement psychosociologique de l'organisation est le fonctionnement de chacun des groupes qui la composent et leurs liaisons mutuelles.

L'intervention comprend trois phases :

- Une phase de prise de conscience des difficultés sociales ;
- Une phase de diagnostic qui consiste à découvrir les causes des difficultés ;
- Une phase d'action qui consiste à fixer de nouveaux objectifs, à réformer l'organisation, et établir des normes nouvelles qui agissent sur les attitudes du personnel et des services.

Ces étapes proposées par Max Pages ouvrent déjà la voie à une autre approche appelée «Développement Organisationnel» que nous allons développer plus loin. L'analyse des différentes propositions des relationnistes nous montre que le changement s'opère à partir d'un travail sur de petits groupes. Un travail qui doit faire appel à un psychologue qui assume son implication dans la vie du groupe. Ce travail qui permettra un apprentissage collectif et individuel modifiera les attitudes et les comportements individuels et groupaux. Mais ce type de changement est fragile. Il ne provoque, le plus souvent, que des changements temporaires dans la sous culture des groupes.

D'autre part, le changement perçu comme un phénomène interne qui consiste à passer d'une situation quasi- stationnaire vers une autre, présente les limites de cette approche. Ce type de changement est valable dans le système ultra - stable, ce n'est pas le cas de l'environnement des organisations. L'approche « relations humaines » reste très proche de l'approche de l'école classique. Dans les deux approches, l'effort est concentré sur l'acceptation de nouveaux outils de gestion. La mise en œuvre du changement est assurée par des consultants qui se chargent de la dimension technique et l'acceptation du groupe aux nouveaux outils de gestion. Partant des limites de cette école, les théories participatives proposent une approche dite « participative » du changement où « le Développement des Organisations ».

²³² - PAGES, Max (2002).- La Vie affective des groupes : Esquisse d'une théorie de la relation humaine.- 3^{ème} éd.- Paris : Dunod.- 286 p.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

2.5.3- L'approche participative (Le DO : développement organisationnel)

C'est un concept élaboré par les praticiens, consultants auprès de la direction des organisations, notamment des entreprises, qui au début des années 70 croit que la performance de toute organisation passe par le développement des individus, (Boucher)²³³.

Il s'agit en réalité d'une approche humaniste qui vise un contexte organisationnel (Hafsi et Fabi)²³⁴.

L'approche participative est développée aux États-Unis et au Canada depuis le début des années 70. Elle est un prolongement de l'approche relationniste. Elle fait appel aux connaissances dans les domaines des sciences du comportement, notamment l'anthropologie, la sociologie et la psychologie, mais en dépassant les pièges auxquels font face les relationnistes (des approches normatives et des changements valables uniquement pour des systèmes quasi-stationnaires).

La pratique du développement organisationnel comprend ainsi une grande diversité d'activités à savoir l'amélioration du travail d'équipe auprès de cadres supérieurs dans une organisation (Hafsi et Fabi)²³⁵. Selon Porras et Robertson (dans Hafsi et Fabi)²³⁶ :

« Le développement organisationnel constitue un ensemble de théories, de valeurs, de stratégies et de techniques basées sur les sciences du comportement visant un changement planifié de l'environnement du travail afin d'améliorer le développement individuel et la performance organisationnelle à travers la modification des comportements au travail chez les membres de l'organisation ».

Le «DO » est un processus de changement planifié et d'amélioration de l'organisation. Son effort est porté sur la modification des attitudes et les comportements des individus par des actions planifiées visant l'ensemble de l'organisation.

²³³- BOUCHER, J.-P. (1995).- L'Evolution de la pratique du changement planifié depuis le début des années 1980.- Montréal : Ecole HEC.- 288 p.

²³⁴ - HAFSI, Taeb. et FABI, Bruno. (1997).- Les Fondements du changement stratégique...Op.cit.

²³⁵ - HAFSI, Taeb. et FABI, Bruno (1997).- Les Fondements du changement stratégique... Op.cit.

²³⁶ - Id.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Cette approche se concentre à la fois sur l'humain dans l'organisation et sur le processus organisationnel telle que la communication, la résolution des problèmes et la prise de décision.

Bref, le « DO » vise un changement planifié qui puisse améliorer l'efficacité et la performance organisationnelle, ce qui était à l'origine de l'élaboration de plusieurs modèles de changement planifié décrivant les différentes phases de celui-ci.

Ainsi, pour cette approche, le changement est planifié et toute initiative spontanée ou aléatoire est exclue. On exclut ainsi, les changements introduits de force par des pressions externes ou par imitation à ce qui se fait ailleurs. A l'inverse de l'approche taylorienne, le « DO » propose les changements, au niveau des structures globales par un processus systématique, planifiés portant sur l'organisation dans son ensemble ou sur l'une de ses unités bien identifiée. L'effort du changement est soutenu pendant une longue période et bénéficie du concours d'un agent de « changement » ou « catalyseur » dont la tâche est de suivre et de guider le processus de développement. Cette approche s'appuie sur des techniques telles que la grille de gestion de R. Blake et J. Mouton²³⁷ qui vise à provoquer un changement programmé des styles de gestion des cadres et des dirigeants.

D'autres experts du « DO » ajoutent un certain nombre d'éléments à la définition de R. Beckhard²³⁸. Selon Brennis²³⁹, le développement des organisations a pour but de modifier les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations afin qu'elles puissent s'adapter aux changements auxquels elles sont soumises. M. Beer²⁴⁰ suggère que le développement organisationnel soit un effort fourni par le management pour améliorer ou modifier la culture de l'organisation. De leur côté, W. French et C.H. Bell²⁴¹ proposent une autre définition du « D.O ». Pour eux, le « D.O » est un effort à long terme pour améliorer les processus de résolution des problèmes et pour renouveler les organisations. L'amélioration se fera à travers une culture plus efficace fondée sur une gestion impliquant la collaboration de

²³⁷ - BLAKE, R. et MOUTON, J.S. (1980).- Les Deux dimensions du management.- Paris : Editions d'organisation.- 222 p.

²³⁸ - BECKHARD, R. (1975).- Le Développement des organisations : stratégie et modèle...op. cit.

²³⁹ - BRENNIS, W.G. (1975).- Le Développement des organisations : sa pratique, ses perspectives et ses problèmes.- Paris : Dalloz. – 100 p.

²⁴⁰ - BEER, M. et Walton, A. E., (1987). - Organization change and development.- In: Annual Review of Psychology, vol. 38, pp.: 339-367.

²⁴¹ - FRENCH, W.L. et BELL C., (1989). - Organization development: behavioural science interventions for organization improvement. - Englewood Cliffs: Prentice Hall.- 347 p.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

tous. La culture des équipes formelles de travail fera l'objet d'une attention très particulière.

L'aide d'un agent de changement spécialiste des sciences du comportement, y compris de la recherche / action, sera requise.

L'analyse des définitions des différents auteurs nous fait apparaître un certain nombre d'éléments qui sont mis en avant. Il s'agit d'abord de la dimension temporelle. Pour eux, le changement ne peut se réaliser qu'à long terme.

Le deuxième mot clé de leur définition est le renouvellement et l'amélioration de la capacité de l'organisation à résoudre ses problèmes. Le programme de « DO » consiste à fournir à l'organisation les moyens nécessaires pour se prendre en charge d'elle-même. La philosophie de cette approche consiste à développer des processus au sein des organisations susceptibles de permettre à l'organisation de faire face elle-même au problème.

Le troisième élément important qui apparaît dans les définitions est la gestion en collaboration. Le programme de « DO » fait appel à la collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques. Sur ce point, R. Beckhard²⁴² souligne que, toute action de « D.O » doit impliquer fortement la direction générale et être « gérée du sommet » (managed from the top). Toutefois, ce caractère participatif a ses limites comme nous allons le constater plus loin.

Le quatrième élément clé est « la culture de l'entreprise ». Le programme de « DO » doit tenir compte des spécificités culturelles de l'organisation et le changement doit toucher les aspects culturels de l'organisation.

Le cinquième élément concerne « les équipes de travail ». Le programme de « DO » souligne l'importance des petites équipes sur lesquelles le travail repose.

Le sixième élément est « la recherche d'action » qui consiste à diagnostiquer l'organisation pour déterminer les problèmes spécifiques auxquels elle fait face et prendre les mesures qui s'imposent.

Enfin, le dernier élément est « l'agent de changement ». Le programme de « DO » fait

²⁴² - BECKHARD, R. (1969). - Organization development: Strategies and models.- New-York : Addison-Wesley.- 119 p.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

appel à un consultant interne ou externe qui jouera le rôle de facilitateur du changement.

2.5.3.1- Les différents postulats de l'approche de « D.O. »

L'approche « DO » se fonde sur un certain postulat de base qui concerne les individus, les groupes et les organisations.

Concernant le postulat sur l'individu, les experts en « DO » postulent que les gens sont en mesure de fournir un effort supplémentaire en plus de celui fourni habituellement dans l'organisation. Pour cela, il faut juste trouver les moyens d'augmenter l'enthousiasme des employés et de canaliser leur effort au profit de l'organisation.

Les intervenants dans le « DO » accordent une valeur importante à deux aspects du comportement individuel. Les organisations sont créées pour servir les individus et non le contraire. Ainsi, même si l'idée de contrôle des individus est acceptée, il ne doit pas être excessif. Ensuite, l'individu est perçu comme quelqu'un qui tend à se développer s'il est assisté.

Concernant le groupe, les experts du « DO » mettent l'accent sur l'influence du groupe sur les comportements des individus. Ainsi, le groupe est considéré comme une cellule de base dans l'intervention pour changer l'organisation. Pour l'organisation, le postulat est que le conflit n'est pas perçu comme une confrontation mais plutôt comme le passage d'une situation « gagnant- perdant » à une situation « gagnant- gagnant », en se posant la question comment pouvons nous gagner ensemble ? Ce postulat est basé sur l'idée que les objectifs de l'organisation sont en cohérence avec ceux des individus.

2.5.3.2 - Les principes de base du changement dans le « D. O. »

Le fondement des stratégies de changement de type « DO » se caractérise par deux points : une vision systémique du changement et une stratégie participative.

a- Une vision systémique du changement

L'un des principes majeurs du « DO » est la prise en compte du système global dans une opération de changement et ce, même si l'origine du changement ou la demande du client ne concerne qu'une unité ou un sous- système de l'organisation. Pour Michel Raimbault et

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Jean Michel Saussois²⁴³, la pratique de la consultation est à l'origine de cette vision systémique. D'après eux, les théoriciens du « DO » ont été amenés à situer toute intervention dans le cadre global de l'organisation après avoir constaté qu'on ne peut effectuer une analyse profonde d'une unité sans faire un diagnostic entier de toute l'organisation (son histoire, les déterminants de la structure existante, les normes et les systèmes de valeurs, les NTIC utilisées, etc.).

En effet, la pratique a montré que la vision séquentielle de type taylorien du processus du changement, qui consiste à limiter le diagnostic au service où à l'unité concernée, est à l'origine de plusieurs échecs. A cet égard, la plupart du temps, les problèmes rencontrés dans un service ou dans l'un des sous-systèmes de l'organisation sont dus aux problèmes relevant du système dans sa globalité.

Par ailleurs, l'approche « DO » considère l'organisation comme un système ouvert et que l'analyse des structures internes à l'organisation doit se faire en prenant en considération ses rapports avec son environnement. Sur ce point, P. Lawence et J.W. Lorsch²⁴⁴ de la Harvard Business School ont montré, à partir d'une étude empirique, que c'est avant tout la nature des rapports du système à son environnement qui doit déterminer ces structures internes.

La recherche d'une bonne structure pour une organisation est toujours la recherche d'un optimum entre différenciation et intégration pour chaque unité de base de l'organisation.

Ces conclusions se basent sur le constat qu'à partir du moment qu'on fractionne les activités au sein d'une organisation, il y aura nécessairement apparition de comportements et fonctionnements spécifiques à chaque unité et service. Chaque unité a tendance à se spécialiser, à se différencier des autres unités en fonction de son propre environnement et dans le souci de s'y adapter. C'est ce que certains auteurs²⁴⁵ appellent « effet de différenciation organisationnel ». D'un autre côté, la nécessité de maintenir la cohérence de l'organisation fait que les unités et les services sont obligés de rester intégrés à l'organisation, de participer à

²⁴³ - RAIMBAULT, Michel et SAUSSOIS, Jean- Michel (1983).- Organiser le changement ...Op. cit.

²⁴⁴ - LAWENCE, P. et LORSCH, J.W. (1973).- Adapter les structures de l'entreprise.- Paris: Ed d'organisation.- 240 p.

²⁴⁵ - HELFER, J. P., KALIKA, M., ORSONI, J. (2008). - Management, stratégie et organisation. - Paris : Vuibert.- 482 p.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

atteindre les objectifs globaux, et de chercher un équilibre entre intégration et différenciation.

Cependant, le caractère systémique de l'approche du « DO » a des limites. Comme le soulignent bien Michel Raimbault et Jean-Michel Saussois, celles-ci apparaissent dans la nature des techniques utilisées au cours de l'intervention. Sur ce point, P. Lawence et J.W. Lorsch écrivent « *le changement organisationnel doit être un processus qui change les comportements à l'intérieur du système grâce à l'information fournie sur les besoins de changement et l'orientation souhaitée. Cette information modifie l'ensemble des conceptions des membres de l'organisation et motive à adopter de nouveaux modes de conduites (...) cela implique de jouer sur toutes les variables influençant les comportements*²⁴⁶ ».

De son côté, R. Beckhard affirme que : « *l'action « DO » est centrée sur le changement d'attitudes et/ou des comportements*²⁴⁷ ». Ces affirmations des spécialistes dans l'intervention qui relèvent du Développement Organisationnel montrent que cette approche privilégie la dimension psychologique et comportementale (béhaviorisme) par rapport aux autres dimensions, technique, institutionnelle ou informationnelle, qui composent le système global de l'organisation. On déduit ainsi, que l'approche « DO » est moins systémique que d'autres approches telles que l'approche socio-technique du Tavistock Institut²⁴⁸.

b- Une stratégie participative

L'approche D.O. est une approche participative. Comme nous l'avons souligné plus haut, la décision des changements, leur nature et leurs modalités sont le résultat d'un travail collectif de longue durée (plusieurs mois voire, plusieurs années) entre consultants et acteurs concernés. Le consultant n'est que le planificateur et l'animateur du changement entrepris par l'organisation elle-même. Cet aspect participatif de l'approche « Développement Organisationnel » apparaît aussi dans les moyens qu'elle utilise : la restitution systémique des résultats des enquêtes, les études de cas construites sur les données de l'enquête, la mise en place de laboratoires éducatifs destinés à réduire les écarts de perception ou les attitudes stéréotypées, la formation au travail de groupe afin de prendre en charge les problèmes

²⁴⁶ - LAWENCE, P. et LORSCH, J.W. (1973).- Adapter les structures de l'entreprise... Op. cit.

²⁴⁷ - BECKHARD, R., (1969).- Organization development... Op. cit p. 116

²⁴⁸ - Le Tavistock institut a développé une approche dite socio-technique des les année 1950 ou il a mis la notion de « système ouvert socio- technique » au centre de ses analyses et de ses interventions. Cette approche propose une vision systémique du changement organisationnel. Nous allons y revenir plus loin.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

identifiés par les enquêtes.

Cependant, la vision participative de cette approche connaît aussi des limites. D'après Michel Raimbault et Jean-Michel Saussois, les limites de la vision participative de cette approche sont de l'ordre deux points :

Le premier est un point de doctrine. Le fait que, dans toute intervention dans le cadre de « DO », il y ait une forte implication de la direction générale, cela est perçu comme une remise en cause du caractère participatif de cette démarche puisque cette forte implication représente une entrave au libre déploiement du changement autogéré par les groupes de base.

Cette lecture n'est pas partagée par l'ensemble des auteurs. Car, d'après certains, l'implication de la direction générale ne remet pas en cause le caractère participatif de la démarche puisqu'il s'agit de s'informer comme d'autres niveaux de l'organisation du changement et de ces modalités, et de donner son accord pour sa réalisation. En effet, R. Beckhard confirme cette lecture : « *ceci ne signifie pas que la direction participe au programme de la même manière que d'autres niveaux de l'organisation, mais qu'elle accepte la responsabilité de le réaliser* ²⁴⁹ ».

Le deuxième point est le fait que les intervenants ne touchent qu'aux cadres de l'organisation. Bien que la théorie ne fasse pas référence à cette restriction, la majorité des employés n'est pas touchée, dans la pratique, par la concertation. Enfin, pour Michel Raimbault et Jean-Michel Saussois, il s'agit là, des vraies limites du caractère participatif de cette démarche.

2.5.3.3 - Les techniques du Développement Organisationnel

Les techniques employées par le « DO » s'inspirent de deux modèles. Le premier modèle est celui de K. Lewin²⁵⁰ et le deuxième est celui de Likert²⁵¹ et ses collaborateurs, un modèle mis au point, dans le cadre du Survey Research Centre de l'Université du Michigan.

²⁴⁹ - BECKHARD, R.- Organization development...Op. cit. p. 113.

²⁵⁰ - LEWIN, K. (1975). - Psychologie dynamique: les relations humaines ... Op. cit.

²⁵¹ - LIKER, Rensis, (1961).- New patterns of management... Op. cit.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Aubert Nicole²⁵² a classé ces techniques en deux types. La première vise à augmenter l'efficacité des personnes. Elle englobe le T- Groupe ou les groupes de sensibilisation, la direction par objectif et la consultation sur le processus de travail. La deuxième vise à augmenter l'efficacité des groupes. Elle englobe l'enquête « feed - back », la constitution d'équipes de travail (team - building), et la grille managériale.

a- Les techniques visant à augmenter l'efficacité des personnes

Dans cette catégorie, la première est celle appelée « les T- Groupes ». Il s'agit des groupes de « sensibilisation » qui consistent à renvoyer aux groupes et aux individus des feedback sur leurs comportements. Cette technique permet d'approfondir les connaissances des groupes sur leur propre motivation, leur comportement, leur fonctionnement mais aussi sur le fonctionnement des autres individus.

Ces T. Groupes sont composés de dix à quinze individus accompagnés d'un formateur dont le rôle se résume à aider le groupe à définir son objectif et à le faire fonctionner. Les groupes se rencontrent dans un endroit, loin du lieu de travail, pour une période de dix jours, sans aucun planning d'activités, ni de matériel requis comme dans un séminaire structuré de formation. Les membres de ce groupe, qui se trouvent pour une période dans un environnement non structuré, doivent prendre en commun les décisions concernant ce qu'ils doivent faire. Cette technique constitue une méthode psychothérapeutique où les individus sont amenés à confronter leurs valeurs et leurs expériences. Elle permet aux individus d'identifier les obstacles au développement personnel, ce qui est une étape importante pour éliminer ces obstacles.

La deuxième est celle appelée « la direction par objectif ». Cette technique développée par P. Drucker²⁵³ consiste à faire participer les employés dans le processus de fixation des objectifs à travers des rencontres et des réunions communes. Cela se fait grâce à un processus mutuel d'influence entre cadres et subordonnés et prend en compte les besoins spécifiques des subordonnés.

La troisième technique est la « consultation sur le processus de travail ». Elle consiste à faire appel à un consultant professionnel pour aider les individus et les groupes à examiner

²⁵² - AUBERT, Nicole [et al], (1991).- Management : aspects humains et organisationnels...Op. cit.

²⁵³ - DRUKER, P. F., (1969).- La Pratique de la direction des entreprises.- Paris : Ed. D'organisation.- 430 p.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

les processus par lesquels ils entreprennent et accomplissent leurs tâches dans le but d'agir sur leur environnement de travail.

b- Les techniques visant à augmenter l'efficacité des groupes

Dans cette catégorie, la première est l'enquête « *feed - back* ». Cette technique consiste à soumettre aux membres de l'organisation un questionnaire portant sur un certain nombre de questions importantes pour le fonctionnement de l'organisation telles que la communication, la motivation, les pratiques de prise de décision, etc. Les résultats de l'enquête sont restitués aux employés et des réunions sont engagées pour discuter les données reçues par le feed-back.

L'objectif est d'identifier les problèmes de l'organisation et d'améliorer les relations entre ses membres. Cette technique est souvent utilisée comme la partie initiale d'un programme de changement à long terme.

c- La constitution d'équipes de travail

Cette technique vise à renforcer le travail d'équipe. Pour cela, les intervenants se lancent dans la construction d'équipes par des activités similaires à ceux de T- Groupes, mais à la différence, le groupe dans cette technique est à la fois objet et sujet. Un agent de changement extérieur est utilisé au début et au fur et à mesure que le groupe se constitue. Son rôle se réduit jusqu'à ce que le groupe se passe de lui.

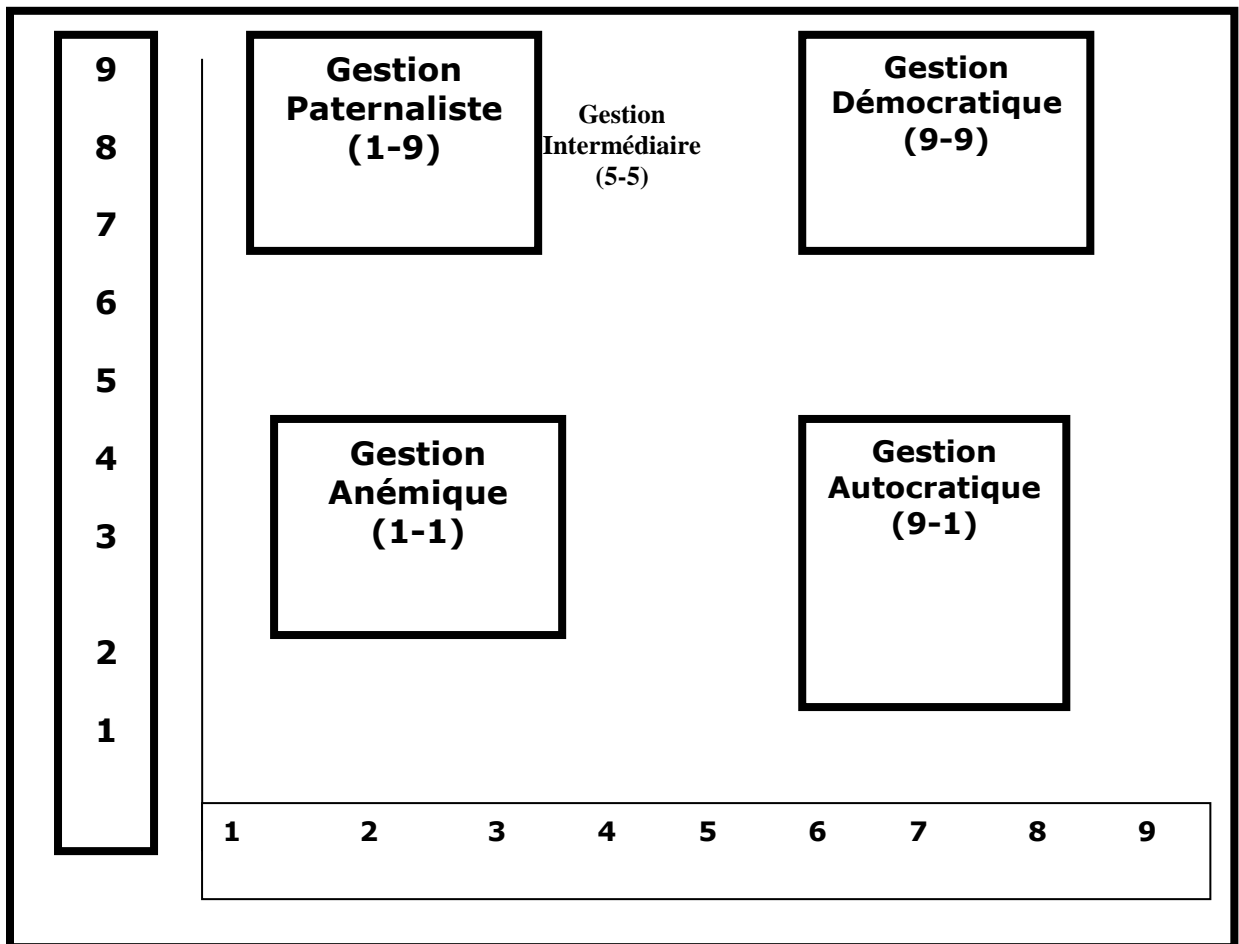
c- La grille managériale

Cette grille consiste à proposer un programme dont l'objectif est de développer un style optimal de leadership et un comportement positif du groupe à l'égard de la formation que le programme propose. Cette technique se base sur la théorie du leadership pour laquelle le style le plus efficace de leadership est celui qui maintient l'équilibre entre l'intérêt porté aux problèmes humains et l'intérêt porté à l'organisation et au fonctionnement des organisations. Partant de cette idée, R. Blake et J.S. Mouton²⁵⁴ ont proposé ce qu'ils appellent une grille managériale en fonction de deux axes qui sont : l'importance accordée par la direction aux tâches à exécuter et l'importance à accorder par la direction aux personnes travaillant dans l'organisation.

²⁵⁴ - BLAKE, R. et MOUTON, J.S. (1980).- Les Deux dimensions du management... Op. cit.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Figure n° 04 : La grille de gestion de Blake et Mouton



Source : DOLAN, Shimon [et al], (2002).- Psychologie du travail : comportement organisationnel.- Montréal : Ed. Gaétin Morin, p. 228.

L'analyse précédente du modèle du développement organisationnel nous montre qu'il est mieux adapté que les deux précédents modèles à l'implantation de nouveaux outils de gestion, tout particulièrement auprès des cadres puisqu'ils sont les plus touchés dans la pratique par les actions des intervenants, et par la prise en compte partielle de l'outil de gestion comme composante du changement et objet de débats.

Toutefois, le modèle du développement organisationnel est très marqué par la culture

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

nord américaine. Cela apparaît dans la démarche qui consiste à chercher le consensus, à développer une atmosphère positive sans dévoiler les contradictions et en motivant, en intégrant, en fabriquant une nouvelle culture d'entreprise sur des valeurs modernistes.

Ce lien avec la culture nationale, constitue une limite pour cette approche car le degré de réussite de cette approche est lié à l'importance accordée par la culture nationale aux dimensions que les chercheurs D. Bollinger et Gh. Hofstede²⁵⁵ avaient identifiées : *la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et les valeurs masculines.*

Chaque culture développe un modèle organisationnel qui lui est propre et qui reflète ses spécificités. Les facteurs culturels locaux ou nationaux, importés par les membres de l'organisation, constituent un facteur qui a pour effet de relativiser la pertinence des techniques de management.

Les valeurs collectives donnent une identité culturelle aux personnes qui les partagent. Celle-ci est définie selon ces dimensions universelles identifiées par D. Bollinger et Gh. Hofstede. Ces quatre dimensions constituent un cadre général qui souligne les faits les plus apparents et les plus frappants de la relativité culturelle. La variation des indices de chaque pays sur ces dimensions montre la prise de décision de chaque société par rapport aux problèmes posés.

D'un autre côté, le « DO » ne touche qu'aux cadres de l'organisation et cela constitue une limite à son caractère participatif.

Par ailleurs, le « DO » comme le soulignent bien Michel Crozier et R. Seinsaulieu (même s'ils reconnaissent l'originalité de la démarche, les mérites et les succès enregistrés notamment dans les organisations nord américaines), est prisonnière du modèle psychologique permissif qui est en lui même un modèle normatif. Ce qui empêche les spécialistes de l'approche « DO » de voir les problèmes de pouvoirs sous-jacents au fonctionnement des organisations selon l'expression de Michel Crozier²⁵⁶. Dans la même

²⁵⁵ - BOLLINGER, D. et HOFSTEDÉ, G.H. (1987).- Les Différences culturelles dans le management : Comment chaque pays gère-t-il ses hommes.- Paris : Ed. d'Organisation .- 268 p.

²⁵⁶ - CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, (2000).- L'Acteur et le système...op. cit. p.379.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

optique, R. Seinsaulieu²⁵⁷ remarque que cette approche fait probablement l'impasse sur le jeu des acteurs entre eux, sur les logiques culturelles, qui les animent, sur la structure systémique des fonctionnements sociaux, sur la complexité stratégique et culturelle des processus transformateurs, même appréhendés sur le mode participatif.

Malgré ces critiques, l'approche « DO » nous semble pertinente pour la conduite de notre recherche. Elle s'apparente à un « guide de comment changer » qui sera pour nous une référence pour analyser la conduite des changements au sein de nos bibliothèques. Nous allons la compléter en faisant appel à une autre approche dite « sociologique » fondée sur les critiques de l'approche « DO ».

2.5.4- Les approches systémique et sociologique

A l'inverse des théories statiques marxistes et libérales pour qui le changement est une logique d'un développement humain inéluctable ou bien comme l'imposition d'un mode organisationnel social meilleur car plus rationnel, ou comme le résultat naturel d'une lutte entre hommes, l'approche sociologique pose le changement comme un problème sociologique et un phénomène systémique. Pour Michel Crozier et Erhard Friedberg²⁵⁸, pionniers de cette approche, le changement est une transformation d'un domaine d'action, c'est-à-dire non pas des règles, mais de la nature même du jeu afin de trouver :

- Un modèle de régulation qui intègre toutes les contradictions,
- Des rapports de force favorables,
- Des capacités cognitives, relationnelles, et des modèles de gouvernance suffisants

Pour eux, ce sont les hommes qui changent et « *non seulement ils ne changent pas passivement mais (...) ils changent dans leur collectivité et comme une collectivité : non pas individuellement, mais dans les relations des uns avec les autres et dans leur organisation sociale*²⁵⁹ ».

Comme nous l'avons déjà cité, Michel Crozier et Erhard Friedberg décrivent le

²⁵⁷ - SAINSAULIEU, R. (1987).- Sociologie de l'organisation et de l'entreprise.- Paris : Dalloz.- 390 p.

²⁵⁸ - CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, (2000).- L'Acteur et le système... Op cit. p. 379.

²⁵⁹ - Id. p.379

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

changement comme un processus de création collective à travers lequel des membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble c'est-à-dire, inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit. Bref, une nouvelle paix sociale et acquièrent les capacités cognitives, relationnelles et organisationnelles correspondantes. C'est un processus d'actions collectives qui crée et exprime à la fois une nouvelle structuration du ou des champs.

Ainsi, Michel Crozier et Erhard Friedberg situent le changement à un niveau « macro-social ». Dans ses premiers travaux, Michel Crozier²⁶⁰, situe sa théorie des organisations dans le prolongement des analyses du dysfonctionnement des organisations développées aux Etats-Unis²⁶¹ par K. Selznick²⁶². L'hypothèse sur laquelle ils démarrent leurs travaux, est que l'action organisée est un construit social qui aide les hommes à trouver des solutions aux problèmes d'action collective en vue d'objectifs communs mais qui, simultanément, oriente leur comportement, circonscrit leur liberté d'action et conditionne leur résultat.

Il montre ainsi (M. Crozier), que les dysfonctionnements rencontrés dans les systèmes organisationnels ne sont pas des erreurs ou des retards mais des contradictions plus profondes de ces systèmes. Par conséquent, le changement dans les systèmes rigides, selon lui, ne peut se réaliser qu'à l'occasion des crises profondes qui affectent leurs structures.

En revanche, Renaud Sainsaulieu préfère le terme développement social à celui du changement. Selon lui, le « développement » ne sous-entend pas l'existence des exigences extérieures, mais consiste à intégrer des moyens supplémentaires aux richesses préexistantes.

Renaud Sainsaulieu²⁶³ pense que l'organisation ne pourra jamais se développer contre son propre système social²⁶⁴ et que toute évolution de ce dernier passe obligatoirement par trois niveaux interdépendants : celui de la structure, des interactions (réseaux de pouvoir) et

²⁶⁰ - CROZIER, Michel, (2001).- Le Phénomène bureaucratique.- Paris : Seuil.- 384 p.

²⁶¹ - CROZIER, Michel, (1999).- La Société bloquée.- 3^{ème} éd.- Paris : Ed. Seuil.- 201 p.

²⁶² - SELZNICK, Philippe. (1949).- An Approach to a theory of bureaucracy.- In : *American Sociological Review*, vol. 8, Feb., pp.: 47-54.

²⁶³ - SAINSAULIEU, R. (1992).- La Conduite du changement sociologique en entreprise.- In : *Revue Education Permanente en entreprise*, n° 113, Décembre, vol. 4, décembre, p. 15

²⁶⁴ - Le système social d'une organisation est un ensemble d'interactions ou de rapports entre acteurs reproduits au point d'établir des liens collectifs durables qui médiatisent et transforment les effets prévus par la règle issue de l'organisation formelle.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

celui
des cultures.

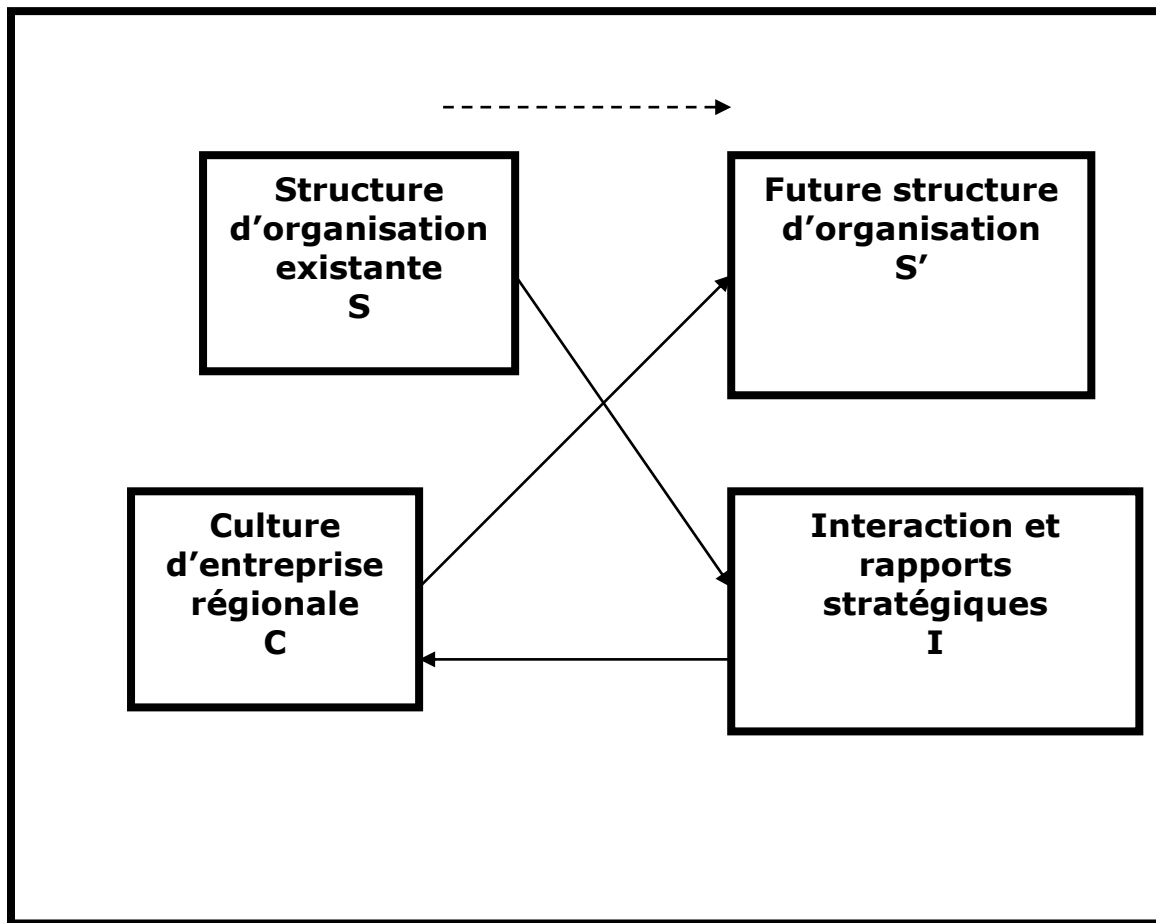
D'après lui, l'évolution d'une structure d'une situation à l'autre ne peut se faire qu'en passant par le niveau des interactions complexes définies par des rapports stratégiques et des relations de pouvoir : « *Le développement social de l'organisation ne pouvait conduire à d'autres régulations que par l'effet de processus transformateurs intervenant sur toute la dynamique du modèle de fonctionnement SIC (Structure, interaction, culture)* »²⁶⁵.

Ainsi, pour R. Sainsaulieu, une simple transformation de structure ne peut aboutir au développement de cette dernière. Le passage de la structure S à la structure S', se fera comme le montre la figure ci-dessous en transformant les relations de pouvoirs et les rapports stratégiques qui gèrent le système social.

Figure n° 05 : Sociologie du modèle de structure de l'organisation

²⁶⁵ - SAINSAULIEU, R. (1992).- La Conduite du changement sociologique... Op.cit p.5

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel



Source : SAINSAULIEU, R. (1992).- La Conduite sociologique du changement en entreprise.- In : *Revue Education permanente*, n° 113, vol. 4, décembre, p. 9

Dans le même ordre d'idées, Michel Crozier et Erhard Friedberg, dans leur ouvrage « l'acteur et le système », posent le changement comme un problème systémique. Ce sont les effets systémiques qui médiatisent le changement qui devient contingent au système d'action qui l'élabore et par conséquent, on peut affirmer que le changement est systémique. A partir de cette vision, ils proposent des modes originaux d'intervention dans les organisations : « *il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode mais de lancer un processus de changement qui implique action et réaction, négociation et coopération.* ». Ils soulignent ainsi, clairement que le changement consiste non seulement à apprendre de nouveaux « jeux²⁶⁶ » radicalement différents des jeux précédents mais aussi à mettre en place un nouveau système d'actions et de nouveaux rapports humains : « *Pour qu'il*

²⁶⁶ - CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard (2000).- L'Acteur et le système... Op cit. p. 391.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

*y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est à dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social*²⁶⁷».

Ainsi, le changement s'apparente selon cette approche à l'apprentissage de nouvelles formes d'action collective. C'est à dire la découverte, voir la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles relationnels et de nouveaux modes de raisonnements.

2.5.4.1- La démarche sociologique de la pratique du changement

L'intervention sociologique dans le processus de changement s'appuie sur la capacité des acteurs de l'organisation à saisir les opportunités que les changements vont créer.

L'intervention vise ainsi l'acteur. C'est autour de la psychologie de l'acteur que l'intervention va se battre. Pour agir sur l'acteur, il faut agir aussi sur le système. Pour ce faire, la démarche sociologique se base sur trois points : la priorité à donner à la connaissance, une action convergente sur les hommes et sur les structures, et l'importance de la négociation.

Pour Michel Crozier et Erhard Friedberg, un changement ne peut se réaliser totalement sans changer le système : « *tout changement est futile tant qu'on n'a pas changé le système*²⁶⁸ ». Et tout changement d'un système doit se fonder sur une bonne connaissance des jeux et régulations qui gouvernent le système. L'ignorance de ces jeux et régulations va naturellement créer des résistances : « *l'action de changement qui n'est pas fondée sur une appréciation suffisante raisonnable des jeux et régulations qui gouvernent le système sur lequel on veut agir, entraîne naturellement des réactions de défense*²⁶⁹ ».

A partir de ce constat, le premier problème que pose une intervention sociologique est celui de la connaissance. Il s'agit de cerner les informations nécessaires pour pouvoir effectuer les choix possibles. Une connaissance qui permettra une meilleure connaissance du fonctionnement des systèmes en cause. Par conséquent, elle nous permettra de pouvoir rompre avec les cercles vicieux des régulations existantes et les capacités des acteurs, et agir avec le système et non contre lui. Pour cela, la démarche sociologique doit réaliser un

²⁶⁷ - Id. p. 383.

²⁶⁸ - Id. p. 406.

²⁶⁹ - Id. P. 408.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

diagnostic.

Ce diagnostic social constitue la première rupture possible du cercle vicieux et elle conditionne tous les autres cercles. Ce diagnostic doit se faire en s'appuyant sur les concepts de l'analyse stratégique et en ayant pour but de dégager le système d'action collectif dans lequel le changement viendra s'inscrire. Le moyen technique le plus approprié pour mener un tel diagnostic est sans doute une enquête de terrain par questionnaire et guide d'entretien.

La connaissance, toute seule est insuffisante pour mener un changement. Comme le soulignent à juste titre Michel Crozier et Erhard Friedberg : « *si la connaissance permet facilement de rompre les cercles vicieux des régulations existants et si elle permet d'amorcer la mobilisation des ressources et capacité des acteurs individuels et collectifs du système d'action qu'il s'agit de transformer, elle ne dispense naturellement pas de l'action elle-même* »²⁷⁰.

Il est donc nécessaire de mener des actions simultanées sur les hommes et sur les structures. Se limiter à l'une des ces deux actions augmentera les risques d'effets contre-intuitifs. Les mener séparément aura peu de chance d'aboutir à une amélioration de la situation. Les actions sur les hommes vont être menées par la Direction des Ressources Humaines en s'appuyant sur la psychologie et la politique de gestion du personnel. Comme par exemple lancer une formation spécifique élaborée dans la perspective des changements recherchés. Les actions sur la structure doivent être calculée comme une action de développement qui offrira aux hommes les possibilités de transformation qu'ils sont capables de saisir. Ces actions sur la structure se feront à partir des données technologiques, des sciences du travail, de l'ergonomie, etc.

Mais, même si la connaissance du système va permettre au réformateur de proposer un changement des régulations qui donnera lieu à de nouveaux jeux, les différents acteurs tenteront de transformer les opportunités offertes par le changement dans leur propre perspective. Et comme le réformateur ne peut pas imposer son modèle, il va donc négocier avec les acteurs de l'organisation. Ainsi, l'approche sociologique donne de l'importance à la

²⁷⁰ - CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard (2000).- L'Acteur et le système....- Op. cit. p. 415.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

négociation. Comme les acteurs ne peuvent accepter une négociation ouverte qui les engagerait à restreindre leur liberté d'action, la négociation doit se faire par le détour et la médiation de l'interprétation du comportement (une négociation implicite). De même, il faut favoriser une méthodologie de l'action fondée sur la capacité des acteurs, notamment à saisir les opportunités.

En revanche, R. Sainsaulieu propose quatre actions nécessaires pour la conduite de toute forme de projet de changement :

- Diagnostic du système social,
- Mise en place d'un dispositif d'intervention,
- Accompagnement du processus d'apprentissage,
- Débat sur les finalités du projet.

Le diagnostic du système social consiste à reconstituer les enjeux du pouvoir, l'identification des groupes et leurs stratégies. Son but est d'identifier parmi les acteurs de l'organisation ceux qui peuvent être des acteurs du changement et de prévoir les résistances possibles aux projets. Cette étape est fondamentale pour la réussite du projet. Un travail qui doit être assuré par des sociologues des organisations. R. Sainsaulieu souligne que « *La réussite du projet dépendra du bon fonctionnement de ces dispositifs au regard du double critère d'efficacité opérationnelle visée et d'implication des acteurs dans la dynamique de changement* »²⁷¹.

2.5.4.2- Les finalités du changement dans la démarche sociologique

Dans la démarche sociologique, les finalités du changement doivent être des finalités réalisables. Elles dépendent des capacités des réformateurs à mobiliser des actions et à mener des transformations dans les relations de pouvoir au sein de l'organisation. Ainsi, les relations de pouvoir sont au centre de l'intervention sociologique. Elles constituent à la fois un obstacle et une finalité pour le changement. Comme le soulignent bien Michel Crozier et Erhard Friedberg « *aucun changement n'est possible sans une transformation du système de pouvoir*

²⁷¹ - SAINSAULIEU, R. (1992).- La Conduite du changement sociologique...- Op.cit. p.14

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

et parce que, de ce fait la transformation du système de pouvoir devient finalement une étape essentielle, sinon le but premier de tout effort de changement »²⁷².

La transformation du pouvoir qui est une finalité de tout changement ne se ferait pas en essayant de le supprimer, ou en le rejetant, mais au contraire en acceptant son existence et en permettant à un nombre plus grand de personnes d'entrer dans le jeu des relations de pouvoir avec plus d'autonomie, de liberté et de choix possibles. Il faut donc que les finalités soient vécues à la base de l'organisation, et choisies ou « arbitrées » au sommet, lequel doit incarner alors une seconde finalité, à savoir contribuer à l'émancipation des hommes ou bien être renversé.

L'étude sociologique des organisations marque un réel changement de marche dans la mise œuvre des changements organisationnels. Ces analyses soulignent la complexité des processus de changement et proposent des guides pour éviter des pièges. L'avantage de l'approche sociologique est de souligner l'importance des relations de pouvoirs et les rapports stratégiques dans le processus de changement.

Elle insiste en conséquence sur la négociation des finalités de changement à la base de l'organisation. Une négociation qui doit précéder un diagnostic social dans la finalité et d'identifier les relations de pouvoir et d'anticiper les réactions des différents acteurs face aux changements.

Bien que l'approche sociologique soit considérée comme une approche pour les sociologues et pas comme une méthodologie de recherche - action pour les acteurs eux même, mais, elle est pertinente pour analyser et guider un changement organisationnel, dans les grandes organisations industrielles et dans les organisations publiques telles les bibliothèques comme le soulignent Michel Raimbault et Jean-Michel Saussois²⁷³.

2.5.5- Les approches évolutionnistes

Selon l'approche néo-institutionnelle, les organisations ne changent aucunement parce qu'il y a une homogénéité entre le changement organisationnel et le changement

²⁷² - CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, (2000).- L'Acteur et le système...- Op. cit.

²⁷³- RAIMBAULT, Michel et SAUSSOIS, Jean -Michel.- Organiser le changement ...- Op. cit.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

environnemental. En effet, le changement environnemental est institutionnalisé car c'est l'environnement qui dicte le changement pour les organisations, comme l'affirment les travaux des néo-institutionnalistes P. J. Dimaggio et Powell W.²⁷⁴.

En effet, ces derniers distinguent trois types d'isomorphismes expliquant cette approche. Partant de la coercition où la pression se fait sur l'organisation pour que'elle se conforme aux normes standards prédéterminées, l'organisation va vers ce qui est communément appelé la normativité qui résulte d'une forte influence de l'expertise professionnelle. Ce sont les experts qui apportent en effet leurs normes de prise de décision. Ce passage se réalise par le biais de la dépendance aux autres organisations en imitant ses concurrents qui réussissent mieux leurs affaires. C'est ce qu'on appelle du mimétisme. Ainsi, pour ces auteurs, les structures organisationnelles sont rationnellement adaptées aux modes d'organisation qui existent et par ailleurs soutenues, selon Hafsi T. et Fabi B.²⁷⁵, par les règles normatives en vigueur.

Cependant, l'applicabilité de cette théorie par les auteurs Goodrick E. et Salancik G.R.²⁷⁶, conclut que cette vision de l'environnement institutionnalisé fait de l'environnement un milieu socio-politique qui ne cesse d'exercer d'avantage sur le comportement organisationnel.

Toutefois, une critique de ce courant propose que les organisations, quelque soit leur type, font face à beaucoup de pressions à travers une pléiade de réponses stratégiques, et certaines de ces pressions peuvent les amener au-delà de la conformité²⁷⁷.

Quant à l'approche écologiste, celle-ci met l'emphase sur l'idée la sélection car c'est l'environnement lui-même qui sélectionne les organisations qui s'adaptent mieux aux menaces et opportunités environnementales (Hannan et Freeman)²⁷⁸.

²⁷⁴ - DIMAGGIO, P.J. et POWELL, W. (1983). - The Iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. - In: *American Sociological Review*, vol. 48, pp.: 147-160.

²⁷⁵ - HAFSI, T. et FABI, B. (1997).- Les Fondements du changement stratégique... Op. cit.

²⁷⁶ - GOODRICK, E. et SALANCIK, G. R. (1986).- Organizational discretion in responding to institutional practices: hospitals and caesarean births.- In: *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 1, pp.: 1-28

²⁷⁷ - ²⁷⁷ - OLIVIER, C. (1991).- Strategic responses to institutional process.- In: *Academy Management Review*, vol. 16, n° 1, pp.: 145-179

²⁷⁸ - HANNAN, M.T. et FREEMAN, J.H. (1984).- Structural inertia and organizational change.- In: *American Sociological Review*, vol. 49, pp.: 149-164

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

En effet, pour les auteurs Hafsi et Fabi²⁷⁹, la sélection exerce une influence sur d'autres dimensions que la reproductibilité de la structure. Ces deux auteurs qui s'inspirent du courant biologiste, suggèrent de repenser collectivement les organisations.

Lors du changement, le niveau de l'inertie des organisations varie selon l'âge, la taille, le cycle de vie et de la complexité de l'organisation. Par ailleurs, les facteurs tant internes qu'externes peuvent provoquer l'inertie. Dans ce sens, la théorie de l'écologie évolutionniste affirme que l'adaptation de toute organisation à l'incertitude du changement environnemental est plus qu'importante pour pouvoir augmenter ses chances de survie.

Toutefois et pour pouvoir y arriver, l'organisation doit impérativement prendre en compte un certain nombre de paramètres tels que : le temps, la vitesse du processus d'apprentissage, l'obtention d'informations pertinentes, le changement technologique, l'ajustement des structures, etc.

Toujours, selon ces mêmes auteurs, l'inertie permet aux organisations de survivre dans la mesure où la réaction au changement donne l'occasion à l'organisation de bien repenser son environnement. Il est à signaler que le concept de l'inertie fait ici référence à la correspondance entre la capacité d'adaptation du comportement des membres de l'organisation d'une part et leur environnement d'autre part.

Il est admis que cette approche reste particulièrement importante dans la mesure où elle est considérée parmi celles qui sont les plus convaincantes pour permettre de comprendre et réaliser le changement dans les organisations dont l'âge et la complexité sont élevés.

Le changement ainsi décrit, nous permet de réfléchir sur l'approche radicale du changement où l'organisation est préoccupée par un changement technologique visant à la fois le changement de structure, de fonctionnement, en concordance avec son milieu environnemental. Ceux-ci induisent impérativement l'organisation dans un processus de changement culturel. A cet égard, nous allons aborder deux autres approches : l'approche culturelle et l'approche configurationniste.

²⁷⁹ - HAFSI, Taeb. et FABI, Bruno. (1997).- Les Fondements du changement stratégique...- Op. cit.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

2.5.6- Les approches culturelle et configurationniste

Il s'agit notamment de :

2.5.6.1- L'approche culturelle

Partant de l'idée que la pression environnementale incite les organisations à changer, un certain nombre d'auteurs, pour mettre l'accent sur le désir de changer le plus rapidement possible et dramatiquement dans un laps de temps, court afin de tirer profit dans les périodes de stabilité.

Toutefois, d'autres suggèrent le changement graduel ou incrémental qui est le moins risqué, moins perturbateur et admis politiquement. De ce fait, les travaux empiriques de Miller et Friesen²⁸⁰ montrent que la densité du grand changement, qui est lui-même un changement radical, concerté et dramatique, est associée à une performance plus élevée que le changement à petits pas et incrémental. On parle aussi du changement radical dans le cas du changement de la configuration où le changement devient nécessaire lorsque l'organisation fait face à des problèmes majeurs.

Partant de ces différentes approches, on peut conclure que les adaptations incrémentales ont souvent tendance à affiner la configuration stratégique des organisations. A cet effet, l'approche de l'écologie de population (Hannan et Freeman)²⁸¹, est un appui à ne pas ignorer pour le changement incrémental dans la mesure où ces deux auteurs considèrent que toute tentative du changement radical représente une réelle menace si elle n'est pas accompagnée d'un support institutionnel.

2.5.6.2- L'approche configurationniste

Cette approche stipule que le changement de la culture est difficilement réalisable et souvent douloureux. A cet égard, l'enracinement de la culture commence dès la naissance de l'organisation et continue avec le temps parallèlement à son évolution. Et à ce titre, les auteurs

²⁸⁰ - MILLER, D. et FRIESEN P.H. (1982).- Structural change and performance : Quantum versus piecemeal-incremental approaches.- In : *Academy of management Journal*, vol.25, n° 4, pp.: 233-249.

²⁸¹ - HANNAN, M.T. et FREEMAN, J.H. (1984). - Structural inertia and organizational change...- Op. cit.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Lodahl et Mitchell²⁸² nous parlent de la maturité de l'organisation en faisant référence aux idéaux et valeurs qui se transfèrent d'une génération à l'autre.

Quant à Tunatall²⁸³, il affirme que les leaderships introduisent leurs visions et leurs croyances dès les premiers instants de la création de l'organisation et ce lors de la définition des postes, des tâches et des objectifs de l'organisation. Toujours selon cet auteur, les dirigeants investissent le temps et les ressources dans l'innovation, le recrutement, la motivation et enfin dans la mise en place d'un système de contrôle des salariés.

Il apparaît dans le même ordre d'idées que la rupture avec sa culture signifie tout simplement la rupture avec son passé. La culture n'est ainsi pas liée au changement d'un produit ou d'un service mais plutôt à sa raison d'être, à sa mission principale, formant ainsi son identité. Bref, la culture organisationnelle est présentée comme une force de succès de l'organisation. Ainsi, le déclin de l'organisation, s'il n'est pas lié à un problème technique, implique un examen approfondi de sa culture.

En effet, si aujourd'hui la littérature sur les organisations semble être d'accord sur le fait que la pérennité et l'efficacité des organisations n'est plus dans leur stabilité et leur capacité à développer des modèles universels pouvant répondre à leurs problèmes mais plutôt dans leurs capacités de changement et de transformation, il reste que la conception du changement n'est pas la même.

Ainsi, c'est sur cette capacité de transformation des systèmes organisés que de nombreux travaux se sont développés autour de deux courants opposés.

L'analyse des différentes approches du « changement » nous a permis d'identifier deux grandes approches contradictoires :

➤ L'approche « déterministe » ou ce qui est appelé communément les modèles de gestion économique- technique sont les modèles les plus anciens. Ils s'articulent essentiellement autour de critères économiques et techniques. La gestion du changement y est

²⁸² - LODAHL, T. M. et MITCHELL, S.M. (1980). - Drift in the development of innovative organizations in Kimberly and R. Miles: The organizational life cycle. – San Francisco: Jossey Bass, pp.: 184-207.

²⁸³ - TUNATALL, W.B. (1985). - Breakup of the bell system: a case study in cultural transformation, gaining control of the corporate culture...- New-York: MGH.- 226 p.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

approchée comme une suite d'étapes à suivre pour que l'organisation fonctionne dans le cadre managérial ou structurel nouveau, selon certaines échéances, en respectant des données budgétaires et en minimisant les coûts.

Les étapes sont essentiellement définies en fonctions de critères techniques c'est-à-dire, l'étude et la définition des changements à apporter, tests, introduction des nouveaux outils de gestion, etc., sans tenir compte de la composante humaine de l'organisation.

La conception déterministe du changement organisationnel insiste sur les facteurs de rigidité, de permanence de l'organisation (structure, technologie, culture, le système) qui font que le changement ne peut être qu'un résultat des facteurs externes (environnement). Elle conçoit les organisations comme des entités passives qui ne font que réagir aux stimuli de l'environnement. Les réactions sont fortement structurées par le contexte environnement. Ainsi, les salariés, quelque soient leurs statuts, ne font que subir leur environnement.

Cette vision est partagée, comme nous l'avons exposé par les tayloriens et les théoriciens de l'écologie des organisations.

L'école taylorienne pour qui l'étude du changement consiste à répondre uniquement à la question « quoi changer » provoque inévitablement, comme nous l'avons montré, des résistances dues à l'absence de prise en compte des aspirations des salariés pourtant revendiquées par divers mouvements sociaux, auxquels la vision taylorienne ne répond que par des sanctions.

L'écologie des populations quant à elle, elle s'appuie sur le postulat de l'instabilité de l'environnement et la relation causale entre l'organisation et son secteur d'activité au court du temps.

➤ L'approche « volontariste » ou les modèles de gestion psychosociologiques qui, au contraire des précédents modèles, des conceptions se sont développées, dans la continuité de l'école des relations humaines, mettant l'accent sur le facteur humain.

En effet, la vision « déterministe » s'opposant à l'approche « volontariste », met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques de l'acteur comme facteur de changement. Le changement est conçu comme une action intentionnelle. Dans cette approche,

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

nous retrouvons le DO, l'école sociologique des organisations et l'analyse stratégique.

L'approche participative, qui est un prolongement de l'école des relations humaines comme nous l'avons signalé, a mis tous ses efforts sur la modification des attitudes et des comportements des individus par des actions planifiées visant l'ensemble de l'organisation.

L'étude sociologique des organisations souligne l'importance des relations de pouvoir et des rapports stratégiques dans le processus de changement. Elle insiste en conséquence sur la négociation des finalités de changement à la base de l'organisation.

Ces modèles se fondent ainsi sur l'analyse sociologique des résistances au changement. Il est cette fois question de vaincre les inerties, de surmonter les résistances, de faciliter l'appropriation des nouveaux modes de management et de motiver en faveur du changement. Les acteurs, ou des groupes représentatifs d'acteurs, peuvent dans cette perspective être associés à la définition des objectifs du changement. Une fois décidés les changements à mettre en œuvre, ceux-ci sont diffusés dans l'ensemble du corps social, à grand renfort de communication. Le mouvement du développement organisationnel²⁸⁴ s'inscrit également dans cette perspective.

Au delà de la diversité des écoles qui ont traité la problématique du changement organisationnel, nous avons constaté à travers notre lecture qu' hormis l'école classique, la majorité des écoles sont unanimes sur la nécessité de faire participer l'ensemble des acteurs dans les différentes phases du processus du changement.

Cette vision nous la partageons entièrement et c'est elle que nous souhaiterions voir appliquée dans nos bibliothèques universitaires.

Par ailleurs, devant ce débat contradictoire sur l'origine du changement, nous étions conduits à introduire dans ce même chapitre une section sur les facteurs et les acteurs du changement. Les facteurs (interne et externe) pour nous permettre de déterminer leur apport dans le changement et les acteurs pour faire ressortir leur rôle dans la gestion du processus changement.

²⁸⁴ - BECKHARD, R. (1975).- Le Développement organisationnel : stratégies et modèles...- Op. cit.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Au-delà, l'objectif est de faire apparaître un cadre théorique le plus proche de nos bibliothèques et des changements qui y sont opérés.

La finalité de ce chapitre est d'abord de mobiliser la base théorique qui nous permettra de bien comprendre le processus du changement opéré dans nos bibliothèques, les enjeux et les difficultés de leur mise en œuvre. Il sert aussi d'exposer la base théorique pour gérer les changements et construire un plan de pilotage que nous proposons d'exposer dans le prochain chapitre.

Dans ce cadre, nous avons vu que, pour l'approche taylorienne, le changement consiste à cerner l'objet d'analyse et à lui appliquer les méthodes et les techniques déjà prouvées. Cette vision réductrice du problème du changement, provoque inévitablement comme nous l'avons montré des résistances dues à l'absence de prise en compte des aspirations des salariés et empêche les intervenants de voir l'impact du changement dans un sous-système sur les autres sous- systèmes et sur l'organisation dans sa globalité.

Ainsi, comme nous venons de le voir, les partisans excluent de leur réflexion le rôle de l'être humain. Pour eux, puisque le changement est justifié techniquement, sa mise en œuvre nécessite rigueur et énergie au sommet et obéissance et bonne volonté à la base. La conception du changement se fait donc en dehors des employés et des cadres opérationnels qui auront comme seul rôle à jouer celui de fournir l'information. Les solutions retenues sont brutalement imposées par la direction. Cette vision fait que la direction n'anticipe pas la capacité des salariés à développer leurs propres stratégies face aux changements et par conséquent de résister et de freiner le projet de changement.

Comme notre thème de recherche porte sur les Bibliothèques universitaires d'Algérie, nous rejoignons la confirmation de Michel Raimbault et de Jean - Michel Saussois, que l'approche sociologique est la plus pertinente pour analyser et guider un projet de changement organisationnel (technologique) dans les organisations publiques. Nous allons opter pour la démarche sociologique dans la partie pratique pour analyser les changements organisationnels impactés par les Ntic et opérés au sein de nos bibliothèques.

Chapitre II : Les approches conceptuelles du changement organisationnel

Conclusion

La diversité des définitions que nous avons présentées dans ce chapitre nous renseigne sur la diversité des approches du concept de changement organisationnel. A travers l'analyse de ces définitions, nous avons pu distinguer plusieurs courants de pensées : psychologique, systémique, sociologique et développement organisationnel.

Nous avons aussi distingué les types de changements auxquels font face les organisations (bibliothèques) : changement brutal, changement progressif, changement construit, changement prescrit, changement volontaire, changement imposé, etc.

Par ailleurs, ont été abordés les facteurs et les acteurs qui influencent soit négativement soit positivement sur les changements qui y sont introduits.

A cet égard, il est à signaler qu'étant donné que chaque approche préconise une démarche différente pour introduire les changements, cette classification nous permettra non seulement de pouvoir déterminer le changement auquel font face nos bibliothèques universitaires, mais aussi de proposer une démarche pour piloter ces changements.

Pour cela, il est nécessaire de présenter le thème de la résistance au changement et du pilotage du changement, chose qui sera traitée lors du prochain chapitre.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Introduction

Le changement, comme nous l'avons déjà défini, est le passage d'un état d'équilibre à un autre état de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant.

A cet égard, cette quête de l'état d'équilibre fait que les destinataires du changement technologique réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre premier et les amener à résister à tout changement.

Si les employés résistent souvent au changement, c'est que ceux-ci sont souvent associés à plusieurs types de perte : perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoirs, de territoires, etc. Chacune de ces pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme le chagrin, l'anxiété, etc.

Ainsi, toute intervention porteuse de changement qu'il soit technologique ou autre, dans une organisation suscite une réticence, une suspicion, voire même une résistance. Malgré toute la rhétorique sur « la résistance au changement » qui a marqué les années soixante-dix et quatre-vingt, ce concept reste d'actualité pour tous les réformateurs. La résistance est un phénomène souvent exprimé lors des changements organisationnels. Elle est à l'origine de l'échec de nombreux projets de changements comme l'ont expliqué plusieurs auteurs.

Il est à préciser que ces réactions sont bien légitimes. Il ne faut surtout pas les considérer comme des réactions négatives, ce qui se produit malheureusement trop souvent. Au contraire, il faut bien les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme leviers de changement.

Pour gérer les résistances et assurer la pérennité du projet de changement technologique en ce qui concerne notre thème de recherche, sa conception et sa mise en œuvre nécessitent une démarche méthodologique. La diversité des approches de la problématique du changement dans les organisations, la typologie des changements présentée dans le premier chapitre donne lieu à des méthodes et des logiques différentes de la conduite

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

du changement et par voie de conséquence aux différentes méthodes de gestion des résistances aux changements.

Notre façon de voir la bibliothèque en tant qu'organisation suggère fortement notre façon d'agir. La bibliothèque étant une organisation peut être vue comme une machine, comme un système vivant ou biologique, comme un cerveau, comme un système social, ou comme un système politique, etc. Chacune de ces métaphores induit un ou plusieurs modes de représentation des organisations. Et chacune d'elles possède ses forces et ses limites.

Dans ce troisième chapitre, nous tenterons donc de définir, en premier dans la première section, la notion de résistance au changement, essayer de comprendre dans la deuxième section ses significations ainsi que les différentes raisons qui expliquent le comportement des individus face au changement induit par les Ntic. Lors de la troisième et quatrième section, il y a lieu de voir comment ces derniers adoptent des attitudes vis-à-vis de leur environnement technologique et comment ces attitudes peuvent évoluer et quels sont les éléments qui peuvent influencer le comportement individuel et collectif.

Ensuite, nous exposerons, dans la cinquième et dernière section, les différentes méthodes de conduite des changements organisationnels, comment maîtriser le processus de changement, surmonter les résistances et créer les conditions organisationnelles favorables au changement.

Cette partie de la recherche est motivée par le fait qu'elle va nous servir dans les prochains chapitres comme référence et ce, afin d'analyser la méthode de conduite des changements utilisée dans nos bibliothèques universitaires. Nous nous attarderons volontairement sur le ré engineering, la méthodologie de gestion par types de projets, les méthodes développées par les grands bureaux de conseils et les méthodes dites globales.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Section 1- La résistance au changement

La résistance au changement est souvent perçue par les gestionnaires comme un ennemi du changement qui nécessite d'être surmontée pour que le changement soit couronné de succès. D. Waddel²⁸⁵, illustre bien comment la résistance est apparue comme un défi au changement. Elle est perçue comme étant un concept pouvant porter atteinte à la santé organisationnelle.

D'une façon globale, nous pouvons affirmer que les gestionnaires observent les forces restrictives qui émanent des salariés et qui ont pour but d'arrêter, de reporter ou de modifier le changement. Ces comportements sont les raisons premières qui expliquent la réussite mitigée ou l'échec de l'implantation d'un changement.

Certains auteurs ont d'avantage tenu compte du rôle des acteurs dans leur conception et leur définition de la résistance au changement.

En ce qui nous concerne, nous aborderons la résistance, dans la présente section, en faisant référence aux acteurs, à leurs rôles, à leurs préoccupations et à l'influence qu'ils peuvent avoir dans le processus de changement.

3.1.1- Eléments de définition

Nous avons recensé à travers la littérature, différentes définitions de la résistance au changement. Nous avons étendu notre recherche pour englober la notion de résistance découlant à la fois d'un changement organisationnel et d'un changement technologique. Ces dernières sont abordées ci-dessous :

« Qui dit changement, dit résistance au changement » comme le rapportent Bareil et Savoie²⁸⁶.

²⁸⁵ - WADDEL, D. (1998).- Resistance : a constructive tool for change management.- *In: Management Decision, vol. 36, issue 8, pp.: 33-42.*

²⁸⁶ - BAREIL, Céline et SAVOIE, A. (2003).- Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance.- *In : G. Karnas, C. Vadenbergh et N. Delobbe (Dir.).- Bien-être au travail et transformation des organisations : actes du 12^{ème} congrès de psychologie du travail et des organisations, tome 3.- Louvain : P.U.F, p. 543.*

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

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

Le mot « résistance » comporte de nombreuses acceptations, selon la discipline : psychanalyse, sociologie, physique, etc. Dans le domaine du changement organisationnel et donc technologique, la résistance a une connotation négative puisqu'elle est perçue comme un frein au progrès, une attitude passéiste, anti- progressiste et excessivement conformiste. Or, la résistance est une réaction quasiment naturelle²⁸⁷ et même nécessaire, car elle est, du point de vue psychologique, l'expression de la personnalité.

Depuis, nombre d'auteurs ont traité de ces questions. Pour P. Lawrence²⁸⁸, à qui l'on doit la première contribution explicitée à une théorie de la résistance au changement, les individus ne résistent pas au changement technique en tant que tel, mais ils résistent plutôt à un changement relationnel, à un changement de position sociale, réelle ou supposée.

Et pour K. Lewin²⁸⁹, la résistance ne saurait être assimilée à la simple manifestation d'un « *comportement irrationnel des individus et des groupes* », qu'il conviendrait de réduire par persuasion, formation et éducation. C'est au contraire l'analyse complexe des « forces motrices » et des « forces restrictives » qui explique la naissance de la résistance. Lewin²⁹⁰ insiste sur le fait que la stabilité du comportement d'un groupe ou d'un individu ne signifie pas qu'il résiste. Pour l'affirmer, il faut que les forces motrices et restrictives du système bougent, et qu'il y ait mise en cause des individus et des groupes.

Bareil et Savoie la définissent comme « *une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent*

²⁸⁷ - DOMINIQUE, G. (1997).- *Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement individuel et professionnel*.- 2^{ème} éd.- Paris. : Village Mondial.-256 p.

²⁸⁸ - LAWRENCE, P. (1969).- *Comment faire face à la résistance au changement*.- In : *Harvard Business Review*, Janvier- Février, p.311.

²⁸⁹ - LEWIN, K.(1947).- *Frontiers in group dynamics*.- *Humann Relations*, n° 1, pp.:2-38

²⁹⁰ - Id. pp. : 2-38.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement »²⁹¹.

Pour François Gagné : « *Le phénomène de résistance au changement constitue un problème central auquel sont confrontées toutes les expériences de changement planifié. S'il n'y avait pas de résistance à dissiper, point ne serait besoin de planifier avec autant de soins des stratégies de changement ; il suffirait aux agents de changement de préciser leurs attentes* »²⁹².

Les résistances peuvent ainsi se manifester de plusieurs manières. Elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou explicites quand elles se traduisent en hostilité ou en refus. Ces réactions peuvent être parfois ennuyeuses en ce qui concerne la réussite d'un changement et peuvent même la ralentir.

Ainsi, la résistance est une attitude naturelle, dictée par la nature de l'homme qui préfère des environnements certains, plus stables et plus prédictibles. Ce qui le pousse à éviter les risques et à privilégier la stabilité et donc la continuité.

La bibliothèque, considérée à juste titre comme un système social qui, comme tout système aurait donc une tendance naturelle à rechercher un état d'homéostasie. On peut alors analyser ce phénomène de résistance au changement comme étant une réaction naturelle d'un système social qui tente de maintenir son état antérieur et de se protéger des nouvelles forces qui menacent sa stabilité.

Dans une vision biologique de la bibliothèque, la résistance au changement est assimilée à une sorte de signal d'alarme qui fonctionnerait par rapport au système social de toute l'organisation. François Gagné assimile la résistance au changement à « *la fièvre du corps humain qui informe la personne qu'un agent infectieux est en train d'affecter*

²⁹¹ - BAREIL, C. et SAVOIE, A. (2000).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.- In : *Revue Internationale de Gestion*.- Sept.- Déc., p. 151.

²⁹² - GAGNE, François (1973).- Vicissitudes d'une expérience de changement planifié basé sur l'évaluation des enseignants par leurs étudiants.- In : Tessier R. et Tellier Y.- *Changement planifié et développement des organisations*.- Montréal : IGF, p.681.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

l'équilibre relatif de son organisme »²⁹³. Dans la même optique, P. Lawrence appréhende la résistance comme une sorte de douleur qui « ne dit pas ce qui ne va pas, mais que quelque chose est mal vécu »²⁹⁴.

La résistance au changement n'est donc pas toujours un processus dysfonctionnel en ce sens qu'elle peut aussi traduire le degré d'attachement du personnel d'une organisation à la coalition et aux valeurs constituées et partagées à travers l'histoire de leur organisation, qu'elle soit industrielle ou de service. Elle n'est donc pas toujours un processus de blocage des changements, mais elle constitue aussi, pour les employés (victimes du changement) un moyen de réduire leurs frustrations en les exprimant et en les faisant venir à la surface. C'est donc sur ces normes et ces valeurs qu'il faut agir si l'on souhaite obtenir des changements.

3.1.2- Le poids de l'individu dans la mise en œuvre du changement

Le facteur humain est souvent négligé dans la mise en place d'un changement d'envergure.

Ce point est intimement lié à la gestion sociale du changement. En effet, la réussite de l'adoption des NTIC, et donc d'un projet de changement, passe par la place accordée aux individus, ceux-ci étant beaucoup plus sollicités. Organiser le travail, c'est arriver à coordonner des tâches et l'introduction des NTIC renforce ce processus en mettant au centre l'individu et ses aptitudes relationnelles.

En termes de management, il s'agit d'appréhender et gérer ces changements. La prolifération d'informations générée par ces NTIC, la nécessité de former les individus concernés et de réorganiser les processus des métiers peuvent bouleverser l'organisation du travail et entraîner un rejet du dispositif NTIC, une baisse de l'attention, une remise en cause des qualifications et, à terme, une diminution de la productivité. Les NTIC peuvent ainsi constituer un frein à l'apprentissage organisationnel.

²⁹³ - Id. p. 681.

²⁹⁴ - LAWRENCE, P. (1969)- Comment faire face au changement... Op. cit. p.8

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

A cet égard, le phénomène de résistance, qui est à l'origine de l'échec de multiples projets de changement, vient nous rappeler que quelque soit le type de changement, celui-ci doit se faire par et avec les hommes et que tout changement doit placer les individus « les acteurs » au cœur du processus de sa mise en œuvre. Car, quelque soit l'origine de la décision, le changement ne peut se réaliser si le personnel n'y participe pas. Contrairement à la philosophie taylorienne de l'école classique pour laquelle le seul acteur est le gérant, « *l'homme est loup pour l'homme*²⁹⁵ » et que la fonction du souverain est d'assurer le contrôle social sur le sujet, la coordination est pensée du sommet et l'autorité statutaire appartient au chef. L'observation et les différentes enquêtes menées en Europe comme aux Etats-Unis et au Canada ont montré que la réussite d'un projet de changement organisationnel est conditionnée par l'implication de l'ensemble des exécutants.

Bien que le rôle des dirigeants soit important dans la conduite du changement, il est faux de croire qu'ils peuvent, à eux seuls, mettre en œuvre le changement de type profond. R. Teerlin, Président d'Harley-Davidson, a dit à ce sujet : « *quiconque pense qu'un dirigeant peut conduire ce type de changement se trompe* »²⁹⁶. Charles Szulak, ancien Président de Visteon Automotive System (USA) disait quant à lui : « *Il n'est pas possible à une poignée de personnes de faire accomplir d'en haut un changement profond à un groupe de 82000 personnes* »²⁹⁷.

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

²⁹⁵ - L'homme est un loup pour l'homme (du Latin Homohomini), la 1^{ère} référence à cette locution est du comique Latin Plaute dans sa comédie Asinaria (comédie des ânes) vers 195 av. J.-C.

²⁹⁶ - Propos rapportés par P. Senge [et al] dans : La Danse du changement... Op. cit. p.19.

²⁹⁷ - Id. p.19.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

G. Koenig écrit à ce propos : « *On s'accorde aujourd'hui à penser qu'il est moins important de canaliser les exécutants que de mobiliser les acteurs* »²⁹⁸. Quant à M.A. Lyles²⁹⁹, il montre que si les résolutions de problèmes sont essentiellement le fait des dirigeants, en revanche, le concours des employés sera souvent précieux en ce qui concerne notamment l'identification et la formulation du problème. De son côté, H. Mintzberg souligne la non implication du personnel opérationnel dans une stratégie à laquelle il n'a pas pris part. Il note à ce propos : « *Tant que la planification décentralisée exige de la part des cadres de niveaux inférieurs qu'ils mettent en œuvre des procédures selon un calendrier sur la base d'hypothèses établies par d'autres personnes situées plus haut qu'eux dans la hiérarchie ; personne ne peut s'attendre à ce que l'implication soit forte* »³⁰⁰.

C. Bernard, quant à lui, il évoque la capacité de refus des acteurs à se plier à l'ordre : « *Ce sont les personnes qui reçoivent l'ordre qui décident si cet ordre fait autorité ou non, et non pas les personnes en position d'autorité* »³⁰¹. Parallèlement à cela, il a ajouté, « *Aucun changement ne peut avoir lieu si les acteurs qui le mettent en œuvre ne lui donnent un sens* »³⁰².

Dans le même esprit d'idées, Philippe Bernoux considère que quelque soit l'origine du changement, les acteurs concernés ont toujours le pouvoir de dire « *non* » ou « *oui* » : « *Si le déclencher est le plus souvent extérieur, comme la concurrence ou les technologies, le changement lui-même n'existera que dans la mesure où les acteurs concernés l'accepteront* »³⁰³. Il ajoute que « *toute société connaît des rapports de domination qui se traduisent à travers les relations de pouvoir. Mais la domination n'est jamais mécanique. Elle est la chance, pour des ordres spécifiques, de trouver obéissance* »³⁰⁴.

²⁹⁸ - KOENIG, G. (1981).- Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage.- Paris : Nathan.- 543 p.

²⁹⁹ - LYLES, M.A. (1998). - Formulation strategy problem: empirical analysis and model development. - In: *Strategy Management Journal*, vol. 2, pp.: 46-50.

³⁰⁰ - MINTZBERG, H. (1994).- Grandeur et décadence de la planification stratégique.- Paris : Dunod.- 45 p.

³⁰¹ - BERNARD, Chester Irving, (1938).- The theory of authority.- In : *The functions of the executive*.- Cambridge : Harvard University Press, p.36

³⁰² - Id. p.36

³⁰³ - BERNOUX, Philippe (2010).- Sociologie du changement dans l'entreprise et dans les organisations...Op. cit. p.93

³⁰⁴ - Id. p.93

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Toujours pour Bernoux, l'exécution du changement ne peut avoir lieu que si les exécutants l'approuvent et pour cela, elle dépend du sens qu'ils lui donnent : « *Les exécutants sont aussi de véritables acteurs soumis à des décisions qu'ils peuvent infléchir pour les transformer en partie* »³⁰⁵. Dans cette vision, Bernoux rejette la vision behavioriste du comportement humain. Il s'appuie sur le paradigme de l'individualisme méthodologique, pour qui, tout phénomène social est toujours le résultat d'actions, d'attitudes, de croyances et de comportements individuels et que l'explication d'un phénomène social doit retrouver le sens des comportements individuels qui en sont la source.

Dans le même ordre d'idées, Michel Crozier et Erhard Friedberg vont plus loin en évoquant la capacité du personnel, non seulement à résister, mais aussi à développer des stratégies pour contrôler les espaces discrétionnaires : « *Même dans les situations les plus extrêmes, l'homme garde toujours un minimum de liberté et qu'il ne peut s'empêcher de l'utiliser pour battre le système* »³⁰⁶.

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

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

Par ailleurs, la vision précédente est partagée également par R. Sainsaulieu³⁰⁷ qui estime que tout ce qui peut réduire la capacité d'un acteur à agir sur son environnement et donc sur celui de la bibliothèque, le fera assurément réagir. Il est difficile selon lui, de supporter une aliénation et une perte d'identité. Plusieurs auteurs partent de cette vision et estiment que tout ce qui peut dévaloriser le statut d'un acteur, amènera inévitablement des résistances.

³⁰⁵ - Id. p. 93

³⁰⁶ - CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard.- L'Acteur et le système... Op. cit. p.53

³⁰⁷ - SAINSAULIEU, R. (1987).- Sociologie de l'organisation et de l'entreprise... Op. cit.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Ainsi, quelle que soit la situation, les individus ne se soumettent pas passivement. Ils arrivent à utiliser leur marge de liberté et à développer leurs propres stratégies.

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

En effet, « B » est installé derrière le rempart solide de sa propre histoire et de sa propre personnalité, intégrant les efforts de « A » dans l'ensemble des forces qui agissent sur lui, et d'où peut sortir un genre de comportement nouveau, qui est, peut-être, ce que « A » désirerait obtenir, mais qui peut aussi bien ne pas l'être »³⁰⁸.

Il convient donc, de comprendre le changement non pas uniquement au niveau des décideurs qui le pilotent, mais également au niveau des animateurs des systèmes d'actions concrètes qui sont, par leur capacité, à accepter, adopter ou, au contraire à résister de transformer les intentions et à construire le changement. Ce sont ces animateurs qui vont donner naissance ou non, une vie, un sens et une efficacité aux changements envisagés.

Ainsi donc, il convient de mettre en lumière l'importance du facteur humain dans la réussite de tout projet de mise en place des NTIC. C'est tout l'enjeu d'un projet à l'échelle d'une organisation. Il s'agit de rendre enthousiaste, de mobiliser, de faire adhérer les

³⁰⁸ - LEAVITT, H. J. (1973).- Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise.- Paris : Hommes et techniques, p.248.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

employés à l'ambition et aux orientations communes de l'organisation quant au projet de changement et donc à sa stratégie. Ainsi, une orientation et un choix d'organisation ne sont efficaces que dans l'adhésion que l'ensemble des salariés lui donne.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Section 2- Les facteurs de la résistance au changement

Souvent, les changements sont initiés par les cadres supérieurs qui réagissent favorablement à la mise en place de nouveaux outils et organisations, car ils occupent un rôle prépondérant dans les réorganisations engendrées. De même les spécialistes en NTIC sont eux aussi généralement favorables aux changements et aux nouvelles technologies, car leur carrière peut dépendre de leurs connaissances des dernières évolutions.

Le problème est que de trop nombreux projets sont pensés par ces deux catégories et par rapport à leurs problématiques. Pourtant, ce sont les utilisateurs potentiels qui ont les réactions les plus diverses face aux nouveautés d'organisation et d'outils. Ces réactions vont de la phobie à l'acceptation enthousiaste, en passant par le refus et l'apathie.

Dans ce qui suit, on peut se demander quelles sont les principales raisons qui amènent les individus à résister au changement. En effet, l'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait qu'il doit quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles zones, souvent empreintes d'incertitudes. Il doit s'adapter au nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes faisant partie de son quotidien.

Nombreuses sont les causes qui ont été étudiées au sujet de la résistance au changement. Boneu [et al]³⁰⁹ en identifient deux types : les facteurs psychologiques et les facteurs stratégiques. Toutefois, nous tenons à préciser qu'il y a bien des différences individuelles dans la perception des risques liés au changement car, ce qui est interprété comme un risque pour une personne peut être perçu, par une autre, comme un avantage.

Collerette [et al]³¹⁰ regroupent les résistances en trois catégories : les résistances liées à l'individu, celles liées au système social et les résistances liées au mode d'introduction du changement.

³⁰⁹ - BONEU, François, FETTU, Françoise et MARMONIER, Luc (1992).- Piloter le changement managérial... Op. cit.

³¹⁰ - COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles et PERRO, Richard (1997).- Le changement organisationnel... Op. cit.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Néanmoins, il y a lieu de préciser que les deux premières catégories ne sont pas différentes des facteurs psychologiques. De la même façon, les facteurs stratégiques de résistance sont complémentaires à la troisième catégorie de Collerette [*et al.*].

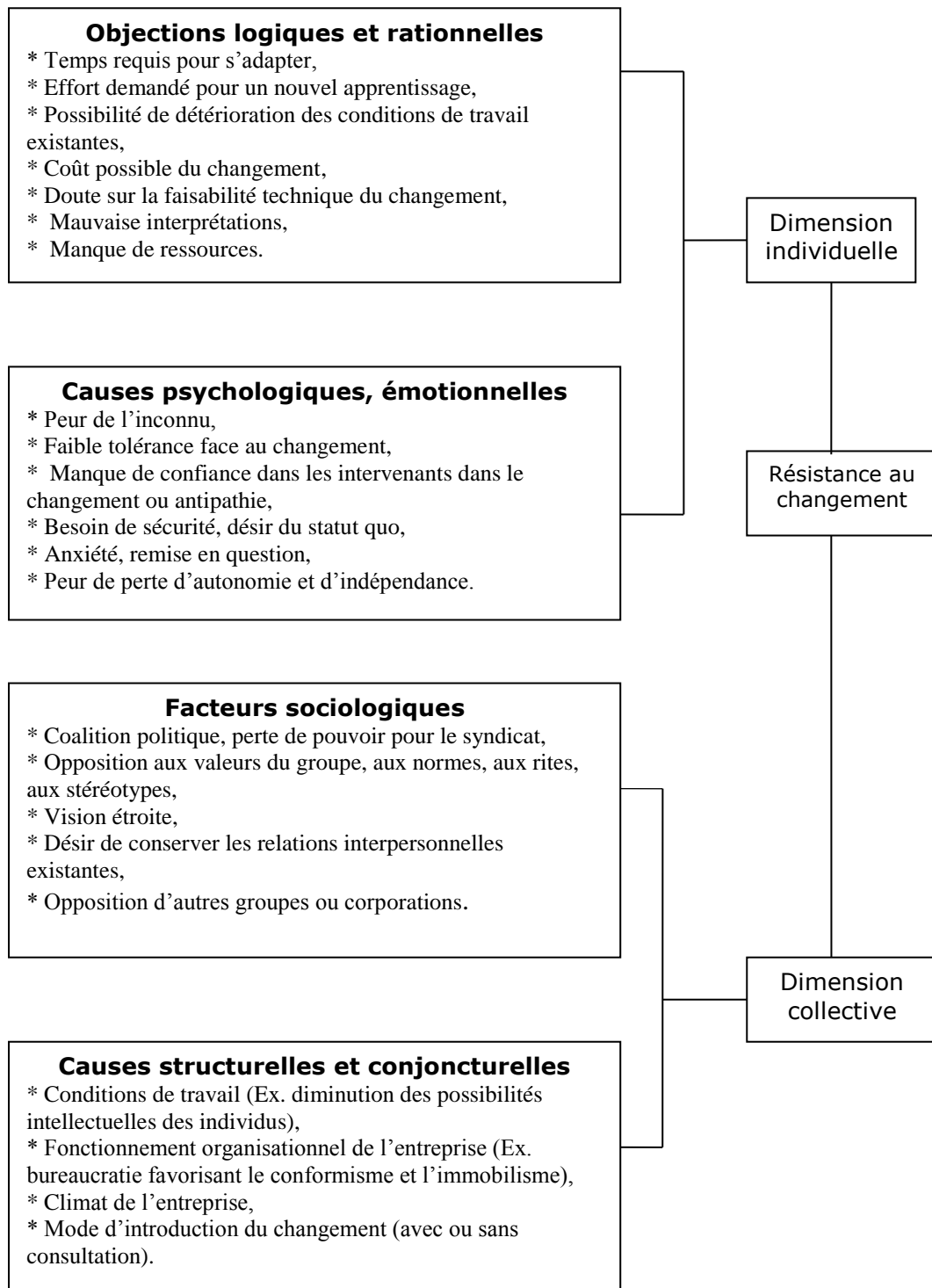
Dans ce qui suit, nous aborderons les raisons pouvant expliquer des comportements ou des attitudes reliées à la résistance. L'influence des caractéristiques des modes d'introduction du changement ainsi que des processus psychologiques seront examinés.

Enfin, ces dernières peuvent être synthétisées en quatre grandes causes (voir figure ci-dessous). Mais à notre avis, si les causes logiques et rationnelles, les causes structurelles et conjoncturelles sont relativement faciles à anticiper, les autres dimensions (causes psychologiques, émotionnelles et les facteurs sociologiques) sont souvent les plus difficiles à anticiper, voire même à gérer. Cette dimension de résistance, bien que connue, est omise dans nos bibliothèques et dans bien d'autres types d'organisations.

Partant de ce point de vue, nous insistons dans ce chapitre sur les causes psychologiques et sociologiques de la résistance au projet de changement comme le montre la figure ci-dessous, c'est-à-dire, celui lié à l'implantation des NTIC dans les Bibliothèques Universitaires.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Figure n° 06: Les causes de la résistance au changement



Source : SHIMON L. [et al] (2002).- Psychologie du travail et comportement organisationnel.- Paris : G. Morin, p.373

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

3.2.1- Les causes structurelles et conjoncturelles

La nature de l'activité exercée par l'organisation constitue une donnée importante qui détermine, par ses caractéristiques (les niveaux hiérarchiques, sa flexibilité, ses pratiques managériales, sa technologie en général et ses Ntic en particulier), les attitudes de ses acteurs dans le changement. Dans certaines activités, les acteurs sont souvent soumis au changement de la nature des projets et des activités.

Ces données forgent, au sein des acteurs, une culture qui favorise le changement. A l'inverse, certaines activités dont les métiers supposent un niveau de formation global faible et correspondent à des tâches simples et répétitives sans contact avec l'extérieur, font croître le cloisonnement de l'organisation et font que ses acteurs trouvent des difficultés à changer.

Par ailleurs, les structures de l'organisation ne sont pas neutres dans la formation des attitudes des acteurs vis-à-vis du changement. Certaines structures linéaires sont plutôt à l'origine du blocage ou du frein au changement à cause de leurs rigidités, de la multitude de niveaux hiérarchiques, de la spécialisation et du manque de fluidité dans la circulation de l'information. Dans les grandes organisations, caractérisées par la complexité des tâches et des structures, le changement est souvent difficile, notamment quand ce dernier doit bouleverser les structures existantes.

A côté des structures, la nature du management est aussi un élément important dans l'aptitude d'une organisation à changer. Les organisations de type taylorien où les dirigeants pratiquent un management autocratique, fondé sur l'autorité personnelle et l'obéissance conjuguée avec un contrôle bureaucratique, trouveront du mal à faire adhérer leurs éléments à un changement, surtout si ce dernier nécessite leur implication.

Parmi l'une des principales causes structurelles et conjoncturelle, citons celles communément appelées « *Les causes liées au mode de l'introduction du changement* ».

En effet, ces résistances liées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sans quoi ils risquent de s'y opposer.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

L. Maillet³¹¹ et Collerette, Delisle et Perron identifient certaines manifestations que peut prendre la résistance concernant le mode d'introduction ou la nature du changement en soi : « *Les résistances au changement peuvent se manifester d'une multitude de façons et pour les saisir, on doit être attentif aux différents indices qui se présentent. Contrairement à une idée largement répandue, les résistances ne s'expriment pas toujours de façon explicite par l'hostilité ou le refus. Souvent, la résistance se manifeste par des voix indirectes* »³¹².

On dit souvent également : « *les gens ne résistent pas au changement mais davantage à la façon dont il est implanté* »³¹³.

Les causes liées à une mise en œuvre du changement déficiente constituent très souvent la cause majeure des échecs, dus aux résistances. A titre d'exemple, les conditions à créer au sein des bibliothèques pour réussir la mise en place des Ntic et donc de ce fait la démarche de transformation, lorsque absentes, elles peuvent mener le destinataire à résister au changement. S'il n'accepte pas le changement, il résistera. Malheureusement, les bibliothèques ne suivent pas toutes ces modalités et c'est souvent ce qui engendre de la résistance au changement.

Pour Alain Rondeau : « *le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des acteurs concernés, il faut aussi développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation* »³¹⁴. Si les employés ne sont pas formés adéquatement et au bon moment, n'ont pas l'encadrement requis, ni les ressources et le pouvoir nécessaires, et qu'en plus, leur rendement n'est pas mesuré, ils risquent bien de se conforter dans leurs anciennes habitudes, ce qui sera évalué comme étant de la résistance au changement.

³¹¹ - MAILLET L. (1993).- Psychologie et organisations : l'individu dans son milieu de travail.- Montréal : Agence d'Arc.- 576 p.

³¹² - COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles et PERRO Richard (1997).- Le changement organisationnel... Op. cit. p.121

³¹³ - BAREIL, Céline et SAVOIE, A. (2003).- Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance... Op. cit p. 546

³¹⁴ - RONDEAU, Alain (2002).- Transformer l'organisation : Vers un modèle de mise en œuvre.- In : R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc.- transformer l'organisation.- Montréal : HEC., pp. :91-112.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Les gens peuvent aussi résister pour élever leur voix contre l'absence de consultation et d'implication. Les individus résisteront pour ce qui leur est imposé. Plusieurs études en Tic sont fortement teintées de ces variables concernant la participation et la consultation.

Ainsi donc, les individus peuvent résister tout simplement parce qu'ils manquent d'information ou qu'ils n'ont pas été consultés ou associés.

3.2.2- Les raisons psychologiques et émotionnelles de la résistance

La réaction émotionnelle des individus face à un changement intervenant dans leurs organisations dépend de leur représentation, de leur perception, de leur attitude et du sens qu'ils donnent à cette action de mise en œuvre des Ntic.

3.2.2.1- Les raisons psychologiques

Nous essayerons de regrouper dans cette partie les principales appréhensions de l'employé par l'annonce du projet de changement et jusqu'à son implantation.

Le processus psychologique étant complexe et en quelque sorte propre à chaque individu selon ses valeurs, ses expériences antérieures et son vécu. Nous présenterons les principaux constats qui ressortent des écrits sur le sujet.

Pour Lueddeke³¹⁵, l'aspect psychologique est à considérer dans l'identification des sources de résistance ; sachant que toute approche de solution du problème en sciences sociales et humaines nécessite l'examen des aspects psychologiques qui vise à comprendre les intérêts sous-jacents. Ainsi, les intérêts non avoués, les habitudes, les peurs et les préjugés potentiels en sont quelques exemples. Par conséquent, peu importe la stratégie d'implantation du changement, elle devra s'attarder aux appréhensions individuelles implicites au processus psychologique notamment le sentiment de peur et de perte que peut engendrer l'implantation d'un changement technologique.

³¹⁵ - LUEDDEKE, G. (1997). - Telecommunication in education and training and implications for the communications and information technologies. - In: *Education and training*, vol. 39, issue 7, pp.: 25-38.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

3.2.2.2- La peur de l'inconnu

Le changement est le passage de l'état actuel à un état à définir. Le mot changement par lui-même suppose que les choses ne seront plus les mêmes et que des deuils seront à faire, ce qui engendre des peurs et des craintes face à l'introduction d'un changement.

La peur de l'inconnu est sans aucun doute un sentiment que l'ensemble des intervenants visés par le changement ressent. L'annonce d'un changement ne correspond pas nécessairement à la réalisation de certaines attentes des employés face à l'organisation, le changement ne représente qu'une organisation en devenir dans lequel résident plusieurs interrogations et incertitudes.

Plusieurs auteurs identifient la peur de l'inconnu comme une cause de la résistance au changement. Pour Javorek³¹⁶, la peur de l'inconnu amène les individus à douter de leur capacité de s'adapter au changement.

Certaines personnes craignent l'innovation technologique et cette crainte génère un comportement de résistance. Igbaria et Chakrabati³¹⁷ relatent que ces individus sont facilement repérables dans un groupe, car ces personnes, qu'ils qualifient d'anxieuses face à la technologie ont des comportements négatifs. J.C. Marquié [et al]³¹⁸ qualifient les employés qui craignent les nouvelles technologies comme étant des technophobes.

A titre d'exemple, l'introduction des ordinateurs personnels dans les bureaux, liée au développement de la bureautique, a suscité des phénomènes de résistance chez certaines secrétaires appelées à manipuler ce nouvel équipement et craignant d'être incapables de le faire.

Cette résistance a pu donner lieu, dans certains cas, au développement d'attitudes négatives envers l'outil informatique et des comportements dysfonctionnels dans le cas où les employés concernés étaient, malgré tout, obligés d'utiliser ces nouveaux équipements.

³¹⁶ - JAVOREC, J. (2000). - Time may chance me. - In: *Incentive*, vol. 174, n° 12, New-York, Dec., pp.: 24-27.

³¹⁷ - IGBARIA, M. et CHAKRABATI, A. (1990).- Computer anxiety and attitudes towards microcomputer use.- In: *Behaviour and information technology*, vol. 9, pp.: 229-241.

³¹⁸ - MARQUIE, J. C., THON, B. et BARACAT, B. (1994).- Age influence on attitudes of office workers faced with computerized technologies.- In: *Applied ergonomics*, vol. 24, n) 3, pp.: 130-142.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Ce type de peur est qualifié par Laurant Dukan³¹⁹ de « peurs irrationnelles » et qu'il énumère : phobie des machines, peur de ne pas être à la hauteur, peur d'être dominé par les machines, peur d'être dépendant des technologies...

Selon L. Dukan : « *La peur est très souvent présente dans nos organisations et dans notre vie personnelle. C'est souvent elle qui pilote, à leur insu, les décisions de nombreux responsables. Elle n'est pas immédiatement visible. Mais nous pouvons la deviner derrière de nombreux comportements : fuite, silence, refus de communication, négligence, abus de pouvoir, manque de connaissance, dévalorisation, agressivité, etc.* »³²⁰. Ou encore : « *La peur de ne pas comprendre le mode d'emploi des NTIC renvoie certains à un sentiment d'impuissance. Pour ne pas ressentir ces sentiments liés au fait de ne pas savoir, de ne pas bien comprendre, certaines personnes préfèrent dire et se dire qu'elles ne sont aucunement intéressées par ces technologies* »³²¹.

Selon le sociologue du travail Yves Lasfargue³²², nous ne sommes pas tous égaux face à la technique. Il a découvert que certains individus sont atteints de ce qu'il appelle la « *technopathie* ». Dans ce cas de figure, l'innovation technique peut devenir un facteur d'exclusion. En effet, ces « *handicapés de la technique* » éprouvent certaines difficultés à maîtriser l'outil technique. Ils se retrouvent face à des machines dont ils ignorent le fonctionnement, ou tout simplement la finalité, et sont comme bloqués. Le fait d'être souvent minoritaires ne fait qu'aggraver leur sentiment d'exclusion. Ils préfèrent alors, parfois, aller jusqu'à trouver des arguments allant à l'encontre du phénomène d'innovation, afin de justifier leur réticence à utiliser ces outils.

La peur de l'inconnu peut être également intimement reliée à la tolérance au changement. Ainsi, plusieurs individus redoutent le changement à cause d'expériences passées négatives ou d'une tolérance moins grande à la nouveauté. Or, la crainte de l'échec dans un environnement d'insécurité et d'incertitude est présente. L'incertitude crée un milieu

³¹⁹ - DUKAN, Laurent (2003).- Ntic et psychologie du changement... Op. cit. p.19

³²⁰ - DUKAN, Laurent (2003).- NTIC et psychologie du changement... Op. cit. p. 20

³²¹ - Id. p.20

³²² - LASFARGUE Yves (1999).- Construction de la société de l'information : nouvelles méthodes de management, nouvelles technologies et nouveaux rapports sociaux.- In : Actes du Colloque « Que ne peut l'informatique ?.- Paris, du 27 au 29 Octobre. (Consulté Décembre 2006).- Disponible sur : URL : <http://cazes.cnam.fr/QNPI/Actes/Lasfargues.html>

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

où les comportements et les attitudes, à adopter pour répondre aux attentes du changement, sont également inconnus. Les employés peuvent donc avoir une peur de l'échec.

La peur d'être ridiculisé dans le changement ou de perdre la face sont d'autres causes qui peuvent expliquer des comportements de résistance selon Marjanovic³²³. Dans le même ordre d'idées, Gutknecht³²⁴ résume bien les raisons pour lesquelles les employés pourraient craindre le changement en identifiant le fait d'avoir peur de perdre la face ou d'admettre que la manière de faire les choses dans le passé était erronée.

Pour être en mesure de répondre adéquatement aux attentes de l'organisation suite au changement, C. Macadam illustre bien les inquiétudes que peuvent avoir les individus en regard à l'aspect de formation. Ils doivent quitter leur zone de confort pour acquérir de nouvelles connaissances :

« Many people are resistant to change because they might have been in their job for years and do not want the challenge of learning new skills, or they may feel stressed when required to move out of established comfort zones »³²⁵.

3.2.2.3- La crainte de perdre ce qu'on possède

Intimement relié au sentiment de peur, le sentiment de perte se manifeste par la crainte de perdre des acquis. Les pertes sont principalement reliées à la relation d'emploi et à certaines conditions de travail (statut, salaire, identité professionnelle, etc.).

De plus, les rôles et les responsabilités respectifs de chacun peuvent devenir incertains, et la zone d'intervention (ou le territoire) peut subir le même sort comme le soulignent Scott et Jaffe : *« De façon plus générale, les individus ont des craintes, car les résultats du projet de changement sont inconnus³²⁶ ».*

³²³ - MARJANOVIC, O. (2000).- Supporting the « soft » side of business process reengineering.- In : *Business process management journal*, vol. 6, n° 1, pp. : 395-402

³²⁴ - GUTKNECHT, M. (1990).- The Organizational and human resources sourcebook.- 2^{ème} éd.- New- York: University Press of America.- 405 p.

³²⁵ - MACADAM, C. (1996).- Addressing the barriers of managing change. - In: *Management development Review*, vol. 9, n° 3, pp.: 25-31

³²⁶ - SCOTT, C. D. et JAFFE, D. T. (1992).- Maîtriser les changements dans l'entreprise.- Laval : Agence d'Arc.- 71 p.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Les conséquences inconnues peuvent engendrer des inconvénients, des pressions pour une meilleure performance (Lamb³²⁷).

Plus précisément, les individus craignent de subir des préjudices, de perdre les acquis et les privilèges qu'ils détenaient avant l'introduction du changement (Scharmehorn [et al]³²⁸ ; Collerette, Delisle et Perron³²⁹ et Lamb³³⁰).

Le changement peut bouleverser les acquis et l'état actuel de l'organisation, il peut engendrer une redistribution des valeurs et des pouvoirs à travers l'organisation. La perte de pouvoir (Agocs³³¹ ; Schneider et Goldwasser³³²) est intimement liée au statut occupé dans l'organisation. Si l'individu craint de perdre du pouvoir, il est également préoccupé par la crainte de perdre son statut actuel, son confort et de se sentir incapable de faire le travail (Lamb³³³ ; Perren³³⁴ ; Dent et Galloway³³⁵).

3.2.2.4- La préférence pour la stabilité

Le confort inclut généralement la notion d'habitude ; les individus étant à l'aise dans leur routine. Le projet Ntic vient bouleverser le quotidien et déplace ou restreint la zone de confort. M. Ader³³⁶ explique les bonnes vieilles habitudes dans un contexte de changement technologique. Il existe deux sources fondamentales de résistance à l'innovation technologique, le risque perçu et les habitudes. La perception du risque est l'évaluation faite du projet de changement et l'impact qu'il aura si on adhère. Les habitudes pour leur part, font référence à ce que l'on fait de façon routinière dans le quotidien.

³²⁷ - LAMB, M. C. (1999).- Implementing change in the National Health Service.- In : *Journal of management Medecine*, vol. 13, n° 5, pp. : 55-63

³²⁸ - SCHARMEHORN, [et al] (1994).- Comportement et organisation.- Québec : Ed. du Renouveau Pédagogique.- 571 p.

³²⁹ - COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles et PERRO, Richard (1997).- Le changement organisationnel ... Op. cit.

³³⁰ - LAMB, M. C. (1999).- Implementing change in the National Health Service... Op. cit.

³³¹ - AGOCS, C. (1997). - Institutionalized resistance to organizational change: denial, inaction and repression. - In: *Journal of Business Ethics*, Jun, vol. 16, n° 9, pp.: 13-26

³³² - SCHNEIDER, D. M. et GOLDWASSER, C. (1998).- Be a model leader of change.- In : *Management Review*, New York, March, vol. 87, n° 3, pp.: 421-433

³³³ - LAMB, M. C. (1999). - Implementing change in the National Health Service... Op. cit.

³³⁴ - PERREN, L. (1996).- Resistance to change as a positive force : its dynamics and issues for management development.- In: *Career Development international*, vol. 1, Issue 4, pp. : 33-42

³³⁵ - DENT, E. B. et GOLLOWAY GOLDBERG, S. (1999). - Challenging "resistance to change".- In: *The journal of Applied Behavioural Science*, March, Vol. 35, n° 1, pp.: 33-45

³³⁶ - ADER, Martin, (1984).- Le Choc informatique.- Paris : Ed. Denoël.- 227 p.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Généralement et le plus souvent, les habitudes développées par les individus au travail constituent une source importante de résistance au changement. Faire les mêmes choses de la même manière quotidiennement constituent une forme de stabilité qui engendre de la sécurité. Dès lors, changer les relations auxquelles un employé est habitué et les tâches qu'il a appris à accomplir constituent sans doute une source d'anxiété. Ceux qui ont des affinités avec leurs responsables, leurs tâches et leurs collègues au sein de l'organisation, et qui y trouvent de la sécurité dont ils ont besoin, se montreront forcément « résistants » face à toute tentative de changement. De même, les changements remettant en cause les relations sociales d'un service à un autre se heurtent souvent à des résistances car le changement qui viole les normes du groupe provoquera des résistances du simple fait que ce sont justement ces normes qui déterminent les modèles de comportement acceptables au sein du groupe.

Finalement, la principale crainte est certainement celle due à la modification de la relation d'emploi et du contenu de la tâche.

3.2.2.5- La remise en cause des compétences

Une autre raison de résister tient à la remise en cause des aptitudes et des compétences qui peuvent être le résultat de certains processus de changement.

En effet selon L. Dukan : « *S'adapter aux nouvelles technologies implique le plus souvent un apprentissage permanent. Il faut se former à l'utilisation d'un nouveau logiciel, aux nouvelles fonctionnalités de la dernière version d'un navigateur web, intégrer le principe de fonctionnement et le mode d'emploi de nouveaux équipements (...), comprendre de nouveaux concepts (groupware, workflow, etc.) et les intégrer rapidement à son quotidien. Tous ces efforts pour s'approprier ces outils et suivre leurs évolutions sont souvent vécus comme fastidieux et sans fin. Les réactions sont le plus souvent le découragement, la rébellion. Dans les deux cas, ces réactions impliquent un blocage envers les nouvelles technologies. Selon la classification de l'analyse transactionnelle, toutes les réactions émotionnelles sont des caractéristiques de notre dimension infantile qui est toujours active en nous* »³³⁷.

³³⁷ - DUKAN, Laurent (2003).- Ntic et psychologie du changement... Op. cit. p.20

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Ainsi donc, les changements technologiques mis en œuvre dans la bibliothèque peuvent conduire un certain nombre d'employés à se sentir incompetents ou carrément disqualifiés pour accomplir les nouvelles tâches qui leur seront demandées, alors qu'ils s'étaient sentis jusque-là tout à fait compétents dans l'accomplissement de leur travail, nous verrons là également apparaître et se développer le phénomène de résistance au changement.

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

3.2.3- Formation d'attitudes négatives face au changement, un facteur de résistance

Pour L. Dukan, les NTIC sont froides et impersonnelles : « *De nombreuses personnes peuvent être réfractaires aux ordinateurs et à toutes les technologies de la communication pour des raisons essentiellement émotionnelles : toutes ces machines sont froides, inhumaines, mortes et donc absolument pas attirantes. Au contraire, l'on pourrait y perdre son âme. S'en passer nous maintient parmi les humains* ». Il rajoute dans le même état d'esprit : « *Nous sommes pour beaucoup des êtres de langage, des êtres de relation. Il ne peut y avoir de relations humaines avec une machine. Nous pouvons quelquefois tolérer leurs présences lorsque nous les utilisons pour communiquer avec d'autres personnes. Mais la relation n'est pas vécue de façon naturelle, vivante. Les NTIC dénaturent la dimension humaine de la relation* »³³⁸.

Par ailleurs, la formation des attitudes des individus face à une action quelconque de changement d'après S. Freud³³⁹ est reliée aux caractéristiques de leur personnalité. Pour d'autres auteurs, ce sont les attitudes éducatives déployées dans les toutes premières années de la naissance de l'individu qui seraient la cause des attitudes ultérieures. C'est au sein de

³³⁸ - DUKAN, Laurent (2003).- Ntic et psychologie du changement... Op. cit. p.20

³³⁹ - FREUD, Sigmund, (1951).- Psychologie collective et analyse du Moi.- Paris : Payot.- 280 p.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

chaque famille que s'effectue l'interprétation entre la constitution du caractère de l'individu et les fonctionnements socio-économiques de la société.

Dans la même vision, E. Fromm³⁴⁰ considère la famille comme l'agent psychologique de la société. La famille constitue l'élément fondamental de la formation des attitudes socio-politiques, culturelles, etc.

Les psychanalystes remarquent que c'est dans l'enfance que se constitue le répertoire des attitudes adultes. Les adultes reproduisent les attitudes éprouvées jadis dans la famille à l'égard des différents membres (grands-parents, frères et sœurs aînés et plus jeunes). Ils transportent, dans leur entourage actuel, leur cadre de référence familial passé. Pour les anthropologues américains B. Malinowski et M. Mead³⁴¹, le mode éducatif est à l'origine de la différenciation entre société.

Même si les attitudes sont formées prématurément, elles sont toutefois influencées par les groupes de référence. Dans ce sens, A. Staats et C. Staats³⁴² ont démontré le mécanisme de formation des attitudes à l'égard du groupe de référence. Miller et Friesen³⁴³ avancent l'idée d'un apprentissage d'attitudes par intuition.

Aussi, les travaux de K. Lewin³⁴⁴ nous ont montré l'importance du groupe dans la modification des attitudes individuelles. Une attitude naît et se développe dans une structure sociale. Pour la changer, il faut que tout le groupe change d'attitude. Pour changer l'attitude du groupe, K. Lewin propose un modèle de trois phases que nous avons vu dans le chapitre précédent.

Egalement, il existe une relation étroite entre les valeurs culturelles d'une personne, ses attitudes et son comportement (voir figure ci-dessous), puisque le comportement est une

³⁴⁰ - FROMM, E. (1971).- La crise de la psychanalyse : essais sur Freud, Marx et la psychologie sociale.- Paris : Anthropos.- 292 p.

³⁴¹ - MALINOWSKI, Bronislaw et MEAD, Margaret (1968). - Une Théorie scientifique de la culture.- Paris : Ed. Maspéro.- 182 p.

³⁴² - STAATS, A. et STAATS, C. (1958).- Attitudes established by classical conditioning.- In: *The Journal Abnormal and social Psychology*, vol. 57 (1), July, pp. : 37-40

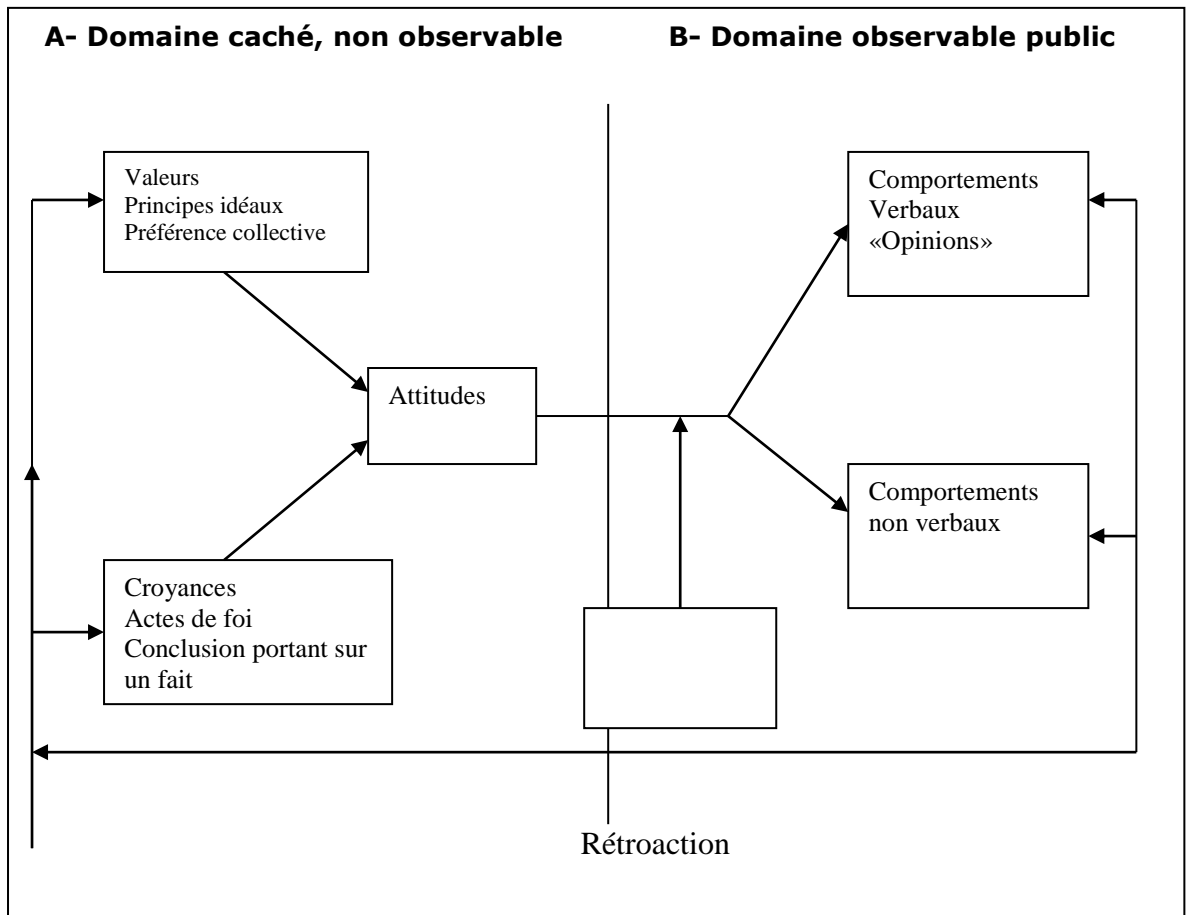
³⁴³ - MILLER, D. et FRIESEN, P. H. (1982).- Structural change and performance, Op. cit.

³⁴⁴ - LEWIN, K. (1951).- Field theory in social science.- New York : Harper.- 346 p.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

réponse aux stimuli, les attitudes conditionnent donc le comportement des personnes, comme il est expliqué dans la figure ci-dessous.

Figure n° 07: Attitudes et comportements



Source : AUBERT Nicole [et al] (1991).- Management : aspects humains et organisationnels.- Paris : PUF, p. 92

3.2.4- La représentation négative du changement, un facteur de résistance

Plusieurs travaux ont montré une relation de causalité linéaire entre la représentation que se font les individus du changement et leurs attitudes vis-à-vis de celui-ci. Dans le cas où le changement est interprété comme une remise en cause des acquis économiques ou sociaux tels que le statut, l'argent, l'autorité, l'amitié ou autres éléments valorisés par la personne, il y a de fortes chances de voir les employés les plus âgés, qui ont souvent, en effet, plus à perdre qu'à gagner en s'adaptant au changement envisagé, s'y opposer.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Cette représentation négative du changement se manifeste souvent lors des changements technologiques. Dans bien des cas, ces derniers sont interprétés par certains travailleurs comme une menace à leur bien-être et à leur sécurité économique. L'introduction des NTIC peut être interprétée par certains employés comme une remise en cause de leur aptitude et de leurs compétences ou comme des facteurs de mutation, de déplacement voire une mise au chômage. Si l'organisation, par exemple, réduit ses demandes et ses exigences envers les contributions d'un employé, suite à l'introduction des NTIC et d'une nouvelle organisation, celui-ci peut se sentir incompetent et disqualifié, donc atteint dans son identité professionnelle. Ce sentiment est plus fort, surtout si le changement, dans les demandes qui lui sont faites, entraîne une perte de statut. Par conséquent, il se mettra à « résister » à cette nouvelle situation. L'incertitude associée aux effets économiques de tel ou tel changement est souvent perçue comme négative chez les employés et génère des résistances comme le souligne Christophe Faurie : *« il n'a rien à gagner et tout à perdre dans une évolution. Au mieux, il s'agit de stress supplémentaire, gratuit ; au pire, il peut y perdre son emploi, soit parce que les gains de productivité apportés rendent son poste inutile, soit parce qu'il n'arrive pas à s'adapter »*³⁴⁵.

3.2.5- Les raisons sociologiques de la résistance au changement

Malgré l'importance des raisons psychologiques, il reste que ces dernières sont insuffisantes pour expliquer les raisons aux changements. D'ailleurs, bien souvent, les individus affichent leurs disponibilités à mettre de côté leurs habitudes et franchir leur seuil de la certitude s'ils trouvent un intérêt quelconque dans le nouveau « jeu » qu'on leur propose. Il serait donc faux de rester uniquement sur cette explication comme le montrent les auteurs H. Mendras et M. Forse : *« Dans les organisations (...), ceux qui veulent introduire une innovation voient le problème en terme de résistance « naturelle » d'exécutants qui seraient dérangés dans leurs habitudes, leurs coutumes, etc. Or, les acteurs ne sont pas attachés de façon passive à la routine : tout le monde est prêt à changer rapidement s'il trouve son*

³⁴⁵ - FAURIE Christophe, (2003).- Conduite et mise en œuvre du changement : l'effet de levier.- Paris : Ed. Maxima, p.17

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

compte, mais en revanche, on résistera en fonction des risques encourus avec le changement »³⁴⁶.

Les travaux des sociologues ont montré que les changements sont relativement faciles à faire passer pour ceux qui pensent que les intérêts, fondamentalement contradictoires, sont en présence dans l'organisation. C'est donc, l'attachement de l'individu à ses intérêts (qui peuvent être contradictoires avec ceux de son organisation) et aux espaces d'incertitudes qu'il contrôle, qui le poussent à résister. C'est à travers ce contrôle de jeu de pouvoir auquel les acteurs participent qu'ils affirment leur existence sociale et par conséquent tout changement est donc dangereux, en ce sens qu'il menace l'équilibre de ce jeu comme le soulignent Michel Crozier et Erhard Friedberg : *« il remet en question immanquablement les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitude pertinente qu'il contrôle »³⁴⁷.*

C'est donc cette volonté de maintenir et de renforcer ces espaces d'incertitude qu'il contrôle qui poussent les individus inconsciemment, mais très légitimement, selon lesdits auteurs, à résister et à dresser des obstacles à tout changement susceptible de menacer leur autonomie et de remettre en cause leur emprise sur ces zones d'incertitude.

Ainsi, toute approche du problème de la résistance, qui se limite uniquement aux raisons psychologiques, conjoncturelles ou structurelles semble non pertinente. Et tout changement qui vise à transformer non seulement la structure formelle mais aussi la structure profonde des systèmes de jeux, constitués autour des pouvoirs, suscitera inévitablement la résistance des participants. Toujours selon ces deux auteurs : *« même si les individus sont en majorité favorables à un tel changement comme individus, la somme de leurs jeux dans le cadre du système en place, constituera un obstacle naturel à ce qui devient une véritable réforme, c'est-à-dire, une transformation de la nature des jeux joués dans le système »³⁴⁸.*

³⁴⁶ - MENDRAS Henry et FORSE Michel (1998).- Les Bonnes raisons de résister au changement.- In : *Revue Française de gestion, n° spécial : les organisations face au changement, n° 120, Septembre- Octobre, p.162.*

³⁴⁷ - CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, (2000).- L'Acteur et le système... Op. cit. p.390.

³⁴⁸ - Id. p. 390.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Autrement dit, toute démarche entreprise pour combattre le phénomène de résistance et pour pouvoir parvenir à instaurer un processus de changement doit intégrer l'analyse et la compétition des jeux de pouvoir existants et du bénéfice qu'en retirent les différents acteurs. La compréhension de ce jeu de pouvoir et le rôle de l'acteur comme pierre angulaire dans le processus du changement est donc capital pour anticiper les différentes réactions et gérer les résistances.

Comme le changement dans une bibliothèque est une action humaine, sa réussite suppose que les salariés acceptent ce changement en lui donnant un sens et que le contexte social et institutionnel garantisse que ce sens sera respecté. Le sens qu'il donne à son action doit lui permettre de s'inscrire dans l'action globale du projet. C'est cette inscription de chacun qui assurera la coordination horizontale du projet en opposition à la coordination verticale préconisée par l'école classique. Comme le souligne Michel Godet « *la vision globale est nécessaire pour l'action globale, chacun, à son niveau, doit pouvoir comprendre le sens de ses actions c'est-à-dire, les replacer dans un projet, plus global, dans lequel elle s'insère* »³⁴⁹.

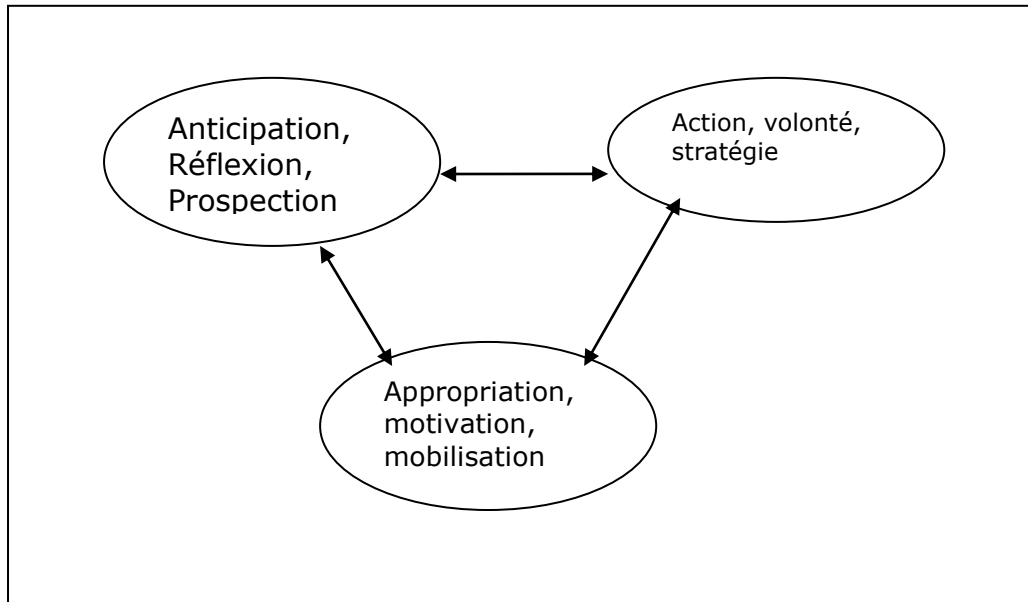
L'appropriation intellectuelle et affective du projet de changement constitue donc un point de passage obligé pour que le projet Ntic se cristallise en actions efficaces. L'appropriation est une étape importante dans la conduite d'un projet du changement. Elle constitue un des axes du triangle grec (voir figure ci-dessous) auquel de nombreux auteurs font référence dans la conduite des projets du changement. Selon Michael Hammer : « *Toute réflexion qui ne s'est pas appropriée, par ceux qui sont concernés et devant la porter, aura du mal à se cristalliser en action de changement* »³⁵⁰.

³⁴⁹ - GODET, Michel (2004).- Manuel de prospective stratégique : Tome I : Une indiscipline intellectuelle.- Paris : Dunod, p.27

³⁵⁰ - HAMMER, Michael (2002).- Carnet de route pour manager.- Paris : Maxima, p.93

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Figure n°08 : Triangle Grec



Source : HAMMER, Michael, (2002).- Carnet de route pour manager.- Paris : Maxima, p.126

3.2.6- Identité et culture organisationnelle : facteurs de résistance

Que ce soit les valeurs d'une société ou la culture d'organisationnelle, ces deux notions ont un impact et une influence sur l'organisation. Le dirigeant qui veut faire évoluer une partie de l'établissement qu'il dirige doit prendre en compte ce facteur pour définir l'organisation adaptée pour ne pas rompre avec les valeurs en vigueur. Dans le cas contraire, il doit le faire consciemment s'il souhaite par exemple rompre avec certaines habitudes ou culture d'entreprise.

A cet égard, c'est à travers la notion d'identité, qui est effectivement une question fondamentale, on peut aborder la notion organisationnelle car il semble que l'on ne puisse aborder l'une sans l'autre.

L'identité dans l'organisation, au sens large, se construit par l'implication dans la fonction. Pour l'individu, c'est à la fois un gain et une perte d'identité. D'une certaine manière, c'est un gain car c'est une reconnaissance et un positionnement social, mais d'une

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

autre façon, c'est aussi une sorte de dépersonnalisation, dans la mesure où l'identité n'est plus centrée sur l'individu mais sur la fonction (en quelque sorte ce n'est pas Karim que je vais voir mais c'est le bibliothécaire).

De la même façon, le bibliothécaire va mettre en œuvre des compétences particulières mais, ce cadre strictement organisationnel va faire peser sur lui bien des contraintes : en quelque sorte l'individu est transformé par le champ organisationnel, acquérant ou mettant en œuvre certaines compétences, mais en laissant bien d'autres, potentielles, en sommeil.

L'organisation, cette immense machine à distribuer les rôles, quel que soit son mode de production, attribue aux différents acteurs une forme de savoir, de comportement et d'attitudes spécifiques.

Chacun a une idée précise de son propre rôle dans le système, de ce qui est attendu de lui et de la meilleure manière dont il peut répondre à cette attente. Chacun sait, ou sent confusément que la sanction de la non-conformité et cet ensemble de normes est l'exclusion « hors du groupe » et que la menace ne vient pas tant de la hiérarchie que des pairs, voire même des subalternes. Il y a une sorte de contrôle social de l'acteur par son environnement organisationnel.

Pour David Dunkerley³⁵¹, la culture est produite par les négociations des acteurs sociaux. Elle peut fabriquer des héros, créer des légendes, fournir des modèles, bref régir les comportements sociaux des acteurs qui s'inscrivent dans son cadre.

La culture organisationnelle a deux effets importants :

- Elle mobilise les énergies et les focalise sur quelques objectifs majeurs : elle fait agir, d'où la part importante de l'implication des bibliothécaires dans les projets de changements. Le bibliothécaire est un agent culturel particulièrement actif, parce qu'il est, justement, particulièrement impliqué dans la culture organisationnelle de sa bibliothèque et qu'il est évident qu'il faille que le bibliothécaire ait particulièrement intégré la culture de sa bibliothèque pour pouvoir être particulièrement efficace.

³⁵¹ - Cité par Nadine Lemaître (1984).- La Culture d'entreprise facteur de performance.- In : *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct. pp. :153-161.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

- Elle canalise les comportements autour d'un certain nombre de normes : elle dirige.

Faire agir et diriger. La culture organisationnelle joue un rôle primordial.

Premier point important, l'identité professionnelle est profondément de nature organisationnelle, c'est-à-dire s'inscrivant dans le champ d'une vision du travail, qui différencie les rôles au sein d'un système de production (gestion).

Deuxième point important qui découle du premier : il n'y a pas d'identité sans culture identitaire, c'est-à-dire un système organisant potentiellement les identités.

Selon Claude Poissenot, « *La question de la culture apparaît comme un point central dans l'identité, les discours et les pratiques des bibliothécaires. D'autres valeurs telles que l'attachement au service public ou à la bibliothèque comme espace public occupent une place importante mais moins généralisée* »³⁵².

On peut avancer alors que la culture organisationnelle est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'organisation (bibliothèque). L'identité et le rôle du bibliothécaire existent bien sûr à l'intérieur même de l'acteur qui joue le rôle du bibliothécaire, qui en quelque sorte en est le dépositaire, mais cette identité est nécessairement partagée par le reste des membres de la bibliothèque.

Toutefois, elle est le levier du changement trop souvent négligé car difficile à cerner et à faire évoluer. La culture se forge chaque jour, au quotidien. Aussi son changement ne se décide pas ; il se fait petit à petit. Ainsi, pour qu'elle devienne un levier de changement, il faut tout bonnement en faire une valeur de l'organisation. C'est donc un travail à faire en amont d'un projet, s'il n'est pas déjà partagé. Il faut le faire avec désintéressement pour le bien-être de l'organisation, pour obtenir une chance d'y parvenir.

La culture organisationnelle constitue donc avec les systèmes d'autorité un facteur de cohésion et de cohérence de la bibliothèque. Il s'agit, d'après François Bonen [*et al*], « *d'un*

³⁵² - POISSENOT, Claude (2004).- Les Bibliothécaires face à la sécularisation de la culture.- In : Bertrand Calenge.- Bibliothécaire, quel métier ?.- Paris : Ed. Cercle de la librairie, pp :80-96.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

*« système relativement stable de croyances, de représentations et de valeurs concernant l'organisation et ses missions, sa fonction sociale ou sa manière d'être et de travailler, et partagé par les membres de l'organisation »*³⁵³. Cette définition souligne le rôle de stabilisation que joue la culture d'une organisation. Elle est ainsi selon Omar Aktouf : *« un élément fédérateur qui donne aux employés et aux dirigeants d'une entreprise un sentiment d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qu'est l'organisation et des normes constituant des modèles de comportement. Autrement dit, la culture d'une organisation est sa façon particulière de penser et de faire les choses »*³⁵⁴.

Cette autre définition souligne que la culture est non seulement souvent considérée comme un facteur de stabilité et une force conservatrice au sein d'une organisation, mais elle influence également les attitudes et les comportements des individus. Et comme l'a si bien souligné Eric Delavallée [et al] *« L'organisation d'une entreprise se traduit par des avantages et des inconvénients pour ses salariés. Tous font au quotidien des choses avec plaisir, d'autres les embêtent ou les stressent. Certaines des rétributions (matérielles et immatérielles) qu'ils obtiennent en échange de leurs contributions leur paraissent justes, d'autres injustes. Mais dans tous les cas, ils savent ce qu'ils gagnent et ce qu'ils perdent. Ils jouent en toute connaissance de cause. En revanche, face à une situation de changement, ils quittent le connu pour un inconnu par définition imprécis et aléatoire »*³⁵⁵.

La culture établit donc les bases du pouvoir dans l'organisation. *« Elle en légitime la distribution, en désignant les détenteurs (naturels) de pouvoir en asseyant leur domination sur une source de légitimité »*³⁵⁶ comme le soulignent à juste titre les auteurs Nicole Aubert [et al.].

De ce fait, elle est considérée, par de nombreux chercheurs, comme un frein au changement organisationnel. Or, une analyse plus profonde nous montre que ce n'est pas la

³⁵³ - BONEU, François, FETTU, Françoise et MARMONIER, Luc (1992).- Piloter le changement managérial... Op. cit. p. 53.

³⁵⁴ - AKTOUF, Omar (1990).- Le Symbolisme et la culture d'entreprise : des abus conceptuels aux leçons du terrain.- In : J.-F. Chanlat.- L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées.- Québec : Ed. Presses de l'Université, p.540

³⁵⁵ - DELAVALLEE, Eric, JOLY, Elsa et YOLDJIAN, Anne (2002). - La Culture d'entreprise pour manager autrement.- Paris : Ed. D'Organisation, p. 105.

³⁵⁶ - AUBERT, Nicole [et al].- Management : aspects humains et organisationnels... Op. cit. p.123

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

culture en tant que tradition qui s'oppose au changement, mais ce sont les représentations, les attitudes, les valeurs qui conditionnent l'action et qui trouvent des difficultés à s'adapter aux situations nouvelles. Tout dépend donc, des représentations et des valeurs qui constituent la culture organisationnelle et des changements en cause. Le changement remet souvent en cause la culture, notamment quand le changement est de type profond et a pour but de changer le mode de pensée et la logique d'action. Ces types de changements, qui mettent en relief l'écart qui peut exister entre de nouveaux principes et la culture en place, se sont souvent heurtés à des problèmes ancrés dans le monde du management en vigueur. Pour réussir le changement, il faut agir sur les représentations, les valeurs, les règles et les attitudes. Ce sont ces éléments qui sont amenés à transformer durablement la culture et donc les modes de gestion des organisations quelles soient industrielles ou administratives. Il faut également développer les capacités de réflexion des acteurs et leurs aptitudes de parler ouvertement des problèmes complexes et conflictuels sans se mettre sur la défensive.

Pour cela et lors de la mise en place d'une nouvelle organisation et d'un nouveau mode de fonctionnement, il faut s'inscrire au maximum dans l'histoire de la bibliothèque et non pas de vouloir suivre à tout prix les modes managériales. Dans le cas d'une rupture trop importante avec le passé, il y a un changement des valeurs qui n'est pas toujours facile à supporter, car cela remet souvent en cause l'identité professionnelle du bibliothécaire qui est l'acteur concerné par le changement. C'est pourquoi il est important de tenir compte du cœur du métier de la bibliothèque et son histoire, son passé qui sont l'objet d'un grand investissement et d'une valorisation lorsque l'on veut introduire un nouveau mode de fonctionnement.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Section 3- Les formes de résistance au changement

Les acteurs disposent de plusieurs possibilités de s'opposer au changement. Cette résistance peut prendre plusieurs formes qui vont de la simple méfiance à l'égard du changement à une résistance farouche, active et qui se caractérise par l'inertie, l'argumentation, la révolte, le sabotage. D'après Gérard Dominique³⁵⁷, ces formes d'expression ne se présentent pas de façon linéaire et les personnes qui résistent peuvent passer d'une forme à l'autre selon l'évolution de la situation. Cette évolution dans l'attitude se fait sous l'influence de la personnalité de l'acteur, sa culture, sa perception du changement proposé et son environnement.

3.3.1- La résistance passive

Dans les formes de résistances dites passives (inertie, argumentation), l'acteur social ne rentre pas dans une confrontation ouverte. Bien souvent, il n'a pas d'avis clair sur le changement.

Dans le cas de l'inertie, l'acteur ne trouve pas d'intérêt dans le projet de changement. Il est dans une situation d'attente pour comprendre les raisons de ces changements, ce qui lui permet de gagner du temps et de trouver des raisons pour ne pas l'accepter. Méfiant, il doute des objectifs avancés. Mais par calcul, il s'abstient de réagir.

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

³⁵⁷ - DOMINIQUE, Gérard (1997).- Eloges du changement...Op. cit.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Cette résistance passive se manifeste souvent par l'absentéisme, la mauvaise volonté et le manque de motivation au travail, la baisse de productivité, l'application négligée ou erronée des principes du changement. Dans certains cas, les acteurs s'emploient silencieusement mais activement à vider le projet du changement de sa substance en entretenant les règles de l'ancien système, en valorisant ces derniers et en mettant en évidence les problèmes et les difficultés que pose le changement.

3.3.2- La résistance active

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

La révolte peut prendre deux formes : la première est la menace tactique. Elle relève du bluff et induit une relation de pouvoir et une escalade des rapports de force. La seconde est la menace stratégique. L'acteur tentera de faire échouer le changement par la démonstration des conséquences socio-économiques. Cette révolte s'exprime souvent dans le milieu professionnel par : la démission, l'action syndicale, la grève, la demande de mutation ou le recours à la hiérarchie, le départ volontaire ou la retraite anticipée.

Le sabotage consiste à œuvrer ouvertement à faire échouer le changement en essayant de démontrer l'inutilité et la stupidité du changement engagé. Ceci peut aller jusqu'à commettre des fautes professionnelles.

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

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

accepter aux acteurs le changement comme le souligne clairement Ph. Bernoux : « *pour quelles raisons les salariés acceptent-ils des changements contraignants, qui les obligent parfois à changer de métiers, qui peuvent les réduire au chômage* »³⁵⁸.

Il faut donc montrer l'intérêt de ce changement et surtout le justifier. Selon Gérard Dominique³⁵⁹, cette attitude « de résistance » dépend justement d'une part, de cet effort de justification et d'explication et de la détermination avec laquelle le changement est conduit d'autre part.

Tout changement marque une rupture entre une situation initiale qui existait avant le changement et une situation finale, celle à laquelle on souhaite aboutir au terme du projet. Une rupture qui provoquera des émotions, du stress chez les salariées de l'organisation. Vivre cette rupture ne prendra de sens à leurs yeux que si elle leur semble justifiée et réaliste. Elle ne sera possible que s'ils disposent de points de repères en terme de temps et de méthodes leur permettant de situer leur action et leur rôle. C'est dans cette optique que des méthodes de pilotage du changement organisationnel et technologique ont été développées selon les approches et les représentations de l'organisation.

³⁵⁸ - BERNOUX Philippe (2004).- Sociologie du changement... Op. cit.

³⁵⁹ - DOMINIQUE, Gérard (1997).- Eloge du changement... Op. Cit.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement**Section 4- Les méthodes de conduite du changement**

Implémenter des NTIC, c'est s'attaquer de front à un ensemble complexe d'éléments portant à la fois sur l'évolution des procédures, les relations entre acteurs et les modes de décisions à l'intérieur de la bibliothèque. On considère alors que la technologie, quelle que soit sa qualité, ne peut à elle seule apporter les réponses. A l'inverse, on ne saurait l'ignorer, car on ne peut la réduire à un banal outil dépourvu de toute capacité structurante. Au final, obtenir les transformations voulues (le contenu du changement) suppose un processus d'action prenant en compte de multiples éléments.

Par ailleurs, la mise en place des changements (technologiques) au sein de toutes les organisations est devenue un enjeu de compétitivité et de survie. Or les hommes ne sont pas tous égaux face à la technologie, et il semblerait que si une organisation veut mettre toutes les chances de son côté, il lui faille accompagner le changement. En effet, un changement technologique engendre, pour les employés d'une organisation, des changements d'organisation de leur quotidien, et parfois, les repères sont difficiles à reconstruire. De ce fait, il arrive parfois qu'avant même la mise en œuvre du changement, les futurs usagers y soient réticents.

Malheureusement beaucoup de théories du changement, en particulier celles concernant l'implantation des NTIC, laissent l'utilisateur de côté : il doit s'adapter à la technologie qu'on lui impose. Il apparaît donc que tant que les décideurs du changement n'expliquaient pas clairement les enjeux de leur action, l'appropriation de l'innovation technologique ne peut se faire. « *Une innovation scientifique est le résultat d'une rencontre entre des acteurs dont les enjeux sont différents, pour une action donnée, se sont mis en relation et ont agi ensemble sur un point particulier* »³⁶⁰. C'est pourquoi, il s'agit de bien cerner l'implantation technologique et de la présenter de manière à ce que tous les acteurs concernés se sentent impliqués et intéressés. C'est ce que l'on entend par le terme de contextualisation. Il s'agit de faire en sorte qu'aucun des acteurs ne se sente exclu du processus du changement technologique, qu'il comprenne bien quels avantages il pourra en

³⁶⁰- BERNOUX, Philippe (2007).- Théories sociologiques et transformations des organisations.- In : *Les sciences économiques et sociales*.- Consulté en Décembre 2008.- Disponible en ligne.- URL : <http://ses.ens-lyon.fr>

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

tirer. Il semble également que la notion de participation s'impose dans ce processus. Chaque individu doit se sentir concerné par le projet, et impliqué dans sa mise en œuvre.

C'est pour cette raison que des processus d'accompagnement sont souvent mis en œuvre dans le cadre de changements importants. Mais comme le remarquent Crozier et Friedberg : « *pour vaincre la résistance naturelle d'hommes dérangés dans leurs habitudes ou leurs intérêts, il faut, pense-t-on, persuader, former, éduquer sans relâche. Or les membres d'une organisation ne sont pas attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. Les habitudes ont pour eux beaucoup moins d'importance qu'on ne croit* »³⁶¹. Il semblerait donc que les méthodes d'accompagnement et du pilotage du changement doivent être en mesure de montrer aux usagers que le changement est justifié, et qu'il est nécessaire.

Dans ce cadre, piloter le changement désigne l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'action dont l'objectif est d'élaborer, de choisir, et de mettre en œuvre une solution aux dysfonctionnements diagnostiqués. Il existe plusieurs méthodes de gestion du changement.

Le changement peut être géré d'une manière brutale, en lançant une véritable révolution managériale et en imposant aux concernés leurs projets de réforme. Le pilote peut même forcer le changement en laissant éclater des crises qui pourraient affaiblir la résistance au changement. Mais, il peut aussi mener le changement d'une manière douce en négociant les enjeux, les objectifs et les méthodes avec les acteurs de l'organisation.

Le choix de la méthode dépend de l'importance accordée au temps, au degré de participation des acteurs, au degré de planification du changement, mais aussi il doit répondre aux attentes du corps social et ses attitudes à priori par rapport au changement. L'importance accordée à ces éléments dépend à la fois de la situation dans laquelle se pose le problème du changement et de la logique préconisée par l'organisation et sur laquelle elle fonctionne.

³⁶¹- CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, (2000).- L'Acteur et le système... Op. cit. p. 385.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Concernant la situation dans laquelle se pose le problème du changement et selon J. P. Killing et J. N. Fry, il existe trois situations de base qui peuvent être distinguées : « *la première situation peut être anticipative, et dans ce cas, les dirigeants ont du temps devant eux. Ils ont tout le loisir de susciter des discussions sur le changement, sur ses objectifs et sur ses modalités et adopter des stratégies d'accompagnement du changement. La deuxième situation peut être réactive, le temps est compté, un événement exige une réaction rapide de la part de l'organisation. Dans ce cas, il est impossible que la participation soit aussi large. Les dirigeants doivent au moins, décider de manière directive des objectifs du changement, quitte à laisser aux acteurs quelques marges de manœuvres et de choix au niveau de la mise en œuvre. La situation peut être de crise et dans ce cas, les dirigeants n'ont plus le temps. Il leur faut sans doute opter pour une méthode directive du changement : décider des objectifs et des modalités de mise en œuvre* »³⁶². Comme chaque organisation a sa propre situation et ses propres attitudes, il ne peut y avoir un seul modèle générique pour toutes les organisations.

Concernant les logiques, il existe plusieurs sur lesquelles s'appuie le changement et que nous aborderons ci-dessous comme nous tenterons de montrer les méthodes d'accompagnement du changement proposées par les différentes sciences.

3.4.1- La logique technico-économique

Il s'agit de l'approche taylorienne du changement. Cette approche adopte une vision mécaniste de l'organisation et s'appuie sur une analogie de l'organisation avec une machine. L'intervention taylorienne néglige l'aspect humain de l'organisation comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises. Elle se focalise sur les aspects techniques dans la construction du modèle. La démarche se réalise essentiellement en trois phases :

- La première phase est celle de l'observation objective des faits. Il s'agit d'une observation souvent sous forme d'une enquête menée par des experts où l'on cherchera à cerner le problème posé par définition comme extérieur aux opinions émises par les enquêtés.

³⁶² - Cité par BONEU, François [et al].- Piloter le changement managérial... Op. Cit. p.168

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

- La deuxième phase est celle du diagnostic. Cette phase consiste à établir un diagnostic fonctionnel par les responsables de l'étude pour cerner les dysfonctionnements de l'organisation.
- Dans la troisième phase, les chargés de l'opération du changement présentent le plan d'action sous forme de propositions écrites de diffusion restreinte.

Dans cette démarche, les changements portent sur des variables techniques. Durant leur application, les frustrations qui peuvent être engendrées sont tout simplement ignorées.

3.4.2- La logique psychologique

La vision des psychologues se base sur une nouvelle approche de l'organisation. Pour eux, l'organisation n'est pas un lieu de rassemblement de travailleurs isolés, mais c'est avant tout un système social où s'établit une rationalité de groupe, différente de la rationalité technique.

Le dénominateur commun des démarches associées à cette logique est la volonté d'associer le personnel au processus de changement. Dans cette logique humaine, l'organisation et donc la bibliothèque, en ce qui nous concerne, est vue comme un corps social « par analogie à la société » et les modèles associés vont mettre en évidence les relations entre les acteurs de l'organisation, la culture du système social et l'influence de la hiérarchie.

3.4.3- La logique sociologique

Cette approche s'appuie également sur une vision psychologique. L'intervention sociologique dans le processus du changement donne un rôle central aux acteurs de l'organisation. Elle s'appuie sur la capacité de ces derniers à saisir les opportunités que les changements vont créer. Mais à l'inverse de l'approche psychologique, celle-ci ne développe pas de modèle au sens de représentation du système permettant son analyse, sa conception et son amélioration.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Pour ce faire, la démarche sociologique se base sur trois points : la priorité à donner à la connaissance, une action convergente sur les hommes et sur les structures, et enfin l'importance de la négociation.

Dans cette approche, le sociologue n'intervient pas directement sur les décisions des acteurs de l'organisation mais utilise l'effet de miroir. Il consiste à produire des connaissances sur l'organisation étudiée et à les restituer aux acteurs de l'organisation pour modifier la vision qu'ils ont de leur environnement en utilisant des grilles de diagnostic préalablement établies.

L'intervention du sociologue doit se faire selon R. Sainsaulieu *et al*³⁶³ en quatre actions nécessaires à la conduite de toute forme de projet de changement :

- Diagnostic du système social,
- Mise en place d'un dispositif d'intervention,
- Accompagnement du processus d'apprentissage,
- Débat sur les finalités du projet.

Le diagnostic du système social consiste à reconstituer les enjeux du pouvoir, l'identification des groupes et leurs stratégies. Son but est d'identifier parmi les acteurs de l'organisation ceux qui peuvent être des acteurs du changement et prévoir les résistances possibles aux projets. Cette étape est fondamentale pour la réussite du projet. Un travail qui doit être assuré par des sociologues des organisations.

3.4.4- La ré-ingénierie des processus

Cette méthode de changement est appelée « Business Processus Ré-ingénierie » et par abréviation « BPR ». Elle représente une approche particulière mais importante étant donnée l'ampleur de son application, particulièrement aux Etats-Unis. Cette méthode est développée par M. Hammer³⁶⁴ en 1990. Elle s'inscrit dans les changements de type radical et révolutionnaire.

³⁶³ - SAINAULIEU, Renaud [*et al*] (1992).- L'Intervention du sociologue dans l'entreprise.- paris : Dalloz.- 230 p.

³⁶⁴ - HAMMER, Michel (1990). - Reengineering work, don't automate, obliterate. – In: *Harvard Business Review*, July-August, pp.: 01-08

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Le Reengineering ou « reconfiguration majeure » est défini selon M. Hammer et J. Champy comme une façon « *d'inventer un nouveau modèle d'organisation, qui réponde aux conditions de compétitivité de ce nouvel environnement* »³⁶⁵. Selon ces mêmes auteurs, il ne s'agit pas de rafistoler l'existant mais de recommencer plutôt à zéro. Ces derniers préconisent que les responsables des organisations doivent abandonner leurs vieilles notions sur le management des organisations. Réinventer l'organisation consiste selon ces auteurs à remodeler l'ensemble des processus en faisant table rase des acquis. Il s'agit d'établir une rupture nette avec les règles périmées et les postulats de base qui imprègnent le fonctionnement de l'organisation industrielle ou de service. Ils prônent une approche visionnaire « top down leadership » et l'utilisation extensive des NTIC. A l'inverse des autres méthodes qui analysent les organisations, en s'appuyant sur leurs structures, la BPR préconise le découpage de l'organisation en processus et en utilisant les NTIC comme catalyseur.

L'idée de Hammer a été reprise par un certain nombre d'auteurs tels que H. Davenport, D.B. Stoddard *[et al]*³⁶⁶ en 1994. Ces derniers, en tenant compte des critiques formulées à l'égard de cette approche, ont proposé de remplacer le concept de « la table rase » proposé par Hammer par le concept de « la table brouillée » qui consiste à privilégier une approche graduelle tout en tenant compte des contraintes spécifiques à chaque organisation. Cela a donné lieu à une autre démarche de la « BRP » dite graduelle.

Dans la pratique, les experts du « Re-engineering - BPR » font recours aux deux approches en même temps (graduelle et révolutionnaire) selon le processus à reconfigurer. Car certains des processus sont structurés et donc nécessitent une évolution par contre d'autres nécessitent plutôt une approche révolutionnaire. Malgré la différence d'approche (graduelle, révolutionnaire), la méthodologie de configuration se fait pratiquement sur les mêmes étapes.

La première étape ou « vision » consiste à définir un objectif de configuration.

³⁶⁵ - HAMMER, Michel et CHAMPY, James (1993).- Le Re-engineering : réinventer l'entreprise par une amélioration spectaculaire de ses performances.- Paris : Dunod, p.217.

³⁶⁶ - DAVENPORT, H., STODDART, D.B. *[et al]* (1994).- Reengineering across- functional.- In : *Journal of Systems Management*, vol. 45, pp. : 26-49

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

La deuxième étape « d'initialisation » consiste à mettre en place le projet BPR. Certains auteurs proposent de jumeler les deux premières en une et d'inclure dans celle-ci l'identification d'un champion du projet, de son étendue, l'analyse des facteurs de succès et les objectifs de l'organisation.

La troisième étape est celle du « diagnostic » et consiste à analyser les processus existants, à établir la matrice des ressources disponibles et des alternatives de reconfigurations. Elle consiste aussi à former les équipes de travail et l'établissement de la modélisation et l'analyse des processus et du système d'information, des risques et des valeurs ajoutées de chacune des activités. Dans cette étape, il est proposé d'inclure les activités d'identification des processus clés et le « benchmarking » dans la phase de diagnostic ainsi que la participation des utilisateurs. Il préconise d'établir un plan de communication avec les employés de manière à réduire la résistance au changement.

La quatrième étape dite de « préconception » porte sur la conception du nouveau système, la planification des ressources humaines et les conditions d'implantation test et formation.

La cinquième étape porte sur l'implantation des nouvelles tâches, les nouvelles procédures et du nouveau rôle de chacun.

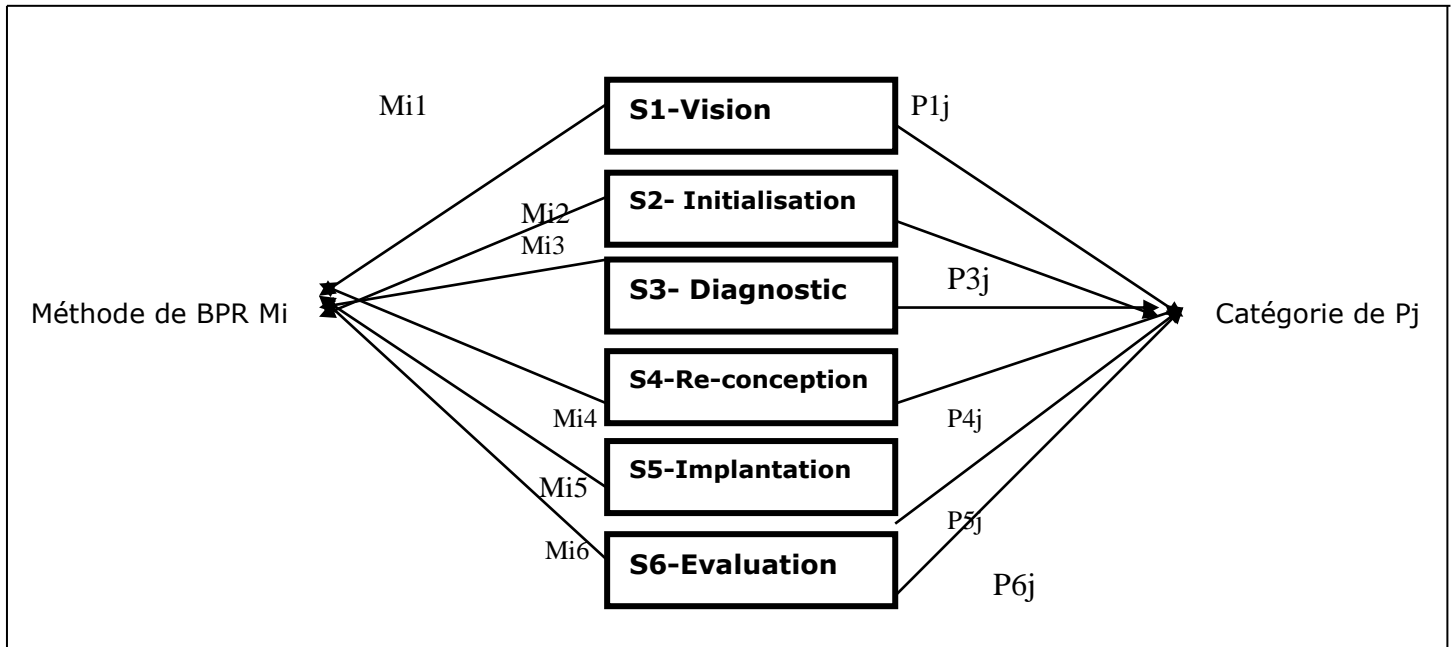
Quant à la sixième et dernière étape, elle porte sur l'analyse des coûts, des bénéfices, des objectifs atteints et des risques.

Jacky Akoka [et al] ³⁶⁷ s'inscrivent dans la troisième vision qui fait appel aux deux démarches (graduelle et révolutionnaire). Ils proposent une démarche d'aide aux choix d'une méthode de configuration basée sur la mesure de la proximité entre une méthode de BRP, une étape de ré ingénierie et la proximité entre une catégorie des processus et une étape de BRP selon la figure ci-après.

³⁶⁷ - AKOKA, Jacky, CHOKRON, Michel et COMYN-WATTIAU, Isabelle (2000).- Une démarche d'aide au choix d'une méthode de reconfiguration de processus.- 5^{ème} AIM Conférence, Université de Montpellier.- 21 p.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Figure n° 09: Correspondance méthodes- processus



Source : AKOKA, Jacky [et al] (...).- Une démarche d'aide aux choix d'une méthode de configuration de processus, p.17.

Ces derniers subdivisent l'organisation en huit processus :

- Intergénérationnel,
- Inter fonctionnel,
- Interpersonnel,
- Physique,
- Informationnel,
- Managérial,
- Bureaucratique,

Bien que le re- engineering associe, dans une certaine mesure, le personnel au processus de changement, Laurent Muller [et al]³⁶⁸ soulignent que cette approche ne

³⁶⁸ - MULLER, Laurent, THOMAS, André, GUIDAT, Claudine (1998).- Maîtrise du processus de changement dans un environnement incertain et complexe : proposition pour une démarche de conduite du changement. In : Actes du 4^{ème} CIFPME, Metz/Nancy.- 18 p.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

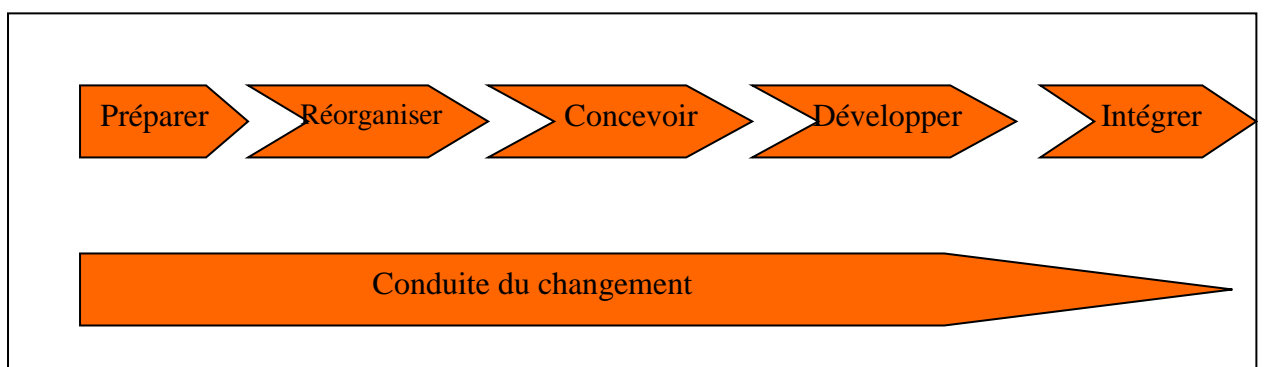
représente pas réellement une démarche de conduite de changement mais plutôt une démarche d'optimisation des processus de l'organisation : reprendre tout à zéro, c'est renoncer à l'expérience et à l'apprentissage.

3.4.5- Les méthodologies de type « gestion de projets »

Ces méthodologies s'inscrivent dans le cadre d'une approche stratégique du changement. Elle consiste à appliquer la méthodologie d'un projet classique, organisationnel à toute intervention. Cette méthode s'appuie sur les principes classiques de résolution rationnelle d'un problème. Les différentes tâches sont planifiées et formalisées sous forme d'une succession de cinq phases : comprendre, concevoir, comparer, maître en œuvre, suivre.

La première phase est celle de la définition du problème. Elle consiste à définir les objectifs et les enjeux du changement dans l'organisation. La seconde phase consiste à évoquer les solutions possibles, qui feront l'objet d'une évaluation dans la troisième phase. La quatrième phase est celle de la mise en œuvre des actions retenues. Enfin, la cinquième phase consiste à contrôler et ajuster les écarts entre les objectifs à réaliser.

Figure n°10 : Gestion de projet



Source : BERGHMAN Ingrid (2003) .- L'Accompagnement du changement : facteur clé de succès d'un projet d'ERP.- Thèse professionnelle.- Ecole des mines de Paris, p. 8

Malgré les différentes critiques formulées à l'encontre de ce modèle, il nous semble important de souligner que cette méthodologie de projet du changement permet d'ajuster les objectifs aux moyens disponibles et donc d'assurer une meilleure utilisation des moyens et des compétences de l'organisation. Aussi, elle permet de développer l'esprit d'équipe par la

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

mise en place d'un groupe chargé du pilotage du projet. Le suivi consiste à vérifier que ces tâches sont réalisées dans la limite des charges allouées.

Parmi les méthodes développées, nous exposerons, à titre d'exemple la Démarche Stratégique de Projet et d'Audit « DESPA ».

DESPA est une démarche de conduite du changement créée au LRCSI³⁶⁹ par André Thomas, Jean-Pierre Grandhayé et Jean Renaud. Son objectif est d'appréhender le changement dans l'organisation de manière globale, sous toutes ses dimensions. Pour ce faire, cette démarche combine plusieurs façons de voir l'organisation, et donc plusieurs représentations qui serviront à définir l'état actuel de l'organisation et l'état futur souhaité.

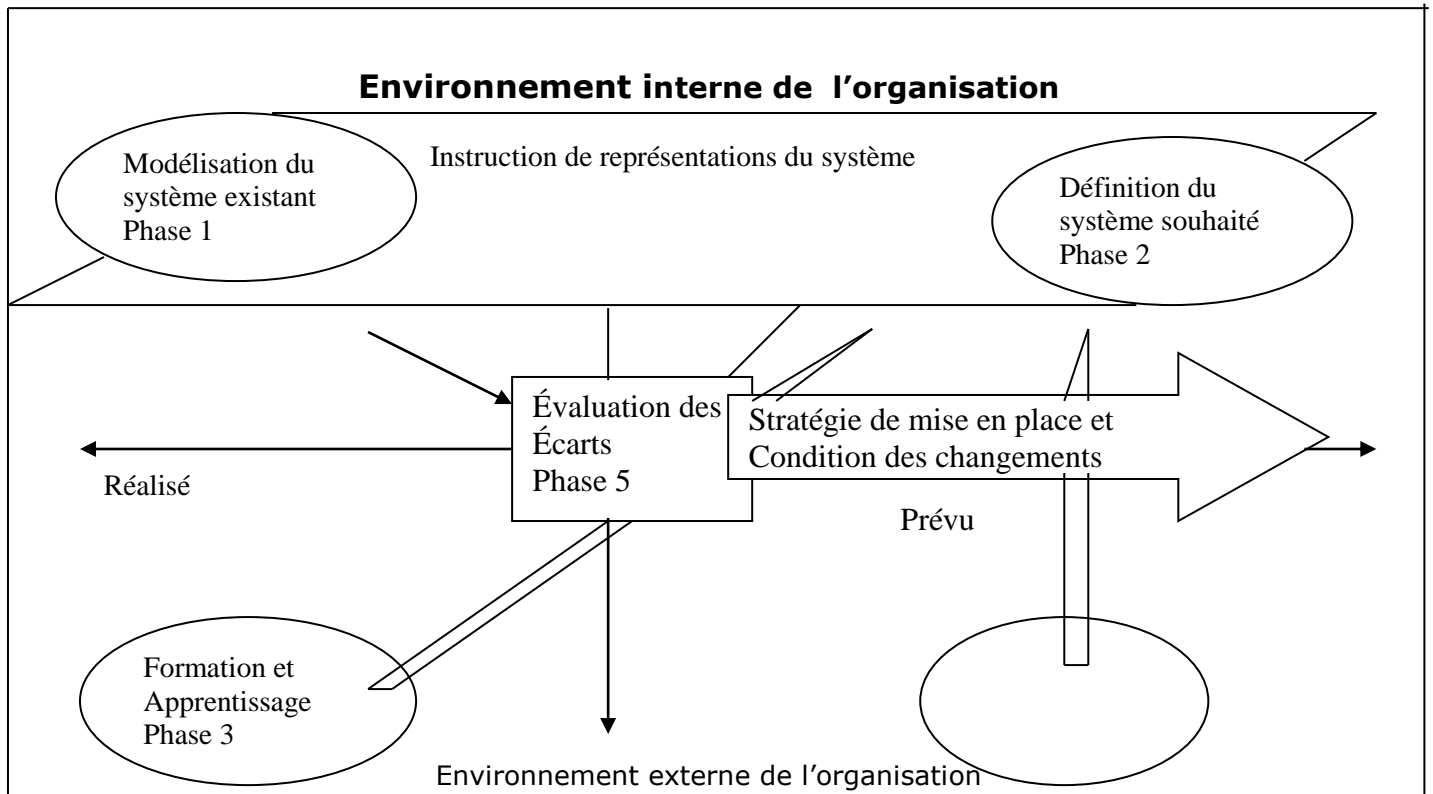
La modélisation du système existant fait appel d'une part à une vision mécaniste de l'organisation puisqu'elle présente celle-ci comme une succession d'activités : fournisseurs-ressources- résultats- clients appelées également « FARC ». Cela conduit à une optimisation des processus de gestion. D'autre part, elle fait appel à une vision humaine de l'organisation.

La conception du système souhaité fait appel à une vision globale et biologique puisqu'elle présente toutes les activités sous forme d'une grille d'analyse fonctionnelle. Pour analyser les écarts entre le souhaité et le réalisé, la démarche fait appel aux matrices stratégiques d'Audit « MSA ». Partant de l'hypothèse que le changement doit être participatif, cette démarche se déroule en cinq phases (voir figure ci-dessous) :

³⁶⁹ - Laboratoire de Recherche en Génie des Systèmes Industriels. France

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Figure n°11 : La démarche DESPA



Source : DESPA³⁷⁰

La première phase consiste à modéliser le système existant dans le but de le comprendre et de lui donner une représentation. Ceci nécessitera de passer des représentations mentales de l'organisation à des représentations formelles qui seront utilisées pour définir dans la deuxième phase le sens à donner au changement et donc l'état du futur souhaité. La troisième et la quatrième phase « formation et apprentissage », « veille et prospective » consistent à mener des études sur l'environnement externe de l'organisation. Et enfin, la cinquième phase est celle de l'évaluation des écarts.

Les méthodologies de type « Gestion de projet » négligent souvent l'aspect humain car les responsables de projets ont souvent une culture plus informatique que fonctionnelle. Mais elles peuvent cependant être utilisées si le projet n'est pas à même de générer des résistances.

³⁷⁰- DESPA a été créée par A. Thomas, J.-P. Grandhayé et J. Renaud du Laboratoire de Recherche en Génie des Systèmes Industriels de Nancy, France.

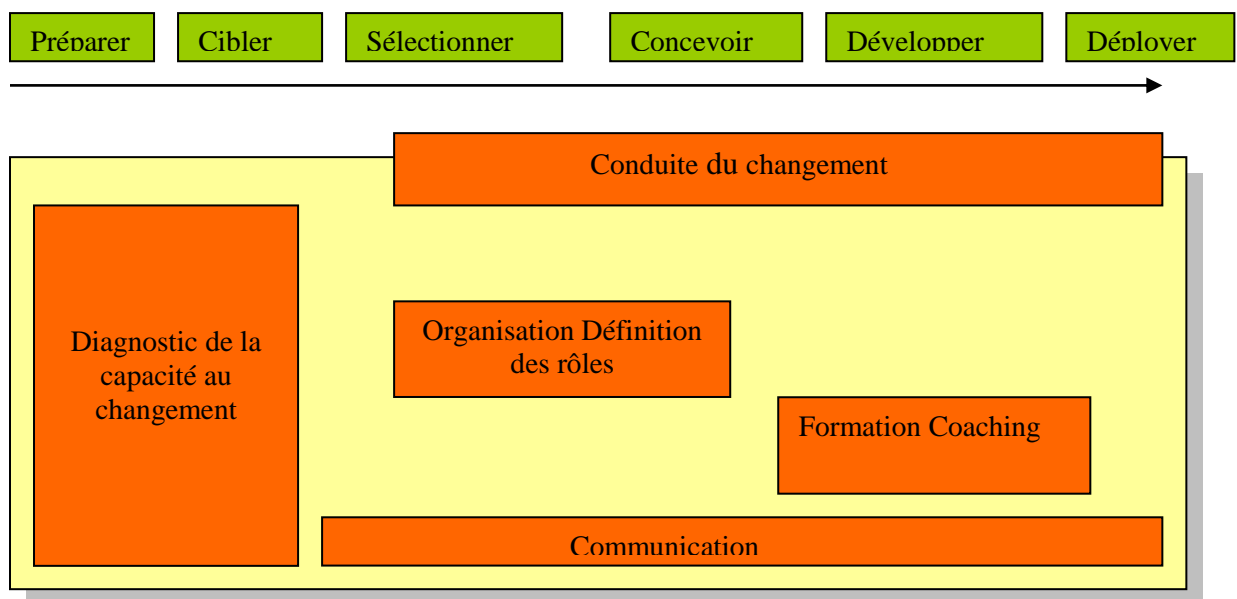
Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

D'où l'importance de dimensionner correctement l'accompagnement du changement et de choisir le mode d'intervention adéquat.

3.4.6- Les méthodologies structurées des grands cabinets de conseils

Certains grands cabinets comme « IBM » ont développé des méthodologies de conduite de changement devenues de plus en plus répandues dans les conduites des changements organisationnels dans les organisations de l'occident. Ces méthodes s'inscrivent dans une approche logique rationnelle imprégnée de pensée cartésienne. La démarche de la conduite de changement de ces méthodologies se décompose souvent en une succession de phases, allant en études et analyses préalables de la situation « diagnostic », du plan d'action à la mise en œuvre et le contrôle.

Figure n° 12: Méthode Blue (Gestion de projet) mise en place par IBM



Source : BERGHMAN Ingrid (2003) .- L'Accompagnement du changement : facteur clé de succès d'un projet d'ERP.- Thèse professionnelle.- Ecole des mines de Paris, p.15

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

La phase d'étude « diagnostic global » prend en considération la complexité de l'organisation à travers l'analyse de l'ensemble des aspects de l'organisation : techniques, sociaux, culturels et politiques dans le but d'identifier les problèmes et les sources de contre performance et de formuler les propositions en terme d'objectifs à atteindre et de solutions. Le diagnostic est aussi de réaliser une cartographie des acteurs telle la méthode « RACI³⁷¹ ».

L'objectif est d'identifier les acteurs et de détecter leurs attitudes vis-à-vis du changement, de reconstruire l'intégralité des rôles des différents acteurs, métiers ou services concernés et de mettre ainsi en évidence les modes de travail, de qualifier les écarts de compétences des acteurs entre la situation actuelle et la situation cible du projet. Ensuite, il s'agit de formaliser le processus et de lister les procédures, ce qui va permettre d'analyser les impacts du projet et de prévoir les accompagnements à mettre en œuvre. Ce type d'approche est souvent complété d'analyses relatives à la culture et aux leviers à mettre en place et d'estimer la charge du projet.

La phase suivante consiste à définir le plan d'action et sa mise en œuvre pour atteindre la situation cible. A la fin du projet, des actions de communication et de formation permettent d'effectuer la transition. La mise en œuvre du projet est accompagnée d'un suivi de la réalité du changement opéré.

Les méthodes de conduite des grands cabinets sont souvent standardisées. Leurs limites apparaissent lors des mises en œuvre des changements dans des contextes sociaux difficiles.

Par ailleurs, pour Pascal Charpentier, ces méthodes sont conçues avec l'idée d'une stabilité des formes organisationnelles et l'hypothèse de l'existence d'un modèle idéal d'organisation qu'il faut attendre à savoir : « the one best way ». Or, désormais l'instabilité est la règle et les organisations doivent œuvrer pour trouver la combinaison adéquate. Ce chercheur en gestion fait aussi remarquer que les outils d'analyse et les instruments de mesure utilisés par ces méthodes, jusque là dans le diagnostic des organisations, sont dépassés : « Les

³⁷¹ - **R** : Responsable : acteur qui a la responsabilité de la réalisation de la tâche. **A** : Accountable : acteur qui assume la responsabilité globale de l'activité et ses conséquences. **C** : Consulted : acteur qui est consulté pour réaliser l'activité. **I** : Informed : acteur qui est informé de l'activité mais qui n'intervient pas dans sa réalisation.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

*changements actuels d'organisation supposent l'utilisation d'instruments nouveaux qui restent à inventer. On cherche par exemple à promouvoir le travail en groupe, alors que les systèmes d'évaluation des qualifications restent individuels »*³⁷². Aussi, ces méthodes sont principalement basées sur le « comment » et non sur le « pourquoi ». Dans le déploiement de ces méthodes, le rôle du consultant est beaucoup plus un rôle d'exécutant et la part d'analyse reste faible.

3.4.7- Les méthodes dites globales

L'observation des modèles de gestion du changement dans les organisations montre que les méthodologies de conduite du changement, basées sur une approche unidimensionnelle, ne permettent pas d'être efficaces. La conduite du changement, quelque soit sa nature et sa source, doit considérer l'organisation dans sa globalité. Une vue trop étroite concentrée sur un seul aspect, technique ou économique ou social, condamnerait le projet. La confrontation entre logique technique, économique et sociale permettra un meilleur rendement global. Dans cette optique, François Pichault³⁷³ propose un modèle multidimensionnel qui prend en compte l'ensemble des aspects du changement : technique ou économique, social ou psychologique, etc.

Ce modèle de cinq forces a l'avantage de regrouper des éléments compensatoires des différentes approches.

De l'approche planification, l'auteur privilégie l'idée de la nécessité de construire un corps, un design du projet de changement. Rappelons que cette approche préconise que le changement est un processus planifié et délibéré qui doit être mis en œuvre en cinq étapes (voir tableau précédent). Elle suppose l'existence d'une information complète susceptible d'aider le décideur dans son choix des solutions, l'adhésion de l'ensemble des acteurs aux objectifs visés. L'évaluation doit donc se faire à travers le degré de conformité de

³⁷² - CHARPENTIER, Pascal (1998).- Les Nouvelles dimensions du management : la gestion du changement dans les organisations.- In : *Management et organisation des entreprises, Cahier Français, n° 287, Juil- Sep., p.72.*

³⁷³- PICHULT, François (2004).- Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? In : *Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 53, Juil- Sept., p.11*

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

l'intervention aux étapes (figure plus loin) préconisées par l'approche et le degré de réalisation des objectifs initiaux.

Dans l'approche contingente, l'auteur prône la nécessité de prendre en compte, dans une opération de changement, les opportunités et les contraintes du contexte où les changements sont opérés. Les précurseurs de cette approche : Burns et Stalker³⁷⁴, Lawrence et Lorch³⁷⁵(1967), Miles et Snow³⁷⁶(1978) mettent l'accent sur l'importance du contexte comme déterminant du succès ou d'échec d'un changement. Pour cela, il faut être attentif de façon permanente, à l'état existant et aux évolutions du contexte tant interne qu'externe (contraintes et opportunités). Pour cette approche, l'évaluation du changement porte sur le degré d'adéquation des actions aux variables contextuelles.

Pour l'approche incrémentale, l'auteur avance l'idée selon laquelle les décideurs tentent de s'installer dans la continuité des choix antérieurs tout en cherchant à trouver une articulation progressive entre la dynamique de leur projet et les temporalités héritées du passé. Ainsi, l'évaluation du changement pour cette approche se fait à travers l'appréciation du degré d'articulation des temporalités et d'incorporation des nouvelles actions.

Les trois idées sont renforcées par deux autres approches à savoir :

- L'approche politique (Michel Crozier et Erhard Friedberg) selon laquelle il existe une structure informelle faite de jeux, de marchandage, de négociation dont l'enjeu est de contrôler des zones d'incertitudes. Dans tout changement, on doit impérativement identifier les principaux acteurs et prendre en compte leurs capacités de mobilisation et leurs moyens d'actions. L'évaluation du changement se porte sur le degré de satisfaction conjointe des intérêts divergents.

- L'approche dite convention met l'accent sur la nécessité de communiquer et de légitimer tout changement organisationnel. Chaque étape doit faire l'objet d'une

³⁷⁴ - BURNS, T. et STALKER, G.-M. (1961).- The Management of innovation.- Londres : Tavistock publications.- 269 p.

³⁷⁵ - LAWRENCE, P. et LORSCH, J. (1967).- Differentiation and integration in complex organization.- In: *Administrative Science Quarterly*, pp.:1-30.

³⁷⁶ - MILES, R. et SNOW, C. (1986).- Organizations : new concepts for new forms.- In : *California management Review*, vol. 28, pp. :62-73

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

analyse par le décideur dont l'objectif est de donner une représentation collectivement acceptable du projet et de trouver un compromis entre les anciennes conventions et les nouvelles. L'évaluation du changement se fait par l'appréciation du degré d'intégration des changements à la somme de connaissances et d'expériences accumulées au sein de l'organisation.

Tableau n° 09 : L'intervention comme processus de décision rationnel

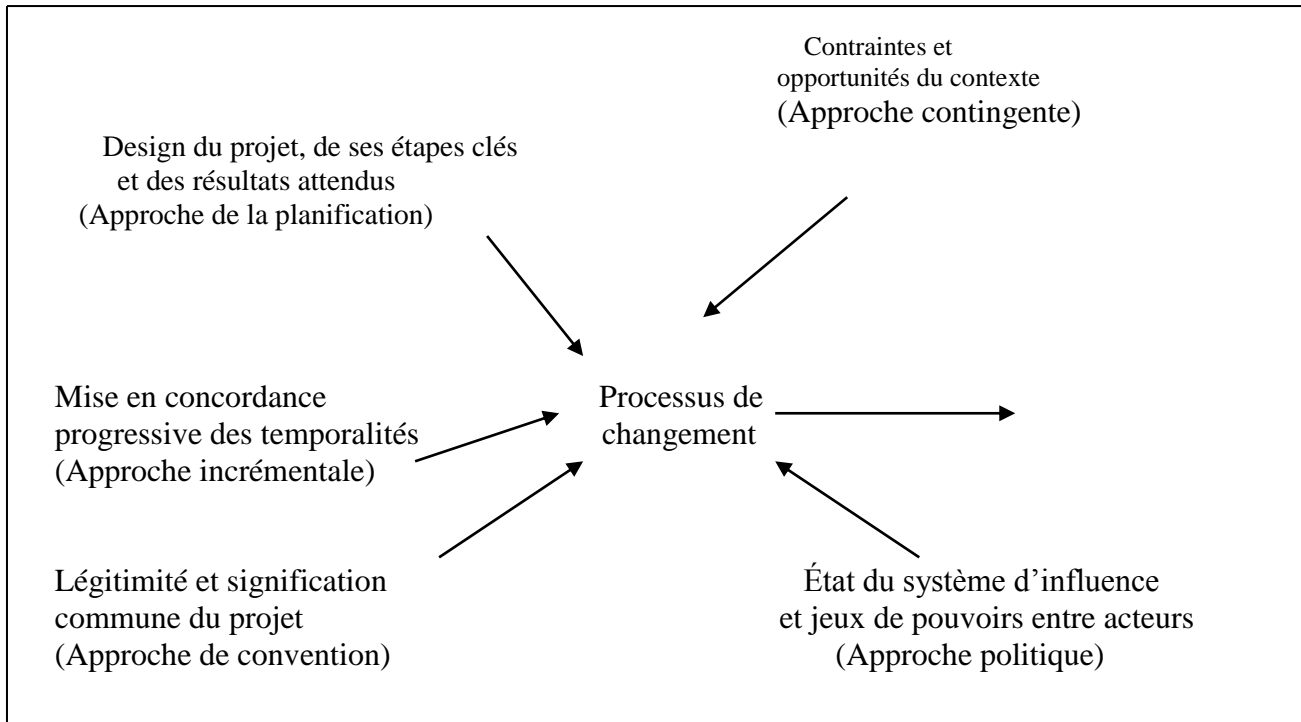
Décision	Management du projet	Gestion de l'intervention
Définition du problème	Définition du projet	Définition du problème à résoudre
Inventaire des solutions	Analyse de l'existant	Diagnostic et inventaire des solutions
Choix des solutions	Conception détaillée des solutions	Support au choix d'une solution
Mise en oeuvre	Mise en œuvre et suivi des résultats	Contribution à la mise en œuvre
Feed-back	Action de médiation éventuelle	Mesure des effets et ajustements éventuels

Source : PICHAULT, François (2004).- Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? In : *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 53, Juil- Sept. , p.08

Ce modèle des cinq forces est une combinaison des prescrits de chaque modèle, en terme de gestion des projets et des orientations d'actions spécifiques. Cette combinaison permet de faire sortir une grille d'évaluation des changements organisationnels à travers cinq groupes d'indicateurs de mesures dont chaque groupe renvoie à une des cinq forces constitutives du modèle ci-dessous :

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Figure n° 13 : Le modèle des cinq forces



Source : PICHAULT, François (2004).- Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? In : *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 53, Juil- Sept. p.11

Cette méthode de conduite du changement comprend une succession de phases, allant du diagnostic de la situation à la mise en œuvre et au contrôle des actions :

- Définition du problème : cette étape consiste à définir les finalités et les enjeux du projet de changement. Il est important de faire participer les acteurs de l'organisation dans la définition de ces finalités.
- Evocation des solutions au problème posé,
- Choix d'une solution après évaluation des différentes possibilités,
- Contrôle de la mise en œuvre et ajustements éventuels.

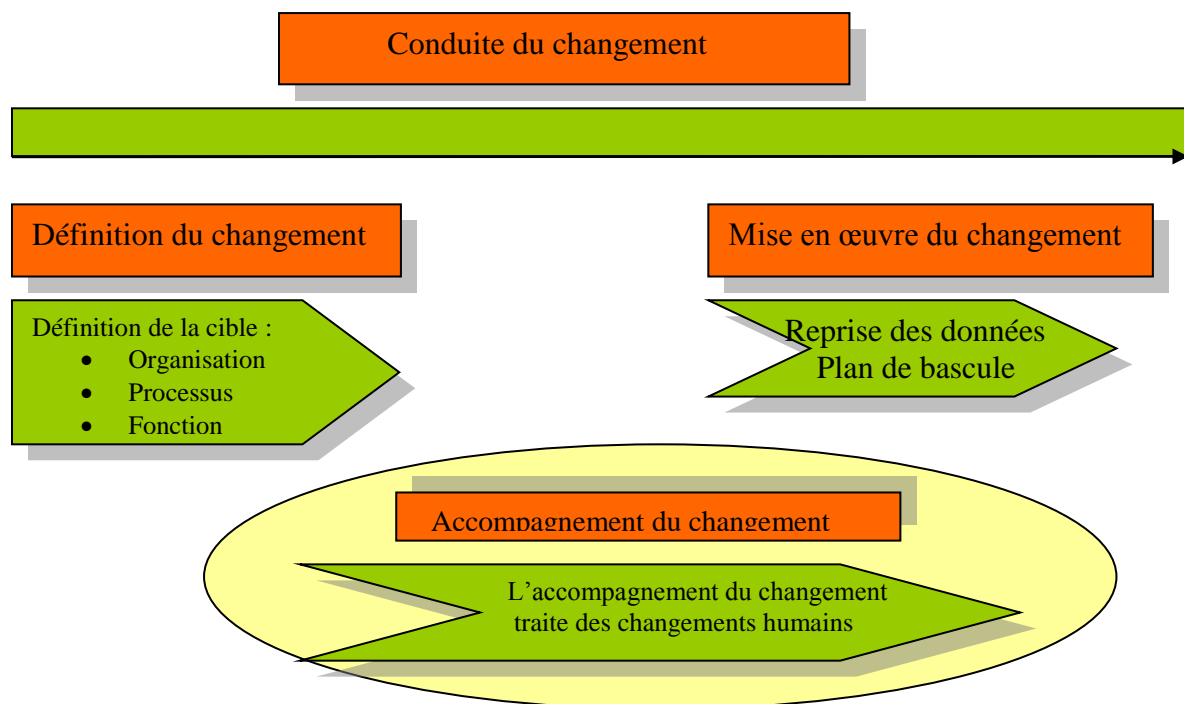
Dans cette démarche dite globale, la phase du diagnostic préalable à la mise en œuvre du changement est capitale. Elle permet d'identifier à la fois la nature du dysfonctionnement et d'anticiper les éventuels problèmes de mise en œuvre du projet de changement. Elle constitue aussi une occasion pour communiquer sur les objectifs du changement, ses enjeux et les choix en matière d'organisation.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Section 5- Principes de pilotage du changement organisationnel

La conduite du changement exige qu'on galvanise des ressources de l'organisation pour appuyer l'orientation du changement décidé. Malgré la diversité des approches de la gestion du changement, dans la pratique, les pilotes du changement organisationnel prennent conscience de la nécessité de prendre en charge les valeurs, la culture, les résistances au changement et tous les autres aspects dans la décision d'engager le changement, dans sa conception et sa mise en œuvre technique, économique, sociologique et psychologique.

Figure n° 14 : Conduite du changement



Source : BERGHMAN Ingrid (2003).- L'Accompagnement du changement : facteur clé de succès d'un projet d'ERP.- Thèse professionnelle.- Ecole des mines de Paris, p.15

Le but de cette prise en charge est de mieux suivre l'action du changement et d'anticiper les problèmes. Partant de cette prise de conscience, un certain nombre de principes semblent faire le consensus des gestionnaires et que nous exposerons dans la section suivante.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

3.5.1- Le processus décisionnel d'une opération de changement

L'introduction des Ntic, et donc du changement, dans une organisation a pour conséquence de générer des changements (organisationnel, fonctionnel, technologique, comportemental, culturel, structurel, etc.). Pour cela, elle doit remplir les conditions nécessaires à la prise de décision. Ensuite, elle doit être accompagnée d'un dispositif qui aura pour objectif de dynamiser et de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'organisation autour de ce projet.

Dans le cas d'un changement planifié et porté par la direction de l'organisation (comme c'est le cas dans les bibliothèques), la littérature sur les organisations souligne le caractère participatif obligatoire dans ce type de changement, notamment la participation des acteurs chargés de l'exécution des changements. Ceci se justifie par le fait que la vision classique des organisations (taylorienne) qui distingue l'initiateur du changement, à savoir le « *changeur* » qui lance le changement et celui qui le subit le « *changé* », une distinction qui suppose que le *changé* se plie au décideur (*changeur*) et que ce dernier agit sans se soucier de l'implication du *changé*.

Dans la vie courante des organisations, les décideurs ne sont pas les seuls acteurs sur le terrain. En effet, ceux qui sont appelés à subir le changement ne sont pas pour autant passifs. Bien au contraire, comme nous l'avons montré, ils peuvent participer activement au processus de changement, individuellement ou collectivement s'ils perçoivent dans le changement des enjeux pour eux. Dans le cas contraire, ils peuvent freiner, voire même faire échouer le projet de changement. La notion d'acteur (capacité d'agir) s'étale donc à tous les salariés, d'où la nécessité de connaître leurs rôles dans le processus du changement et d'assurer leurs implications.

L'importance accordée à l'implication du personnel dans les projets des bibliothèques est plus que nécessaire comme nous l'avons montré.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Ainsi, pour assurer l'implication des travailleurs des bibliothèques dans le processus du changement et atteindre les objectifs assignés au projet de mise en place des Ntic, une démarche scientifique de conception et de mise en œuvre du changement doit être mise en place. Son objectif est de maîtriser le temps, surmonter les résistances, en assurant l'implication d'un maximum d'employés dans la définition des objectifs et les modalités d'application des changements et créer des conditions organisationnelles qui soient permissives à l'égard du changement envisagé.

Cela se fera bien sûr par la création des conditions d'une prise de conscience de tous les acteurs de la bibliothèque de la nécessité de changer et d'éviter le risque de l'immobilisme. Cette démarche doit être envisagée sous deux aspects : celui du pilotage stratégique et celui du pilotage opérationnel.

3.5.2- Le pilotage stratégique du changement organisationnel

Le pilotage stratégique consiste, en l'effort d'analyse et de connaissance de soi, du choix des objectifs à atteindre, des domaines et des leviers d'action et la définition des méthodes de changement.

Ainsi, le pilotage stratégique consiste, en l'effort d'analyse et de connaissance de soi c'est-à-dire du diagnostic. Cet effort est plus que nécessaire non seulement pour définir les changements nécessaires et les objectifs à atteindre, mais aussi pour anticiper les attitudes potentielles des individus et des groupes qui composent la bibliothèque face au changement.

Il consiste à reconstituer les enjeux de pouvoir, l'identification des groupes et leurs stratégies. Son but est d'identifier, parmi les acteurs de la bibliothèque, ceux qui peuvent être des acteurs du changement et prévoir les résistances possibles au projet d'introduction des NTIC. Cette étape est fondamentale pour la réussite de ce projet. Un travail qui doit être assuré par des sociologues des organisations ou des psychologues industriels.

En premier lieu, ce diagnostic qui doit être réalisé par des enquêtes quantitatives par questionnaires ou des méthodes qualitatives fondées sur des entretiens, doit permettre de tracer le chemin du changement : le point de départ et le point d'arrivée. Autrement dit, il doit

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

répondre à des questions comme : Où en sommes-nous ? Ou veut aller la bibliothèque ? Qui sommes-nous ? Et quel changement doit-on opérer et selon quelles méthodes ?

En second lieu, le pilotage stratégique consiste à définir les objectifs du changement. Il s'agit de savoir et de montrer où va la bibliothèque à moyen et à long terme en tenant compte des contraintes internes et externes, de leurs évolutions, de la stratégie globale de celle-ci et de sa culture. Il s'agit aussi de faire partager aux membres de la bibliothèque une vision futuriste de cette dernière. Mais surtout, il faut impérativement justifier auprès du personnel de la bibliothèque ces changements, le choix des objectifs et l'intérêt d'une telle démarche à savoir, celle de la mise en place des NTIC.

En troisième lieu, le pilotage stratégique consiste à déterminer les leviers d'action du changement, le planning des modifications à entreprendre et les ressources qui seront mises en œuvre pour atteindre les objectifs tracés.

Le choix des leviers dépend de la nature et du degré du dysfonctionnement enregistré dans la bibliothèque. Le changement peut s'appuyer sur des actions, sur la structure, sur les hommes, le système de gestion et sur la culture.

Ces leviers sont étroitement imbriqués et fonctionnent comme un ensemble d'éléments inter- reliés et inter- agissants. Tout changement de l'un entraînera inévitablement, tôt ou tard, un changement des autres éléments. Cependant, le choix d'éléments précurseurs est réalisé en fonction du degré du changement recherché. Ces leviers peuvent être aussi actionnés totalement ou partiellement et même combinés selon la nature des changements envisagés.

Le changement de la pratique managériale consiste à réaliser une mutation dans les comportements individuels et collectifs dans une organisation en impulsant de nouveaux modèles et à susciter de nouvelles représentations de l'autorité, du pouvoir et des relations. Pour ce faire, le levier le plus approprié est d'agir sur les hommes à travers une autre approche de la gestion des ressources humaines puis sur la culture organisationnelle.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

En plus de ces deux leviers qui sont directement concernés par ce type de changement, les modifications portées sur les structures ou sur les systèmes de gestion constituent des leviers d'action qui, indirectement, favorisent l'évolution des pratiques managériales. Ce sont des leviers dits d'accompagnement. En effet, il est très difficile, à titre d'exemple, de changer des comportements individuels et collectifs et les relations hiérarchiques dans le sens d'introduire un management participatif dans une organisation de type taylorien sans agir sur les structures. Car, les structures de type taylorien sont conçues d'une part, pour permettre la bonne exécution des ordres et la réalisation des tâches assignées à chacun selon des règles et des procédures impersonnelles et pour, d'autre part, faciliter le contrôle des subordonnés. Ceci ne favorise guère l'initiative personnelle qui est l'objectif même du management participatif.

Cependant, l'intervention sur les structures sous forme de restructuration ou de réformes ne doit pas être trop rapide ou incessante au point qu'il serait très difficile aux individus de s'approprier les nouvelles structures et donc de générer un risque de leur faire perdre leurs repères et même de provoquer des résistances. Par, ailleurs, il serait aussi difficile de réaliser un changement de pratique managériale.

Agir sur la culture organisationnelle est une œuvre délicate et incertaine qui ne peut être abordée de manière isolée. Agir sur la culture, c'est agir sur l'ensemble des composants du système organisationnel, dans une perspective de changement. Pour réussir ce changement, il faut créer les conditions non seulement pour pouvoir changer la culture, mais pour faire d'elle également un moyen pour faciliter et accélérer le changement en faisant de ce dernier une valeur partagée pour tous les acteurs de la bibliothèque.

Selon Deal et Kennedy³⁷⁷, la condition nécessaire pour changer de culture consiste à se trouver un « champion » capable de redéfinir le système de valeur de la bibliothèque, son objet et son credo. Le champion agira d'une manière exemplaire et gagnera le soutien du réseau culturel dans lequel il fera circuler les mythes et les symboles adéquats. Il ritualisera progressivement de nouveaux comportements et assurera la stabilité.

³⁷⁷ - DEAL T.E. et KENNEDY A.A. (1982). - Corporate cultures: The rites and rituals corporate life.- Addison- New- York : Persens Books Publishing.- 232 p.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Ainsi donc, Face à la complexité croissante des Ntic, du changement qu'elles induisent, et de notre environnement social qui en découle, nous devons adopter de nouveaux raisonnements en complément de notre logique habituelle.

En effet, les outils modernes que sont les réseaux, groupware, workflow, data warehouse, knowledge management ne peuvent être appréhendés avec la seule logique mécaniste. Poussée dans retranchements, cette logique donne lieu à la pensée bureaucratique encore présente dans les bibliothèques. Il s'agit d'intégrer dans la lecture de notre réalité les notions de systèmes, de totalité, de rétroaction, d'homéostasie, de contradiction et de paradoxes.

3.5.3- Le pilotage opérationnel du changement

Piloter le changement sur le plan opérationnel signifie la mise en œuvre d'une démarche de participation, d'animation, de communication, de simulation, d'évaluation des résultats et de formation/coaching. Il s'agit aussi de mettre en œuvre des méthodes et des outils nécessaires à l'aboutissement des objectifs assignés au changement technologique.

L'objectif du pilotage opérationnel est de permettre la compréhension et l'acceptation par les individus de nouvelles règles du jeu résultant du processus de changement et donc de la mise en œuvre des NTIC.

Pour bien mener ce pilotage, il est nécessaire de mettre en place une équipe de conduite du changement différente de l'équipe fonctionnelle qui sera chargée de gérer l'ensemble de cette démarche. La composante de cette équipe se fera à partir des acteurs jugés favorables au changement.

3.5.3.1- La gestion participative

Une véritable gestion participative permet de faire régner une attitude positive d'ouverture dans toute l'organisation. C'est le premier moyen à implanter. Construire le changement sans l'enrichissement des idées des acteurs concernés constitue un vice majeur. Les efforts déployés dans la démarche de changement doivent créer le sentiment de partager les valeurs chez les participants.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement**3.5.3.2- La communication (la concertation)**

Le manque d'information constitue un facteur important de résistance face au changement. L'enjeu central est la mobilisation. Il est démontré qu'un changement organisationnel mal expliqué peut connaître une démobilitation significative. En général, cette démobilitation est précédée d'une augmentation du sentiment d'incertitude et d'une méfiance accrue envers la direction.

Pour donner une chance au changement de réussir et de minimiser ces résistances, il faut assurer l'adhésion du maximum d'acteurs dans le processus du changement technologiques. Pour cela, les initiateurs du changement doivent introduire dans leur projet de conduite du changement, un plan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle de changement. Ils doivent aussi faire comprendre aux acteurs de la bibliothèque les enjeux, les étapes, les échéances du changement, les risques de l'immobilisme et l'intérêt à trouver dans changement. Le plan de communication doit accompagner le processus de changement, éclairer les zones sombres et présenter une vision futuriste claire.

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

Le résultat de cet effort de communication dépend non seulement des moyens mis en œuvre, mais aussi de la continuité, du sens et de la force du discours communiqué. Il ne suffit pas simplement de communiquer (« je l'ai dit, donc c'est compris »). En période de changement managérial et organisationnel, les salariés sont souvent très attentifs au discours

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

des dirigeants. Ils expriment souvent une forte demande d'informations et d'explications. Tout est écouté et analysé avec soin. La communication ne doit pas les décevoir. Elle doit tenir compte des éléments d'interprétation de chacun d'eux. Sa finalité doit être définie au préalable. Le contenu du message doit faire référence avec clarté à la stratégie, au changement que la bibliothèque connaîtra, aux conséquences de celui-ci sur leur travail et sur leurs vies professionnelles. Autrement dit, elle doit se porter sur les conséquences des Ntic, détectées sur leurs postes de travail, sur leurs carrières, les avantages qu'ils auront, etc.

La communication doit refléter l'engagement des dirigeants de la bibliothèque pour mener à bien le projet. Elle doit montrer leur volonté et leur détermination.

Au début du projet, les messages diffusés doivent être simples et présentent clairement, les objectifs, le pourquoi, les enjeux du projet et ses grands traits afin qu'ils soient compris par tous. Au cœur du projet, la communication doit aborder le détail, il ne faut surtout pas induire de fausses idées, il faut gérer « à chaud » les situations de crise. La communication doit surveiller et faire évoluer l'image que les personnes ont du sujet.

Elle doit changer les représentations dans le sens de favoriser le changement. Elle doit aussi aider à changer les attitudes négatives face au changement et promouvoir les attitudes positives.

3.5.3.3- L'animation du changement

Quelque soit la qualité du travail de celui qui a conçu le projet du changement, les résultats de sa mise en œuvre dépendent de ceux qui sont appelés à le concrétiser, en l'occurrence les opérationnels. Ainsi, l'effort ne doit pas porter uniquement sur leurs implications, mais doit aussi porter sur l'amélioration de leurs aptitudes et leurs compétences. Ceci bien sûr afin de faire face à une éventuelle résistance de la part du personnel due à leur appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de la nouvelle organisation et au risque de divergences dans leur interprétation des définitions des tâches et des relations au sein de la nouvelle configuration organisationnelle engendrée par les Ntic. Dans cette optique, les initiateurs du changement doivent mettre en place un plan d'animation pour harmoniser ces significations. Il s'agit ainsi, de faire converger les efforts des membres de l'organisation, de

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

réaliser ce que Jarniou et Tabatoni³⁷⁸ appellent « l'intégration individuelle » et « l'intégration collective ». Cela consiste à réaliser une intégration des efficacités individuelles en agissant sur la capacité et la volonté (motivation) du participant, d'œuvrer selon les finalités du projet du changement dans le cadre des contraintes organisationnelles et technologiques. Ces deux leviers (formation et motivation) doivent être actionnés, simultanément selon lesdits auteurs. Pour ces derniers, une personne ne peut être motivée si elle croit ne pas posséder la compétence que le participant croit posséder.

L'animation du projet de changement consiste donc à doter le personnel des compétences nécessaires pour effectuer les nouvelles tâches générées par les NTIC et ce par des actions sur la compétence (formation) et la motivation.

3.5.3.4- La formation

Voilà un élément nécessaire pour consolider les connaissances du personnel, du porteur du projet et des membres des équipes.

En effet, la formation est l'un des leviers du système d'animation. Elle permet d'éviter une éventuelle résistance due à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de la nouvelle organisation et des NTIC, de faciliter l'insertion des travailleurs dans le nouveau dispositif mis en place et de les adapter à l'usage des NTIC.

Le plan de formation va donc permettre aux employés de s'adapter aux différentes évolutions induites par le changement en termes de pratiques managériales, de communication, d'évolution du métier de bibliothécaire et de changement technologique. Il permet également de modifier des représentations et des approches collectives du changement.

Lors de l'élaboration du plan de formation, l'entente entre les opérationnels et l'équipe du projet est importante et indispensable. Les formations ne doivent pas se concentrer

³⁷⁸ - JARNIOU, Pierre et TABATONI, Pierre (1975).- Les Systèmes de gestion : politique et structures. - Paris : PUF. – 233 p.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

uniquement sur l'outil « NTIC », mais également sur les métiers de l'information et de la documentation, les modes de fonctionnement et les procédures.

L'analyse des écarts de compétences est également une nécessité afin de définir le mode de formation (présentiel³⁷⁹, CD-ROM ou Internet), le rythme et le contenu. Les responsables de la formation doivent assurer que les participants connaissent le projet du changement, comprennent leur rôle futur et l'organisation ciblée. Cela nécessite un effort de communication et de diffusion du message nécessaire. Le contenu des formations doit toujours aborder le pourquoi (les procédures) et son environnement avant le comment. En effet, le personnel doit être en mesure de faire le lien entre les nouvelles connaissances acquises et les nouvelles tâches auxquelles ils feront face après le changement. L'équipe projet doit donc rappeler au personnel le projet et ses objectifs, évaluer et anticiper correctement le temps nécessaire au développement des supports de formation, tout comme le mode de formation qui doit être adapté au nombre de personnes concernées, au volume de compétence à faire progresser et au détail disponible. Le choix du formateur doit être fait avec attention. Tous ces facteurs doivent être pris en compte afin que la formation joue correctement son rôle de levier.

3.5.3.5- La motivation

En sus de la formation, la motivation constitue un autre levier d'animation du changement. Ce concept a fait l'objet de plusieurs travaux. Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois dans les travaux des psychologues Tolman³⁸⁰ et Lewin³⁸¹. Les limites atteintes par l'organisation scientifique du travail, durant la première moitié du XX^{ème} siècle, vont conduire les dirigeants des entreprises à solliciter des psychologues pour répondre à la question, comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une organisation?

Les travaux menés par des psychologues vont montrer, qu'au plan individuel ou collectif, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Elle agit directement sur les performances individuelles des membres de l'organisation.

³⁷⁹ - Le néologisme « présentiel » signifie des formations réalisées en salle avec un animateur. Il est utilisé pour différencier les formations en ligne (e.learning) des formations classiques en salle.

³⁸⁰ - TOLMAN, Edward Chace (1967). - Purposive behaviour in animals and men. - New-York: Century.- 463 p.

³⁸¹ - LEWIN, Kurt, (2007).- Principles of topological psychology.- New- York : M.-G. Hill.- 260 p.

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

Dans le cas d'un changement, le processus motivationnel consiste à mener des actions (forces motivationnelles) vers le personnel de l'organisation dans le but d'assurer leur implication dans le projet de changement.

Pour connaître la nature de ces actions, de nombreuses théories ont été développées mettant en avant des variables internes comme les caractéristiques personnelles, les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de la personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.) et des variables externes comme la situation de l'environnement du travail, la nature de l'emploi, le mode de management des supérieurs, etc.

Des plus célèbres de ces théories citons³⁸² : la théorie des besoins de Maslow, la théorie des deux facteurs de Herzberg, la théorie des besoins acquis de Mc Clelland, la théorie de ESC d'Alderfer, la théorie des attentes de Vroom, la théorie des objectifs de Locke et enfin la théorie de justice et d'équité d'Adams.

Cette dernière théorie justifie la nécessité d'une politique de motivation lors des changements organisationnels, puisque ces derniers sollicitent souvent le personnel de l'organisation à faire plus d'efforts, donc plus de contributions. Or, d'après cette théorie, chaque individu compare ses contributions en faveur de son organisation de travail (performances, niveaux de formation, de compétence, ancienneté, efforts), aux avantages qu'il retire de son emploi (salaire, conditions de travail, statut, reconnaissance, promotions, etc.). Il compare ensuite sa situation personnelle à celle d'autres personnes.

Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ces ratios, il éprouve un sentiment d'équité. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre ces ratios, il éprouve un sentiment d'inégalité, soit de sous-équité, soit de sur-équité. Sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment d'injustice par l'adoption d'un nouveau comportement (modifier ses contributions dans son emploi, le quitter ou demander une mutation, une

³⁸² - Pour plus d'information sur le sujet voir : ROJOT, Jacques et BERGMAN, Alexandre (1992).- Comportement organisationnel et théorie des organisations.- Paris : Vuibert..

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

promotion, etc.). Comme il peut changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ...).

Ainsi, à l'occasion d'un changement, le déséquilibre du ratio contribution/rétribution provoque chez les employés un sentiment d'inégalité et de frustration et donc une résistance au changement. Pour remédier à cette situation et assurer l'acceptation et la coopération du personnel, Rawls³⁸³ met l'accent sur la nécessité de faire régner une certaine justice. Cette dernière consiste, d'après P. Bernoux à assurer une égalité dans la distribution des sacrifices nécessaires à l'aboutissement du changement et des dividendes attendues : « *Deux éléments doivent être présents pour qu'existe une coopération sociale, le raisonnable et le rationnel. Le premier consiste à ce que tous ceux qui coopèrent doivent être bénéficiaires ou partager les charges communes d'une façon qui leur paraisse satisfaisante, évaluées par un critère adéquat de comparaison. L'autre élément est le rationnel. Il exprime la conviction que chaque participant a un avantage rationnel, qu'il essaie, en tant qu'individu, de réaliser* »³⁸⁴.

Se joint à cette idée G.- D. Carton³⁸⁵ qui propose une éthique du changement. Cette dernière repose sur un filtre de trois critères : la nécessité, l'utilité et l'intérêt.

L'intérêt est l'élément le plus décisif quant à l'acceptation du changement. Il est lié au gain personnel. Il répond aux questions : « *Qu'apporte le changement comme améliorations, pour moi et pour nous tous ? Qu'est-ce que je gagne en l'acceptant ?* »³⁸⁶.

Il est donc impératif d'associer à tout changement un intéressement quelconque. Ce dernier peut être donc sous forme de prime ou d'augmentation de salaire, plan de carrière, séminaire de formation, promotion, etc.

³⁸³ - RAWLS, J. (1993).- Justice et démocratie.- Paris : Seuil.- 385 p.

³⁸⁴ - BERNOUX, Philippe.- Sociologie du changement... Op. cit. p.33

³⁸⁵ - CARTON, Gérard- Dominique (2007).- Eloges du changement : méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel.- 2^{ème} éd.- Paris : Ed. Village mondial.- 256 p.

³⁸⁶ - DOMINIQUE, Gérard (1997).- Eloge du changement... Op...cit. p. 125

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

3.5.3.6- Le coaching

Face aux bouleversements que le changement technologique provoque dans le fonctionnement de la bibliothèque et pour répondre aux inquiétudes du personnel cadre concernant le fonctionnement de la nouvelle organisation ou la maîtrise des Nouvelles technologies de l'information et de la communication, le coaching est pris comme une technique nécessaire.

Il s'agit d'un accompagnement individuel ou collectif des managers par des spécialistes dont l'objectif est de leur permettre de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action de changement.

L'accompagnement va se faire sur au moins trois volets : comprendre les raisons qui ont conduit à la décision d'introduire les Ntic et donc du changement, l'exploitation et le suivi du changement. Ce coaching va permettre au groupe de pilotage de dresser un plan d'actions pour prendre en charge la conception du plan de changement, sa mise en œuvre et son évaluation.

Cette dernière tâche consiste à mesurer les écarts entre les objectifs assignés et les objectifs réalisés. Le travail du coach va de l'entretien aux séances de brainstorming avec des opérationnels pour les amener à définir l'impact du changement et les actions à mener. Le résultat des réflexions doit être formalisé sur la fiche dite « fiche d'impact ».

Conclusion

Le risque inhérent à tout changement réside dans les blocages de comportements et culturels chez des agents souvent habitués à fondre dans un système routinier, du fait des marges de manœuvres réduites par des usages enracinés, ceci d'une part.

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

Chapitre III : Les résistances au changement et les méthodes d'accompagnement du changement

tienne compte de l'ensemble des aspects organisationnels et des actions spécifiques et temporaires. La notion de conduite du changement ouvre ainsi la gestion aux concepts socio-organisationnels et à l'importance à accorder aux acteurs, à leurs réactions, à la structure organisationnelle, à la culture de l'entreprise, à ses systèmes d'autorité et du mode de management pratiqué. Ce sont des facteurs susceptibles d'influencer le cours d'un management organisationnel. Ce sont là des sources potentielles de résistance dont il convient de tenir compte dans le pilotage du changement. Elles déterminent, en grande partie, les comportements des acteurs dans le changement et leurs résistances propres.

Malgré l'existence de différentes approches pour conduire le changement, celles-ci, pour leur réussite, elles doivent partager certains aspects comme la nécessité de doter le changeur d'une base solide, d'outils pertinents pour décrypter les caractéristiques du changement technologique que la bibliothèque doit mettre en œuvre, identifier les résistances potentielles et surtout de définir les bons leviers d'action pour faciliter le processus de transformation. Il faut aussi effectuer des allers/retours entre la conception/réalisation des actions et l'évaluation des résultats et les comportements des acteurs sur le terrain.

Ainsi, l'aboutissement aux objectifs assignés au changement induit par les NTIC est conditionné par le degré d'acceptation, de coopération et d'implication des employés dans le projet de changement. Pour assurer cette implication, celui-ci doit être pensé en termes de méthodologie de conduite et ce dans l'ensemble des BU.

Conclusion de la partie I

L'investigation théorique nous a permis de comprendre le rôle des NTIC dans les organisations en général et dans les bibliothèques en particulier. Même si les NTIC induisent une connotation fortement controversée dans la littérature, elles ont une influence certaine sur le mode de fonctionnement et de structuration des BU.

Sur le plan interne, l'informatisation des fonctions bibliothéconomiques a, non seulement, impacté le travail quotidien des professionnels, mais elle a exigé un nouveau fonctionnement des services sur le travail d'équipe et la coordination des pratiques.

Au niveau de l'offre, le développement des réseaux d'information a eu des conséquences palpables sur l'offre et l'accès à l'information et aux documents.

Toutefois, l'introduction de ces nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la sphère organisationnelle des BU est un élément autant perturbateur que novateur. Les modes de travail, de coordination, de management sont bouleversés et les métiers évoluent ; le bon fonctionnement dépend largement de la prise en compte de la dimension humaine dans ce processus de changement.

Si les individus réagissent souvent au changement, c'est qu'ils sont associés à une diversité de pertes : perte de sécurité, de compétence, de relations, de pouvoir, etc.

L'individu doit s'adapter à un nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, apprendre de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes, faisant partie de son quotidien. Tout ceci peut susciter une réticence, une suspicion, voire même une résistance.

En somme, nous dirons qu'introduire une NTIC pour provoquer des changements est une solution incomplète, mais l'utiliser pour accompagner et préparer les acteurs aux changements souhaités ou visés, c'est encore mieux.

Pour cela, la conduite du changement a obtenu ses lettres de noblesse au sommet des outils de gestion ces dernières décennies et devenu une des composantes de ces mêmes outils.

Pour y arriver, il faut s'inspirer des différentes approches, des différentes méthodologies et des différents référentiels proposés sur le phénomène du changement organisationnel.

La prochaine partie nous permettra de déduire sur le terrain, les impacts des NTIC sur les BU du centre.

Introduction de la partie

Comme nous l'avons constaté, l'exposé de la partie théorique nous a permis, de constater, qu'un changement réussi ne peut être la conséquence d'un simple remplacement d'une gestion manuelle traditionnelle, obsolète et jugée dépassée, par une nouvelle, automatisée et conçue d'avance par des informaticiens et/ou des experts en NTIC.

En effet, elle est plutôt le fruit d'un processus collectif d'interactions et de compromis entre les différents acteurs de la bibliothèque qui prennent part, pour construire de nouveaux jeux dont la mise en œuvre permettra de s'orienter comme « *un ensemble humain et non comme une machine* ».

Nous pouvons confirmer donc, que quel que soit la qualité de la conception d'un projet de changement, celui-ci a peu de chance d'aboutir si le personnel qui est appelé à lui donner sens et vie ne se l'approprie pas. Il est donc impératif, de légitimer, d'expliquer et d'impliquer le personnel de la BU à tous les niveaux dans le processus du changement organisationnel. Pour cela, l'objectif de l'implantation des NTIC et donc d'un projet du changement doit être assez précis, claire, ouvert pour permettre à chaque acteur de savoir où le changement va le conduire.

Cela doit se faire par une démarche méthodologique qui activera les leviers adéquats selon la nature des changements engagés.

A cet égard, nous tenterons dans cette seconde partie, de vérifier si les conditions nécessaires pour réussir un changement, sont réunies lors de la mise en œuvre des NTIC par les responsables des BU.

Il s'agit, d'analyser la démarche qui a été entreprise pour décider et conduire les changements, en se référant bien évidemment au cadre théorique que nous avons présenté dans la première partie.

Nous présenterons ainsi, l'étude empirique portant sur le contexte dans lequel les NTIC ont été décidées et le mode de pilotage suivi dans leurs mise en œuvre au sein des bibliothèques universitaires pour vaincre la résistance.

Notre objectif est de vérifier nos hypothèses énoncées dans la problématique. Le semi échec est dû, au fait que la mise en œuvre de l'informatisation, de l'Internet et de ses techniques connexes sont mis en place par les responsables, certes sous la pression de

Partie II

Implantation des NTIC et pilotage du changement dans les BU d'Algérie

l'environnement des bibliothèques, mais sans concertation des acteurs internes aux BU et ceci a provoqué des résistances aux changements et à la manière dont les managers des bibliothèques ont eux-mêmes introduit et piloté ces changements.

Pour cela, nous avons choisi d'orienter notre enquête sur trois aspects essentiels. Le premier aspect est lié à l'introduction des NTIC dans le monde des bibliothèques et la transformation du métier de bibliothécaire. Le deuxième aspect est relatif au mode d'introduction de ces NTIC et du pilotage des changements induits. Le troisième aspect est relatif aux représentations que se font les acteurs internes et leurs attitudes vis-à-vis de tous ces changements.

Ainsi, cette deuxième partie sera structurée comme suit :

Dans le premier chapitre, nous aborderons l'histoire des bibliothèques, de leur informatisation, puis de l'implantation des NTIC et de leur impact sur les fonctions bibliothéconomiques. La dernière section sera réservée aux BU d'Algérie.

Dans le deuxième chapitre, nous nous pencherons sur les réseaux des bibliothèques et les impacts organisationnels.

Le dernier chapitre sera consacré à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain dans les différentes BU.

Introduction

A travers l'ensemble des cultures, l'être humain s'est soucié, depuis l'invention de l'écriture, à conserver et sauvegarder des manuscrits et ce dans le but de perpétuer son savoir et sa culture pour les futures générations à travers le temps.

A cet égard, les premiers documents, gravés sur des tablettes ou écrits sur du papyrus étaient gardés soigneusement dans des locaux particuliers, ces derniers ne sont autres que des bibliothèques. Ces premières bibliothèques ou institutions sont des lieux de cumulation et de sacralisation des savoirs et donc les ancêtres de nos temps modernes.

Dans ce chapitre, nous allons aborder, dans un premier temps notamment dans la première section, l'évolution des bibliothèques et du métier de bibliothécaire de l'antiquité au temps moderne. Pour chacune des périodes, nous nous efforcerons de faire ressortir, en nous basant sur une présentation des bibliothèques de l'époque, de leur état, des fonds traités ainsi que le profil du bibliothécaire. Seront évoqués également, le travail du bibliothécaire, sa formation ainsi que son rapport aux livres.

Dans un second temps, nous ferons ressortir, dans 2^{ème} et 3^{ème} section, comment l'informatisation et les NTIC ont fortement influencé le fonctionnement de la bibliothèque et lors de la 4^{ème} section, comment le travail du bibliothécaire a évolué et s'est adapté aux diverses formes de changement au cours des siècles. Enfin, de la 5^{ème} et dernière section, le cas des BU d'Algérie sera abordé.

Section 1- Regards sur une institution et un métier

Les bibliothèques ont vu le jour avec l'apparition de l'écrit. De l'antiquité à nos jours, l'histoire est jalonnée d'écrits et de récits décrivant de grandes bibliothèques et de ceux qui y travaillent et ce, de celle d'Alexandrie à notre époque.

L'invention de l'imprimerie par Gutenberg va permettre l'apparition et l'émergence de grands centres culturels et scientifiques autour de grandes écoles et universités. Ces centres étaient généralement dotés de grandes bibliothèques.

Ainsi donc, le développement de l'activité scientifique, culturelle et l'accroissement de la production imprimée vont permettre le développement de lieux où sont conservés, traités et communiqués ces documents : *les bibliothèques*.

Seront abordées ci-dessous les différentes étapes après avoir bien sûr défini ce qu'est un bibliothécaire et ce qu'est une bibliothèque

4.1.1- Définitions

L'existence des bibliothèques a, sans aucun doute, eu pour conséquence l'existence de bibliothécaires depuis l'antiquité. L'un ne peut exister sans l'autre. Avant d'aborder leurs naissances, leurs évolutions à travers le temps, nous nous sommes penchés sur la définition de ces deux concepts.

4.1.1.1- Définition du bibliothécaire

Chaque profession s'intéresse à l'image qu'elle offre, aux compétences qu'elle requiert et sa position dans la hiérarchie sociale des professions. Celle du bibliothécaire n'y échappe pas. Selon Jean-Claude Utard, « *La définition de ce métier est difficile. Est-il plutôt tourné vers la connaissance des documents et une certaine érudition, vers les techniques bibliothéconomiques ou vers la connaissance des publics et l'adéquation d'une offre*

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

documentaire répondant aux besoins de ces derniers. La définition varie beaucoup selon la personne interrogée »³⁸⁷.

Pour Marie-Anne Bertrand, « *De nombreux bibliothécaires se sont penchés sur cette question, cherchant à définir leur propre métier. La permanence de cette quête égotiste (corporatiste) manifeste d'évidence une certitude fondamentale, ontologique »³⁸⁸.*

Quant à Anne Kupiec, « *La quasi-permanence de la question résulterait d'une difficulté à définir le statut de la bibliothèque et, par voie de conséquence, de ceux qui y sont attachés : les bibliothécaires »³⁸⁹.*

Dans cette sous-section, nous ne cherchons pas à dresser une liste exhaustive des tentatives de définitions du métier de bibliothécaire, mais plutôt, à travers l'histoire de ce métier, de son exercice et de ses représentations, d'éclaircir son évolution.

A cet égard, pour aborder la définition du bibliothécaire, il nous semble utile, comme l'a souligné Denis Pallier, de retenir, de prime abord, une définition des plus complète et des plus anciennes du mot métier : « *activité rémunérée et régulière, de caractère intellectuel, caractérisée par une spécificité exigeant de l'apprentissage, une expérience et entrant dans un cadre légal* »³⁹⁰.

A cet égard, le choix de cette définition a l'avantage d'ordonner ce vaste sujet. Il s'agit entre autre de sa naissance et sa relation avec le savoir, de son unité et ses liens avec la formation et le cadre légal, enfin ses évolutions récentes (acteurs et pratiques professionnelles).

Le bibliothécaire dont il est question dans cette recherche est donc un professionnel de l'information, un spécialiste de l'analyse documentaire, qu'il détient à ce titre par sa formation universitaire.

Selon Bertrand Calenge qui s'est exprimé sur le sujet : « *les bibliothécaires (au sens générique) et leurs formateurs désignent comme objet du métier tantôt l'information, tantôt la gestion d'un équipement [...]. Or, les bibliothécaires ne sont pas des spécialistes exclusifs des sciences de l'information [...]. Nous proposons donc de raccorder étroitement les*

³⁸⁷ - UTARD, Jean-Claude (2004).- La Reconnaissance des bibliothécaires.- In : Bertrand Calenge.- Bibliothécaire, quel métier.- Paris : Ed. Cercle de la librairie, p. 63.

³⁸⁸ - BERTRAND, Marie- Anne (2004).- Approche archéologique et généalogique du métier.- In : Bertrand Calenge.- Bibliothécaire, quel métier.- Paris : Ed. Cercle de la librairie, p. 21

³⁸⁹ - KUPIEC, Anne (2003).- Qu'est-ce qu'un bibliothécaire ?.- In : *Bull. Biblio. France*, tome 1, p. 5

³⁹⁰ - PALLIER, Denis (1994).- Histoire et évolution du métier de bibliothécaire.- In : *Bulletin d'Informations de l'A BF*, n° 164, 3^{ème} trimestre p. 47.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

*bibliothécaires aux collections, et de fonder les métiers des bibliothèques sur un objet clairement identifié : la gestion des collections, en tant que fonds et ensemble d'accès documentaire rendus vivants par le service et des publics identifiés »*³⁹¹. Il s'agit donc pour Bertrand Calenge de rattacher le métier du livre exclusivement au livre. Mais, le bibliothécaire gère-t-il uniquement celui-ci ?

En 1751, un article de l'encyclopédie de Diderot et Dalember (cité par J.-P. Accart) définit la profession de la manière suivante : « *Est bibliothécaire, celui qui est proposé à la garde, au soin, au bon ordre et à l'accroissement des livres d'une bibliothèque. Il y a peu de fonctions littéraires qui demandent autant de talent. Celle de bibliothécaire d'une grande bibliothèque telle, par exemple, celle du roi, suppose la connaissance des langues anciennes et modernes, celles des livres, des éditions et tout ce qui a rapport à l'histoire des lettres, au commerce de la librairie et à l'art typographique »*.³⁹²

Pour Marielle Dionne-Cartier, le bibliothécaire est « *plus que jamais, le bibliothécaire professionnel qui se définit comme un spécialiste de l'information et son expertise dépasse le simple repérage d'information pour s'orienter vers l'analyse documentaire »*³⁹³.

Cette nouvelle tangente met en évidence les exigences et les aptitudes nécessaires à tous ceux qui voudraient joindre les rangs de cette profession. Une connaissance diversifiée, une curiosité intellectuelle, une rigueur au travail et un esprit dynamique formé à la discipline de la recherche méthodique, assureront sans doute l'efficacité de ce professionnel.

De plus, il doit conseiller et orienter les usagers. L'efficacité et la qualité du service offert reposent sur les compétences du spécialiste de l'information mais aussi sur son travail en équipe multidisciplinaire. En effet, puisque la bibliothèque est un réseau de communication, il se doit d'interagir avec d'autres acteurs afin de combler les besoins de la communauté qu'elle dessert et donc de ses différents usagers.

Cette polyvalence indispensable à la profession projette le bibliothécaire dans ce que nous appelons maintenant les systèmes d'informations.

³⁹¹ - CALENGE, Bertrand, (1995).- A quoi former les bibliothécaires et comment ?.- In : Bull. Bibl. France, t. 40, n°6, p.40.

³⁹² - ACCART, Jean-Philippe (2000).- Bibliothécaire, documentaliste : même métier ?.- In : Bull. Bibl. France, t. 45, n° 1, p. 88

³⁹³ - DIONNE-CARTIER, Marielle (1987)- Tâches du bibliothécaire professionnel.- Québec : Ed. Corporation des bibliothécaires professionnels, p. 9

4.1.1.2- Définition de la bibliothèque

Selon l'association française de normalisation (Afnor), « *une bibliothèque est un organisme chargé de constituer des collections organisées de documents, de les accroître, de les traiter, d'en faciliter l'utilisation par les usagers* »³⁹⁴.

Quant à l'Unesco, elle définit la bibliothèque ainsi :

« *Est considérée comme bibliothèque, quelle que soit sa domination, toute collection organisée de livres et de périodiques imprimés ou tous autres documents, notamment graphiques et audiovisuels, ainsi que les services du personnel chargé de faciliter l'utilisation de ces documents par les usagers à des fins d'information, de recherche, d'innovation ou de récréation. Les bibliothèques sont comptées au nombre d'unités administratives et de points de desserte* »³⁹⁵.

Jacques Chaumier la classe parmi les systèmes d'information qui ont pour objectif d'offrir aux utilisateurs l'accès aux documents primaires à partir de la connaissance des références de ces documents³⁹⁶.

Concernant Georges Van Slype, il définit celle-ci comme étant « *un système d'information dont l'objectif est de permettre à ses utilisateurs d'accéder à des documents primaires : ouvrages, périodiques...* »³⁹⁷.

4.1.1.3- Les bibliothèques universitaires

Les bibliothèques présentent une grande diversité. Les unes sont des établissements à part entière, d'autres par contre, sont considérées comme des services faisant partie d'un autre organisme. Il existe celles qui sont ouvertes au large public, et d'autres qui sont accessibles à un public restreint. Certaines bibliothèques sont gérées par les pouvoirs publics,

³⁹⁴ - Association Française de Normalisation (Afnor) (1987).- Vocabulaire de la documentation.- 2^{ème} éd.- Paris : Afnor, (Collection Les dossiers de la Normalisation).- 159 p.

³⁹⁵ - ABID Abdelaziz, GIAPPICONI Thierry.- La révision du manifeste de l'UNESCO sur les bibliothèques publiques.- In : *Bull. des Biblio. de France*, tome 1, pp. : 4-14.

³⁹⁶ - CHAUMIER, Jacques (1986).- Systèmes d'information : marché et technologies.- Paris : Entreprise moderne d'édition, p.15

³⁹⁷ - VAN SLYPE, Georges (1977).- Conception et gestion des systèmes documentaires.- Paris : Ed. d'Organisation, p.25

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

d'autres par des organismes de droit privé. Néanmoins, le critère principal dans la typologie des bibliothèques est sans conteste celui de leur fonction.

Toutefois, celles qui nous intéressent le plus, sont celles qui sont rattachées aux universités, appelées communément *bibliothèques universitaires ou académiques*.

Pour l'Unesco, une bibliothèque académique est celle « *qui est en premier lieu au service des étudiants et du personnel enseignant des universités et autres établissements d'enseignement du troisième degré. Elles peuvent être aussi ouvertes au public* »³⁹⁸.

Une bibliothèque universitaire est un lieu d'étude, de recherche et de travail. Elle est aussi une collection organisée de documents, un ensemble de ressources et de services, une médiation entre les documents et les usagers et enfin un intermédiaire entre les auteurs et les utilisateurs. On y trouve des collections de livres, de revues, de cassettes vidéo et de nos jours des documents numériques. Elle se caractérise par un fonds documentaire pluridisciplinaire.

La bibliothèque universitaire est donc cette structure organisationnelle dont le fonds documentaire, les moyens matériels et humains sont destinés en premier lieu à la satisfaction des besoins de la communauté universitaire.

Concernant leur évolution, celles-ci connurent globalement de nombreuses étapes à travers les âges:

Pendant la première étape, ces dernières ont vécu un développement à peu près parallèle à celui des universités, depuis leur création jusqu'au années 1930.

L'élargissement de l'accès à l'université avec « la scolarisation de la société » a transformé cette dernière en une « université de masse », raison qui explique la croissance du nombre des universités à travers le monde.

Lors de la seconde étape, celles-ci ont connu une stagnation entre les deux guerres mondiales. Par la suite, elles connurent un « âge d'or » entre les années 1960 et 1970 où l'on voit leurs budgets de fonctionnement doubler, leurs personnels tripler, sans compter l'irruption de l'outil informatique dans le gestion.

³⁹⁸ - ABID Abdelaziz, GIAPPICONI Thierry.- La révision du manifeste de l'UNESCO sur les bibliothèques publiques... Op. cit

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

Cette période est donc marquée par l'apparition et la prolifération des logiciels et des serveurs bibliographiques.

En effet, l'usage de l'outil informatique dans les BU (milieu des années 1950) eut des effets positifs sur la vitesse de traitement et des améliorations dans le stockage des informations. Les travaux les plus importants furent réalisés dans le domaine de la structure informatique des données informatiques spécifiques aux bibliothèques qui ont donné naissance au format MARC à la bibliothèque du congrès américain.

Ainsi donc, pour l'ensemble des pays développés, la fin des années 1960 et le début des années 1970 correspondent à une période de développement *normalisé et planifié* des BU³⁹⁹.

Quant à la troisième étape que nous vivons actuellement est celle du mouvement de modernisation ayant touché l'ensemble des bibliothèques, tous types confondus. C'est celle des grandes mutations, celle où la bibliothèque sort de ses murs. C'est l'ère du tout virtuel ayant permis de s'affranchir des contraintes de l'espace et du temps.

La modernité sous-entend donc tous les supports du savoir, les modes d'accès et une liaison avec les réseaux mondiaux du Web et donc une nouvelle organisation et un nouveau mode de management.

4.1.2- Evolution historique des bibliothèques

Avant d'aborder le volet informatisation et les NTIC, nous devons nous pencher en premier lieu sur l'histoire des bibliothèques et du métier du bibliothécaire pour ensuite aborder l'organisation et le fonctionnement de la bibliothèque universitaire.

4.1.2.1- La période antique

Le mot bibliothèque est apparu en Grèce. C'est le coffret du livre, et « *par extension le lieu où les livres sont rassemblés, classés et conservés* »⁴⁰⁰.

Incontestablement, l'existence des bibliothèques remonte à l'antiquité. En effet, « *les maisons de vie* » en Egypte, situées à proximité des temples, abritaient des bibliothèques où officiaient des bibliothécaires- enseignants dont les cours étaient réputés à l'intérieur comme à l'extérieur du pays.

³⁹⁹ - MIQUEL, André, (1989).- Les Bibliothèques universitaires : Rapport au Ministre de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports.- Paris : La documentation française.- 79 p.

⁴⁰⁰ - PALLIER, Denis (2000).- Les Bibliothèques.- 9^{ème} éd. Mise à jour.- Paris : PUF, p.5.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

En Grèce, la tradition attribue l'ouverture de la première bibliothèque à l'époque de Pisistrate⁴⁰¹, quoique la véracité de cette assertion ait été remise en cause.

Les plus célèbres bibliothèques antiques sont celle d'Alexandrie et celle ayant appartenu à Assurbanipal⁴⁰², roi d'Assyrie⁴⁰³ (668-626 Av. J.-C.).

La première a été fondée par Alexandre le Grand⁴⁰⁴ au début du III^{ème} siècle avant J.-C.

En effet, les rois hellénistiques, ayant du mal à légitimer leur pouvoir aux yeux des Egyptiens autochtones se devaient de mener une politique d'évangélisme afin d'apparaître comme des bienfaiteurs. Ils constituaient et entretenaient de grandes bibliothèques ouvertes au public.

A cet égard, cette première bibliothèque était construite dans le but de diffuser la langue et la civilisation grecque à travers les contrées conquises. Cette dernière, étant la plus grande de l'époque, contenait plus de 200000 rouleaux de papyrus.

Le travail du bibliothécaire de l'époque est alors de transcrire, copier et faire en sorte que tout document ayant été produit quelque part dans l'Empire d'Alexandre ait sa copie en grec dans la bibliothèque. Elle est en quelque sorte la bibliothèque nationale grecque de l'époque.

Quant à la deuxième bibliothèque de grande importance, il s'agit de celle d'Assurbanipal qui a été mise en place à Ninive⁴⁰⁵, entre 669 et 61 av. J.-C. Elle a été créée par le roi, qui se glorifie d'avoir un grand savoir. Il a ainsi envoyé ses agents dans toutes les parties de son Empire afin de collecter des enregistrements écrits sur toutes sortes de sujets. De la sorte, cette bibliothèques contient à l'époque plus de 30000 tablettes d'argile sur des

⁴⁰¹ - PISISTRATE (v. 600-527 av. J.-C.), tyran d'Athènes (560-527 av. J.-C.). Continuateur de l'œuvre de Solon, il encouragea le commerce et favorisa le développement de la petite paysannerie. Il donna à Athènes ses premiers grands monuments et développa les plus grandes fêtes religieuses.

⁴⁰² - Assurbanipal ou Ashurbanipal a été le roi d'Assyrie de 669 av. J.-C. Il a été le dernier grand roi de l'Assyrie antique. Il est connu comme l'un des rares souverains sachant lire et écrire. Pendant son règne, la renommée assyrienne ne fut pas seulement due à sa puissance militaire, mais aussi à sa culture et à son art.

⁴⁰³ - Le royaume assyrien s'étendait sur les quatre pays actuels que sont la Syrie, la Turquie, l'Irak et l'Irak.

⁴⁰⁴ - Alexandre le Grand ou Alexandre III de Macédoine (356-323 av. J.-C.) est un grand conquérant de l'Antiquité. Il est le fils de Philippe II de Macédoine, et est devenu roi de Macédoine en 336 av. J.-C. Il a été l'un des plus grands conquérants de l'Antiquité et a fondé notamment l'Alexandrie en l'an 331 av. J.-C.

⁴⁰⁵ - Ninive : ville de l'ancienne Mésopotamie sur le Tigre. Fondée au VI^{ème} millénaire, elle devint sous Sennachérib (705-680 av. J.-C.) la capitale de l'Assyrie. Sa destruction fut par les Mèdes (612 av. J.-C.). Se trouve actuellement non loin de Mossoul en Irak.

Partie II

Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC : De l'informatisation à la virtualité

domaines divers et variés (textes religieux, de prières, l'histoire, l'astronomie, la géographie, les mathématiques ou encore les légendes, etc.).

A cette période, les bibliothèques sont des centres de pouvoir, parce que la connaissance et le savoir étaient le pouvoir.

Par ailleurs, en Chine la diffusion des textes a pris un intérêt particulier durant les royaumes combattants (IV^{ème} siècle av. J.-C.), un moment d'effervescence intellectuelle comparable à celui de la Grèce antique.

Les cours seigneuriales entretenaient des lettrés, mais apparaissent aussi des écoles compilant leurs classiques. Ainsi, l'Empereur Qin Shi Huang⁴⁰⁶ fonda la bibliothèque impériale (221 av. J.-C.) selon une méthode de tri plutôt autoritaire, puisqu'il procéda à l'incendie de certains titres de livres et de lettrés qui s'en réclamaient du confucianisme. La dynastie Han⁴⁰⁷ perpétua l'institution pendant quatre siècles, le confucianisme devint l'idéologie officielle, sans pour autant réprimer les autres écoles.

A travers ces bibliothèques et notamment les deux premières apparaît bien l'esprit qui guidait les fondateurs de ces dernières à l'époque. En effet, ils ont recherché, à travers celles-ci, à connaître le monde qui les entourait et créer un lieu de connaissance universelle des peuples ainsi qu'un lieu de sauvegarde et d'archivage des différents écrits de l'époque.

Une vision des choses n'a pas eu de pareil dans les siècles suivants et il faudra attendre le XIX^{ème} siècle pour enfin rencontrer une telle vision du rôle des bibliothèques et des bibliothécaires.

Selon François Lapèlerie, « *l'approvisionnement des bibliothèques se fait par achat, par copie, par don ou encore par don de manuscrits* »⁴⁰⁸. Tous ces travaux, copies de textes originaux ou élaboration de catalogue, sont faits à la main. Cette écriture à la main oblige le bibliothécaire de l'époque à avoir une belle écriture.

⁴⁰⁶ - Qin, première dynastie impériale chinoise (221-206 av. J.-C.). Elle réalisa l'unification du pays (221 av. J.-C.).

⁴⁰⁷ - Han, dynastie chinoise (206 -av. J.-C.- 220- av. J.-C.). Fondée par Han Gaozu (206-195 av.- J.C.), elle affermit le pouvoir central et présida à un essor économique sans précédent ainsi qu'à l'expansion chinoise.

⁴⁰⁸ - LAPELERIE, François, (1998).- Les Qualités essentielles du bibliothécaire.- In : *Bull. Bibl. France Bull.*, t.43, n° 06, p.68

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

L'accès à la bibliothèque, durant cette période, est relativement large. En effet, celle-ci est ouverte aux lecteurs, qu'ils soient officiels ou non officiels.

En Grèce, au 3^{ème} siècle avant J.-C., les bibliothèques sont des bâtiments communs et permettant à tout citoyen grec des grandes cités d'y accéder pour faire des recherches.

Comme nous l'avons souligné, pour l'Empire Romain, le fait d'ériger des bibliothèques est un outil du pouvoir. Ainsi, chaque empereur a construit sa propre bibliothèque qui reste ouverte à tous les citoyens. Toutefois, il faut bien noter que même étant ouverte à tous, elle l'est surtout à ceux sachant lire, ce qui correspond à une faible frange de la population romaine de l'époque.

Incontestablement, il y a lieu d'insister que le bibliothécaire antique est un érudit.

A cet égard, en Egypte ancienne, cette fonction se transmettait de père en fils. Le bibliothécaire est un homme très éduqué et souvent possédant une haute position politique ou religieuse. Formé durant de nombreuses années auprès de son maître, il possède un diplôme de scribe. Par ailleurs, il doit avoir une connaissance de nombreuses langues et être spécialisé dans un domaine précis des sujets traités par la bibliothèque dans laquelle il exerce.

Dans la Rome Antique, la fonction de *bibliothecarius* devient une affectation. Une formation spécifique n'est pas exigée si ce n'est d'être une personne éduquée.

Il y a lieu également de signaler que les bibliothécaires se sont rendus compte, très tôt, du besoin d'avoir un catalogue leur permettant de rechercher de façon rapide les différentes œuvres dont dispose leur bibliothèque.

Dans la bibliothèque d'Assurbanipal par exemple, chaque tablette d'argile est cataloguée par sujet.

De même, tout papyrus de la bibliothèque d'Alexandrie est enregistré par type d'œuvre (droit, dramatique, épique, rhétorique, philosophie, histoire, géographie, etc.), puis à l'intérieur, une entrée par ordre alphabétique auteur et un sous-classement par ordre chronologique.

4.1.2.2- La période du Moyen-âge

Tenant compte de la chronologie de l'histoire des bibliothèques, le moyen âge est considéré comme la seconde période la plus significative de l'histoire des bibliothèques.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

Les plus grandes bibliothèques se trouvent dans le monde musulman, à Bagdad sous les califes Abbassides (750-1258), à Cordoue sous le califat Omeyyade (750-1031), au Caire sous les Fatimides (909-1171). Les arabes n'ont jamais imaginé de lieu d'étude sans bibliothèque. « Dès le Moyen Âge, les bibliothèques arabes étaient très développées et disposaient d'un personnel spécifique très complet : bibliothécaire ou *khazin*, aussi appelé parfois *Sahib El almasahif* ou maître des livres ; sous-bibliothécaire ou *musrif*, « garçon » ou *munawill*, notre actuel magasinier »⁴⁰⁹.

On demandait énormément d'efforts au bibliothécaire, on lui demandait d'être notamment un homme de lettre, « d'avoir une culture encyclopédique où ni la poésie, ni l'histoire, ni la philosophie elle-même et les sciences pures ne doivent faire défaut. N'est-ce pas cette culture-là qui est nécessaire à un bibliothécaire...? La même qualité d'homme de lettre caractérisait les bibliothécaires désignés aux bibliothèques royales ou celle des grands bibliophiles »⁴¹⁰.

On lui demandait aussi de gérer sa bibliothèque à la manière dont nous le faisons actuellement. On définit ainsi les fonctions du bibliothécaire arabe du Moyen âge :

« Le bibliothécaire doit prendre soins des livres, en établir l'ordre, et les brocher au besoin ; il doit écarter celui qui n'en est pas digne et au contraire les communiquer à celui qui en a besoin. Il faut qu'il donne, dans le prêt de ces livres, la priorité aux pauvres, à ceux qui ont de la difficulté à se les procurer »⁴¹¹.

Le bibliothécaire était responsable également de l'enrichissement des fonds de sa bibliothèque, réalisé soit directement par achat de livres, soit par copie des manuscrits. Et comme le remarque Youssef Eche, « l'absence d'imprimerie donnait à la bibliophilie au moyen âge, d'autres caractères que ceux d'aujourd'hui. L'écriture, seule alors en usage, jouissait d'une importance si considérable qu'elle constituait l'élément principal de la bibliophilie »⁴¹². L'accroissement des collections se faisait donc surtout par le biais de la copie de manuscrits. C'est la raison pour laquelle, comme l'a souligné Youssef Eche, « une des qualités du bibliothécaire arabe est d'avoir une belle écriture. Cette qualité est si bien

⁴⁰⁹ - LAPELERIE, François (1996).- La Qualité essentielle du bibliothécaire... Op. cit. p.69.

⁴¹⁰ - ECHE, Youssef (1949).- Les Bibliothèques arabes publiques et semi-publiques en Mésopotamie, en Syrie et en Egypte au Moyen âge. Leur histoire et leur organisation. Leur part dans la naissance et dans l'évolution des académies et les universités arabes.- Thèse de Doctorat : Lettres : Paris, p.374

⁴¹¹ - Id. p.378

⁴¹² - ECHE, Youssef, (1949).- Les Bibliothèques arabes publiques... Op. cit. p. 300

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

mise en valeur que nos références sur les bibliothécaires abondent en éloges sur leur bonne calligraphie »⁴¹³.

Concernant le monde occidental et comme le souligne Denis Pallier, « *A partir du VI^{ème} siècle, l'Empire romain d'Orient et l'empire d'Occident ont évolué très différemment* »⁴¹⁴.

Néanmoins, il y a lieu de signaler que la tradition romaine antique n'a pas complètement disparu pendant le moyen âge. En effet, elle a continué à subsister au Moyen Orient, où de nombreux textes furent copiés et préservés par les érudits arabes aux VI^{ème} et IX^{ème} siècles. La ville de Constantinople s'est dotée d'une bibliothèque par Constantin I^{er}⁴¹⁵ dont le fonds documentaire a été dispersé suite à la querelle iconoclaste (730-840).

Ainsi donc, d'importantes bibliothèques se sont créées également dans le monde musulman, avec notamment le développement de la culture musulmane au VI^{ème} siècle, permettant en particulier la diffusion de la culture grecque, traduite en langue arabe, et de la culture arabe.

Malheureusement, suite à la chute de l'Empire Romain et l'émergence des tribus barbares n'ont malheureusement pas favorisé, dans plusieurs décennies, le développement des bibliothèques.

En occident vers l'an 550, Cassiodore⁴¹⁶ fonda une grande bibliothèque en Calabre. A cette époque, ce sont essentiellement les monastères qui s'occupaient de l'enrichissement et de l'entretien du fonds documentaire, constitué essentiellement pendant cette période, d'ouvrages sous la forme de manuscrits, écrits ou parchemins, en forme de codex.

Chacune des bibliothèques possédait son propre *scriptorium*⁴¹⁷. Sans aucun doute, ce travail des bénédictins a permis la conservation et la transmission des œuvres antiques qui auraient, peut-être disparu aujourd'hui et ce même si les moines procédaient à la censure de certaines œuvres ou certain passages de livres.

⁴¹³ - Id. p. 381

⁴¹⁴ - PALLIER, Denis, (2000).- Les Bibliothèques... Op. cit. p.11

⁴¹⁵ - Constantin I^{er} (1868-1923), roi de Grèce (1913-1917 ; 1920-1922). Fils et successeur de Georges I^{er}, il fut contraint par les Alliés et Venizélos d'abdiquer en 1917. Revenu au pouvoir (1920), il dut abdiquer une seconde fois après la défaite devant les turcs.

⁴¹⁶ - Cassiodore (v. 490- v.580), homme politique et érudit latin. Il fut le fondateur de la bibliothèque du monastère de Vivarium en Calabre.

⁴¹⁷ - Scriptorium : atelier, endroit où les moines produisaient des copies manuscrites d'œuvres religieuses ou classiques.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

Les plus importantes bibliothèques monastiques en Occident sont celles de Saint-Gall et de Mont- Cassin.

Toutefois, il est utile de signaler que petit à petit, du XII^{ème} au XV^{ème} siècle, les bibliothèques monastiques perdent leur importance au profit de celles des cathédrales. Ainsi, le nombre des ouvrages que ces dernières recèlent est plus élevé ; on passe de quelques centaines à quelques milliers. Egalement, la création des universités à partir du XII^{ème} siècle prenait le relais dans la tâche des monastères des cathédrales d'où l'accroissement du nombre des bibliothèques.

De part leur statut, les bibliothèques à l'époque du Moyen-âge, ne sont aucunement ouvertes au tout le monde. En effet, dans la plupart des bibliothèques, le prêt est purement et simplement interdit. La consultation sur place est parfois autorisée, mais n'est ouverte qu'à une petite minorité de la population car la majorité étant illettrée. A cela, il faut y ajouter que le fait de ne pas avoir de statut élevé dans la société et le fait de ne pas être connu de l'institution sont également des facteurs supplémentaires de blocage quant à l'accès dans les bibliothèques. Cette protection extrême des bibliothécaires de l'époque ne peut s'expliquer que par le fait que chaque livre, contenu dans la bibliothèque, est unique et a été produit suite à une copie longue et laborieuse.

En effet, à l'époque, le rôle du bibliothécaire, qui est souvent un moine qui a montré de l'intérêt pour le métier et n'a, de la sorte, aucune formation de bibliothécaire, est de prendre soin des livres, les brocher et les communiquer à celui qui en a besoin. Inversement, il lui faudra également en écarter celui qui n'en est pas digne ou n'en a pas besoin. Comme nous l'avons déjà mentionné, il est responsable de l'enrichissement des fonds il doit maintenir de l'ordre et une propreté indescriptible dans la bibliothèque. Sous l'impulsion d'un moine se met en place une politique d'acquisition, d'échange ou de reproduction. Ainsi, le bibliothécaire est le plus souvent en même temps responsable de l'atelier de copiste, le *scriptorium*. Elle lui incombe également la responsabilité d'établir le bon ordre des ouvrages qui lui ont été confiés.

Sont utilisées ainsi pendant cette période, des classifications par sujet (ouvrages en latins/autres, ouvrages théologiques/autres, ouvrages théoriques, etc.). Cependant, Il faut noter qu'à cette époque, le catalogage n'existe pas seulement pour retrouver les ouvrages, mais surtout en tant qu'inventaire du stock de la bibliothèque. La gestion du prêt, (quand le prêt est autorisé) se fait sur une simple feuille de papier sur laquelle on biffe le nom de l'emprunteur au retour de l'ouvrage emprunté.

4.1.2.3- De la période de la renaissance au temps moderne

Un certain nombre d'événements ont fait de cette époque l'une des périodes ayant connu le développement des bibliothèques. « *La renaissance un est moment décisif de l'histoire du livre et des bibliothèques* »⁴¹⁸.

En effet, il y a lieu d'insister que le développement de l'humanisme, à compter du XIV^{ème}, a entraîné, grâce à l'intérêt porté par les autorités à l'utilité publique, l'ouverture de bibliothèques publiques et le développement de bibliothèques privées.

L'invention de l'imprimerie modifie, à partir du XVI^{ème} siècle, le contenu de ces bibliothèques. A cet égard, à la fin du Moyen-âge, grâce à l'invention de l'imprimerie de Gutenberg, il y a eu apparition des premiers livres imprimés. Irréversiblement, ceci a permis de changer radicalement l'accès au savoir ainsi que la place de la bibliothèque dans la société. Nous tenons à signaler, en ce qui concerne notre métier, la publication en 1627 par Gabriel Naude d'un livre intitulé « *Avis pour dresser une bibliothèques* ». Il s'agit ainsi du premier traité sur les sciences de la bibliothèque. Un des principes sur lequel se base cet ouvrage, qui deviendra un des leitmotivs des bibliothécaires actuels, est que le bibliothécaire est avant tout un éducateur.

Les grandes bibliothèques comme celle du roi connaissent une grande renommée en Occident et ne tardent pas à devenir l'un des vestiges les plus visités par les grands voyageurs, notamment celles se trouvant au nord de l'Italie. Au XVII^{ème} siècle en Grande Bretagne et au XVIII^{ème} siècle en Europe centrale, des libraires ouvrent, en annexe à leurs boutiques, une bibliothèque de prêt.

En France, grâce au dépôt légal institué par François I^{er} ⁴¹⁹, il a fait obligation aux imprimeurs libraires de déposer un exemplaire de chacune de leurs publications à la bibliothèque du roi. Les bibliothèques s'ouvrent ainsi, très timidement mais progressivement au grand public à partir de la fin du XVI^{ème} siècle, et assez largement à partir du XVIII^{ème} siècle.

En Italie, et plus particulièrement à Florence à la fin du XVI^{ème}, Niccolo Niccoli lègue sa bibliothèque privée pour que celle-ci soit ouverte au public. Tout au long du XV^{ème} et XVI^{ème} siècle Cosme puis Laurent Médicis et leurs descendants enrichissent une bibliothèque privée qu'ils font aménager par Michel-Ange pour l'ouvrir au public en 1571. Il s'agit de la

⁴¹⁸ - PALLIER, Denier, (2000).- Les Bibliothèques... Op. cit. p.19

⁴¹⁹ - François I^{er} (1494-1547), roi de France (1515-1547).

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

bibliothèque Laurentienne (*Biblioteca Mediceo Laurenjana*), qui existe toujours et dont Cosme l'Ancien voulait concentrer les productions de la pensée humaine et la rendre accessible aux gens lettrés.

Concernant la production livresque, il faudra cependant patienter jusqu'au XIX^{ème} siècle pour voir le développement réel d'ouvrages de toutes sortes. Une telle diffusion de livres augmente donc le nombre de lettrés, participe à la promotion du goût pour la culture littéraire et ouvre les portes à la connaissance. A l'époque, pour Hecquard, « *Les manuels scolaires, les dictionnaires et les encyclopédies, la littérature et les belles lettres constituent les grands axes de l'édition* »⁴²⁰.

Entre autre conséquence de cette apparition du livre imprimé sur le bibliothécaire, c'est de mettre en exergue ses notions de sélection et de choix et les compétences intellectuelles qui y sont rattachées, au centre de son activité. Nous pouvons même avancer jusqu'à dire que l'apparition du livre imprimé va constituer sans doute un premier changement majeur dans l'évolution du métier de bibliothécaire, des bibliothèques, précipitant ainsi la naissance de la bibliothéconomie.

4.1.2.4- La période contemporaine

Le développement des bibliothèques, tous types confondus, s'accélère entre la fin du XVIII^{ème} siècle et le XXI^{ème} siècle. Le transfert de collections privées au public se poursuit.

En effet, le XVIII^{ème} siècle voit le développement, à travers toute l'Europe, des bibliothèques nationales. La grande majorité de ces dernières sont créées sur la base de regroupement de plusieurs fonds de bibliothèques. Les bibliothèques monastiques, suite aux révolutions successives, y déposent leurs ouvrages, de nombreux collectionneurs individuels lèguent leurs collections et elles deviennent des dépôts de textes légaux.

En confisquant les biens du clergé, des aristocrates et des institutions de l'ancien régime dissoutes (y compris les académies), la révolution française constitue pour la France la base des bibliothèques municipales et des bibliothèques d'enseignement du XIX^{ème} siècle.

Par ailleurs, pendant tout le XIX^{ème} siècle, on constate la création ou des tentatives de création de bibliothèques populaires en Europe : ligues catholiques et protestantes, mouvements des ouvriers, etc. Il faut signaler dans ce cadre le rôle déterminant joué par

⁴²⁰ - Association des Bibliothécaires Français ; Coord., FROISSART Françoise et HECQUARD Françoise (1996).- *Le Métier de bibliothécaire*.- Paris : Ed. Cercle de la Librairie, p. 27

Partie II

Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC : De l'informatisation à la virtualité

Alexandre Vattemare (1796-1864)⁴²¹ dans la mise en œuvre du premier système d'échanges culturels internationaux et la promotion des bibliothèques publiques.

Egalement, le développement des études supérieures entraîne celui des bibliothèques universitaires, en particulier aux Etats-Unis, puis en Europe.

Les bibliothèques connaissent aussi un réel développement au XX^{ème} siècle, sous l'impulsion de l'Américain Melvil Dewey, suivis par les Belges Otelet et Lafontaine, et du Français Eugène Morel. Il se traduit notamment par une amélioration des catalogues et des classifications, par un mouvement de normalisation, mais aussi par une volonté de renforcement de l'accueil des usagers et du service rendu à ces derniers.

Dans le même esprit, les bibliothèques diversifient peu à peu leurs activités, avec des expositions, des lectures de contes, des conférences et colloques, des animations diverses. Toujours sous l'impulsion de Melvil Dewey et Eugène Morel se développe, dès la fin du XIX^{ème} siècle, une formation professionnelle des bibliothécaires, couplée avec une meilleure coopération entre bibliothèques. Ces deux phénomènes favorisent inexorablement l'émergence de la profession de bibliothécaire.

En France, la 3^{ème} République, à partir de 1871, va s'intéresser davantage aux bibliothèques universitaires pour lesquelles est créée en 1879, un certificat d'aptitude à la fonction de bibliothécaire.

Cela répond à un besoin des bibliothécaires de l'époque. En effet, la fin du siècle voit se développer, à travers toute l'Europe, cette envie de reconnaissance et de mise en valeur de la profession.

Ainsi donc, avec l'introduction de classification de Melvil Dewey⁴²² en 1876, des manuels professionnels, avec l'émergence d'un groupe professionnel, la création de

⁴²¹ - Alexandre Vattemare : Philanthrope et ventriloque français ayant vécu au 19^{ème} siècle. Il est un précurseur dans le domaine de la culture et du livre (bibliothèque publique). Ses nombreux voyages l'ont amené dans les capitales européennes. Là, il visite les bibliothèques et les musées et il ne peut s'empêcher de constater l'existence de doubles parmi les livres et les objets qui y sont conservés. Ainsi, propose-t-il un système d'échange entre institutions. Ses idées trouvent preneur auprès des autorités et des notables de tout le continent et elles sont appuyées par eux. A cet égard, en 1825, l'Agence Européenne des Echanges est créée.

⁴²² - Melvil Dewey (1851-1931). Bibliographe américain. Travaille comme aide- bibliothécaire à la bibliothèque du Amherst college. C'est là qu'il conçoit la classification décimale de Dewey en 1876. Il part ensuite à Boston, où il fonde The Library Journal, qui devient un influent agent pour le développement des bibliothèques en Amérique du nord. Avec son ami et collègue Charles Ammi Cutter, il participe aux débuts de l'American Library Association (ALA), dont il est élu président en 1890 et en 1892. En 1883, il devient bibliothécaire du Columbia College et fonde peu après l'école de bibliothéconomie de Columbia, qui est la plus ancienne institution de formation de bibliothécaires au monde. Cette école qui connaît un grand succès déménage à

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

l'American Library Association en 1876 et celle de l'Association des bibliothécaires Français (ABF) en 1906, voit se dessiner le métier de bibliothécaire.

Dès sa création, l'ABF œuvre à l'unification et à la reconnaissance du métier de bibliothécaire. Cela se traduit par des actions continues en matière de formation initiale des personnels, par la promotion de la bibliothéconomie et de la lecture publique.

A la charnière entre le XIX^{ème} et le XX^{ème} siècle, on voit émerger, sous la pression de certains industriels et scientifiques, une discipline nouvelle : la documentation.

En effet, Paul Otlet⁴²³ fonde avec Henri La Fontaine⁴²⁴, à Bruxelles, l'Institut International de Bibliographie, avec le projet de constituer un répertoire bibliographique universel. Ils sont à l'origine de la création de la classification décimale universelle (CDU).

Ils ne se sont pas contentés uniquement dans la mise en place des techniques de documentation, mais ont beaucoup fait pour la normalisation du catalogage, initiant le dépouillement des périodiques, dissociant ainsi l'information de son support.

Le développement des bibliothèques connaît donc un réel développement au XX^{ème} siècle, sous l'impulsion des auteurs auxquels nous avons fait référence et à qui il faut y ajouter le Français Eugène Morel⁴²⁵.

Ce développement s'amplifie à partir des années 1970, notamment avec l'augmentation du nombre de populations poursuivant des études universitaires, la politique culturelle poursuivie par les pouvoirs publics et les possibilités offertes par l'outil informatique.

En effet, depuis la fin des années 70, la bibliothèque et la profession de bibliothécaire ont connu une évolution majeure à la mesure de l'évolution des technologies de l'information

Albany en 1890 et devient la New York State Library School. De 1888 à 1906, M. Dewey dirige la New York state School et, de 1888 à 1900, il est également le secrétaire de l'université de l'Etat de New York.

⁴²³ - Paul Otlet (1868-1944). Bibliographe belge. Il se distingue par ses travaux en matière de bibliographie avec la création en 1895 de l'Office International de Bibliographie grâce auquel il mettra en place le système de classification décimale universelle (CDU) et le standard de 125 sur 75 mm imposé aux fiches bibliographiques, toujours en vigueur dans les bibliothèques du monde entier.

⁴²⁴ - Henri La Fontaine (1854-1943). Sénateur socialiste d'envergure. Grand voyageur, admirateur de Wagner, alpiniste et franc-maçon. La Fontaine oeuvra sa vie durant pour un monde de justice et de paix. Il reçut la consécration officielle en 1913 avec le prix Nobel de la paix.

⁴²⁵ - Eugène Morel (1869-1934). Après des études de droit (1886-1889), Eugène Morel renonce au métier d'avocat et entre à la Bibliothèques Nationale de France en 1892. En 1906, il publie « La Librairie publique », ouvrage dans lequel il préfigure le développement des bibliothèques publiques au XX^{ème}. En 1911, il introduit en France la classification décimale de Dewey à la bibliothèque de Levallois-Perret.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

et de la communication (T.I.C.). On pourrait même avancer que les sciences de l'information et de la documentation est un des domaines de l'activité humaine qui a subi le plus de changements importants ces dernières années si l'on songe que l'on n'est passé du fichier cartonné aux bases de données hypertexte en à peine quelques décennies.

Section 2- Informatisation des BU: premières mutations

Les activités d'une bibliothèque universitaires s'articulent essentiellement autour de ses documents et de ses utilisateurs.

Nous aimerions maintenant souligner les grandes catégories fonctionnelles qui sillonnent le monde de l'information documentaire contemporaine et qui expliquent la différence des tâches de travail.

A cet égard, cette section se propose de se familiariser avec le travail en bibliothèque.

En effet, de sa commande à sa mise à disposition des lecteurs, le document passe par plusieurs étapes. Ce cheminement est souvent appelé le circuit du livre ou circuit du document ou chaîne documentaire selon les terminologies.

L'ensemble de ces occupations techniques étant parfois très répétitif, le circuit du document est devenu un domaine où la gestion informatique apporte un gain de temps et d'efficacité indéniable. Nous n'étudierons ici que les aspects relevant du travail proprement interne à la bibliothèque, et nous aborderons dans les sections suivantes l'informatisation et son impact sur le circuit du livre.

Selon l'auteur George Van Slype⁴²⁶, la bibliothèque comporte schématiquement six sections :

- **Acquisition** : décision, négociation, contrôle et inventaire des acquisitions par achats, abonnements, dons et échanges.

- **Classification** :
 - Affectation aux ouvrages d'une cote de classement physique qui constitue l'adresse du document dans les rayons.
 - Attribution d'un ou de plusieurs codes de classification par matière suivant les rubriques d'un plan de classification.
 - Relevé des données signalétiques : auteur, titre, éditeur, etc. ; ce relevé constitue la description objective du document.

- **Collection** : conservation des documents.

- **Catalogues** : ce sont les fichiers et les répertoires (fichiers auteurs, matières et autres) mis à la disposition des lecteurs afin d'orienter leurs recherches.

⁴²⁶ - VAN SLYPE, Georges (1977).- Conception et gestion des systèmes documentaires... Op. cit.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

- **Guichets** de demande de consultation des documents.
- **Salle(s)** de lectures.

Quant à René Deriez⁴²⁷, pour lui, le circuit du document dans les bibliothèques universitaires comprend six grandes tâches :

- Acquisition,
- Traitement,
- Equipement,
- Prêt,
- Prêt inter- bibliothèques,
- L'accueil (référence bibliographique manuelle et informatisée).

Le cheminement du livre décrit donc, comme l'ont souligné plusieurs auteurs, la succession d'opérations obligées que suit un document dans une bibliothèque (depuis que l'on a eu l'idée de l'acheter jusqu'à son élimination). C'est l'ensemble des opérations documentaires réalisées pour recueillir et traiter l'information afin d'en assurer la diffusion auprès des lecteurs.

4.2.1- Le circuit du document en bibliothèque

Ce circuit suit donc les étapes principales suivantes, effectuées par les différents professionnels des bibliothèques, plus ou moins spécialisés, étapes qui s'enchaînent rigoureusement, chacune conditionnant l'étape suivante.

4.2.1.1- Les acquisitions

La fonction acquisition se subdivise en :

- Sélection des titres à commander,
- Etablissement des listes,
- Sélection des offres,
- Réception des commandes,
- Vérifications et pointage,

⁴²⁷ - DERIEZ, René (1993).- Le Circuit du livre dans les bibliothèques universitaires : évaluation des tâches.- In : *Bull. Bibl. France, tome 38, n° 2, pp. : 50-54*

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

- Relances et réclamations,
- Statistiques.

La sélection des titres est basée sur des principes et règles établis par la bibliothèque seule ou en collaboration avec sa tutelle qui est l'université.

Concernant donc les bibliothèques universitaires, la sélection est généralement effectuée par une commission d'orientation constituée des bibliothécaires (chefs de sections), des enseignants et des représentants des services communs (administratifs et financiers).

Cette organisation est basée sur des règles générales qui définissent la politique des acquisitions suivie par la bibliothèque ou l'université en général.

Dans le cadre des achats groupés ou centralisés, la participation des bibliothèques de facultés, d'instituts, des départements ou de laboratoires dépendants est plus que nécessaire.

Lorsque les listes établies selon les règles intellectuelles, administratives, réglementaires et financières, la procédure de commande est lancée. Elle peut se faire directement auprès des éditeurs ou de regroupements ou bien par appel d'offres en conformité avec la réglementation en vigueur.

En Algérie, toute commande dépassant les huit millions de dinars passe obligatoirement par la procédure d'appel d'offres⁴²⁸ (national ou international).

A la réception des documents, on procède aux opérations de vérification et de pointage. C'est-à-dire la vérification de la conformité intellectuelle (si les titres reçus sont conformes aux titres commandés), la conformité matérielle (si le nombre reçu est conforme au nombre commandé) et enfin s'assurer du bon état des documents.

Il faut également contrôler chaque ouvrage, un à un. C'est la collation, c'est-à-dire la vérification que l'ouvrage est complet (qu'il n'y manque d'une page, d'un cahier), correctement imprimé (on trouve parfois des pages blanches) et relié ou collé (certains cahiers sont inversés, la couverture se décolle à la première ouverture du livre...).

⁴²⁸ - Décret présidentiel n° 02-250 du 14/07/2002 portant réglementation des marchés publics et le Décret présidentiel n° 10-236 du 07/10/2010 portant réglementation des marchés publics.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

Si un ouvrage est défectueux, il faut faire une réclamation auprès du fournisseur et lui renvoyer le document pour échange.

Cette opération débouche sur l'établissement des listes reçues ainsi que des relances et réclamations sur les titres ou exemplaires manquants.

Enfin, les informations accumulées peuvent être utilisées pour produire des statistiques diverses pouvant aider la bibliothèque à améliorer sa gestion, à mieux répartir son budget pourquoi pas maîtriser l'accroissement de ses collections.

Concernant les périodiques, la procédure est la même en ce qui concerne l'établissement des listes et la sélection des fournisseurs. La souscription d'un abonnement ou d'un réabonnement se fait généralement auprès d'un regroupement ou agence d'abonnements. Il est matériellement impossible à une bibliothèque de gérer convenablement des abonnements souscrits directement auprès des éditeurs. Ceci décuple le nombre des factures, complique la procédure de paiement et alourdit le suivi des abonnements.

La centralisation des abonnements par une bibliothèque centrale permet de bénéficier de meilleures conditions et avantages auprès des fournisseurs et une meilleure maîtrise du budget alloué ainsi qu'un meilleur suivi de ses abonnements.

Les abonnements sont généralement payables à la commande. A la réception des périodiques, on ne met pas de numéro d'inventaire sur chaque fascicule. L'inscription s'effectue dans un fichier particulier (papier type Kardex ou fichier informatique) où l'on note le numéro de chaque exemplaire reçu, sur une fiche portant le titre du périodique, la périodicité et la date du début de l'abonnement. C'est le bulletinage, opération de contrôle et d'inventaire qui permet de connaître l'état de la collection, de faire des réclamations s'il manque un numéro ou plusieurs, et de se réabonner à temps pour éviter d'interrompre la collection.

L'opération de suivi et de contrôle des numéros reçus est très importante. Le préjudice est non seulement intellectuel, mais aussi financier. Le bulletinage des numéros reçus et les relances régulières sur les numéros non reçus sont des opérations très importantes. Un numéro non reçu, s'il n'est pas réclamé à temps, risque d'être épuisé et la collection sera amputée.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

Ajouter à cela les tracasseries que cela engendre : calcul des avoirs chez les fournisseurs et les modalités de règlement du contentieux, lourdes et compliquées.

D'autres modes d'accroissement peuvent exister dans une bibliothèque, comme le dépôt légal, propre aux bibliothèques nationales, les dons, legs et échanges.

Dans une bibliothèque universitaire, il peut exister un accroissement par dépôt. Ce type d'accroissement concerne généralement les thèses soutenues à l'université concernée ainsi que des publications de cette dernière.

4.2.1.2- Le traitement

Les traitements comprennent généralement :

- L'enregistrement,
- Le catalogage auteurs,
- Le catalogage matières.

L'enregistrement : c'est l'inscription de chaque document sur un registre d'entrée inventaire. C'est un document obligatoire et essentiel dans la gestion de la bibliothèque. C'est l'état du patrimoine documentaire de la bibliothèque.

Cette opération permet de doter chaque document d'un numéro d'entrée inventaire qui peut servir ou faire partie de la cote de rangement du document dans les rayonnages.

Les titres qui sont conformes à la commande sont enregistrés sur le registre inventaire papier ou en saisie informatique, estampillés et envoyés au service traitements.

Le numéro d'inventaire doit être porté sur la facture, en marge, devant ou à la suite de chaque titre : il atteste de la réception du document et permet donc le paiement de la facture au fournisseur.

L'estampillage consiste à apposer le cachet de la bibliothèque (estampille) à certains endroits choisis sur un ouvrage : page de titre, dernière page sous l'achevé d'imprimer, planches d'illustration, et à certaines pages choisies par la bibliothèque, par exemple : page 44,144, 244 etc. Ces cachets ou tampons attestent de la propriété de la bibliothèque, ils sont dissuasifs contre le vol, ou la revente du livre et de ses illustrations.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

Le document une fois estampillé, il est étiqueté par la suite. On y appose une étiquette qui porte son numéro de cote. Si la bibliothèque utilise le système de code à barres, l'étiquette comportera aussi le code barre.

Dans ce cas, on privilégie l'utilisation d'étiquettes spéciales renforcées.

Après l'estampillage, le document passe ensuite au *catalogage*. « *Cataloguer, c'est établir, en fonction d'une norme, la carte d'identité (notice de base) d'un document. C'est décrire son aspect extérieur (description matérielle), ses origines intellectuelles et éditoriales (description bibliographique) en respectant les règles de transcription des données, l'ordre des éléments de ponctuation* »⁴²⁹.

Cette description peut être obtenue à partir des sources bibliographiques telles que les bases de données commerciales (Electre, Cézame), les catalogues de bibliothèques (BN Opale de la B.N. de France) ou des grands réservoirs bibliographiques tels l'OCLC (On Line Computer Library Company).

Dans ce cas de figure, on ne procédera à la saisie que des données locales (numéro de cote, indice de classement, nombre d'exemplaires) et, éventuellement, procéder à quelques retouches de l'indexation matière selon les règles et outils établis et utilisés par la bibliothèque elle-même.

L'opération suivante est la description du contenu intellectuel du document, appelée *l'indexation*. Elle peut être libre ou contrôlée au moyen d'outils tels que les thésauri ou les listes d'autorités.

« *L'indexation est l'opération qui consiste à décrire et caractériser un document à l'aide de représentation des concepts dans ce document, c'est-à-dire à transcrire en langage documentaire les concepts après les avoir extraits du document par une analyse* »⁴³⁰.

⁴²⁹ - Association des Bibliothécaires Français (1996).- Le Métier de bibliothécaire... Op. cit. p.115

⁴³⁰ - MERILLET, Dominique (1993).- Thésaurus et indexation.- In : *Bull. Bibl. France*, tome 38, n° 5, p. : 46.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

L'indexation est une opération très importante. Sa finalité est de « *permettre une recherche efficace des informations contenues dans un fonds de documents et d'indiquer rapidement sous forme concise la teneur du document* »⁴³¹.

Les listes d'autorités sont d'une importance capitale. Leur rôle premier est d'uniformiser l'orthographe des noms de personnes, de lieux ainsi que des mots matières et par là, uniformiser les points d'accès des fichiers de la bibliothèque.

4.2.1.3- Equipement et reliure

Avant de mettre les documents en service, il convient de les consolider. L'équipement simple consiste à renforcer la couverture avec du carton ou une feuille de plastique rigide et à doubler d'un film adhésif qu'on pourra nettoyer régulièrement avec une éponge imprégnée d'une solution de savon non moussante et désinfectante.

Dans le cas d'un ouvrage qu'on veut conserver longtemps ou qui sera souvent manipulé (dictionnaires, encyclopédies...), on préférera le faire relier par un relieur professionnel ; cette reliure est plus chère mais donne une protection et une consolidation durable.

Enfin on effectue *l'équipement* pour la consultation et le prêt : étiquetage de la cote au dos du livre, sur une face des disques, cassettes et documents audiovisuels ; on colle éventuellement les coins plastiques dans lesquels viendront s'insérer les fiches de prêt dans les systèmes de prêt manuel, ou bien on colle les codes à barres dans les systèmes informatisés. On ajoute enfin les pastilles ou les fils spécifiques du système antivol. On procède ensuite à la mise en rayon et à la mise en valeur des nouveautés.

4.2.1.4- Le prêt

Le prêt est « *l'opération consistant à confier un document à une personne ou une collectivité pour son propre usage pendant une certaine durée* ».⁴³²

Il se subdivise généralement en deux catégories :

⁴³¹ - Association Française de Normalisation (Afnor) (2000).- Principes généraux pour l'indexation des documents : Norme NF Z47-102- Information et documentation.- 5^{ème} éd.- Paris : Afnor, p. 52.

⁴³² - LACALY, Serge (Dir.) (1997).- Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation.- Paris : Nathan, p.467

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

○ *La communication sur place* : le lecteur demande un ou plusieurs documents pour les consulter sur place dans la salle de lecture de la bibliothèque. Cette opération peut être directe dans le cas des bibliothèques à accès direct ou via un bulletin de communication que remplit le lecteur. Ce mode de communication est ouvert, en principe, à tous les documents de la bibliothèque même certains nécessitent une procédure particulière (salle de consultation spéciale, consultation à des jours et heures spécifiques, etc.).

○ *Le prêt à l'extérieur* : c'est le mode le plus apprécié par les lecteurs car il leur permet d'utiliser les documents en toute place et en toute heure. Ce type de prêt ne concerne pas tous les documents de la bibliothèque. Généralement, les périodiques, les thèses, les ouvrages de références, les ouvrages en un seul exemplaire, les ouvrages rares et précieux en sont exclus.

4.2.1.5- Le prêt inter- bibliothèques

Il y a un principe admis aujourd'hui qu'aucune bibliothèque ne peut se suffire à elle-même. Aucune bibliothèque, quelle que soient sa spécialisation et ses ressources financières, ne peut acquérir tout ce qui se publie dans son domaine.

Pour pallier à cet handicap sans cesse amplifié par l'explosion documentaire, les bibliothèques ont développé une coopération entre elles : c'est le prêt inter- bibliothèques ou entre bibliothèques (PIB ou PEB).

Pour Richard Greenene, *«Toute bibliothèque universitaire ne peut véritablement remplir sa mission qu'à deux conditions : d'abord avoir accès à des notices bibliographique à jour, qu'elles soient des bases de données sur disque optique, de grands serveurs ou autres. Ensuite, elle doit développer un système de prêt entre bibliothèques (avec télécopieur) qui constitue le cœur de ses opérations »*⁴³³.

Le prêt entre bibliothèques est d'une grande importance si la bibliothèque veut réellement répondre au maximum des besoins de ses utilisateurs. Cette activité est d'une importance telle que certaines grandes bibliothèques en ont fait une véritable activité

⁴³³ - GREENENE, Richard (1993).- Au Nord et au sud, même combat pour l'accès au document.- In : *Documentation et bibliothèques*, vol. 39, juil.- sept. p. 166.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

commerciale (cas de la British Library Lending Division- BLLD- de la Bibliothèque nationale Britannique).

Le recours au prêt entre bibliothèques est souvent le seul moyen d'obtenir un document non publié (cas des thèses). Ne pas offrir cette possibilité au chercheur, c'est le priver d'une source d'informations le plus souvent indispensable à son travail.

4.2.1.6- Les services d'aide aux usagers

Ils sont représentés par le service d'information et d'orientation et le service de recherche bibliographique.

Les fonctions du premier sont diversifiées. Il doit intervenir là où y a un problème d'information. Mieux encore, ce service doit anticiper sur les demandes éventuelles des utilisateurs en menant des opérations d'information et de formation des lecteurs par affichage, visites guidées et distribution de brochures.

Le deuxième service, quant à lui, il se charge d'effectuer des recherches bibliographiques pour le compte des lecteurs. Un tel service est important car il permet une meilleure exploitation du fonds documentaire de la bibliothèque, notamment des périodiques. Ce service est la base du service du prêt entre bibliothèques et suppose que la bibliothèque dispose de données bibliographiques sur Cédérom ou qu'elle soit connectée à un serveur bibliographique.

Ceci pour les services qui sont en contact direct avec le circuit du livre. La bibliothèque est dotée aussi d'autres services assurant des tâches autres que bibliothéconomiques. Nous citerons entre autres :

- La GRH,
- La gestion financière et comptable,
- L'hygiène et la sécurité, etc.

4.2.2- Informatisation des BU : éléments historiques

Incontestablement, avec l'apparition de l'informatique à la fin des années quarante et son développement vont bouleverser profondément le monde des bibliothèques⁴³⁴.

En effet, ce développement, conjugué à la prospérité économique de ces années (années glorieuses), va permettre l'introduction de l'outil informatique dans les bibliothèques dès le milieu des années cinquante.

A cet égard, pour comprendre le changement qu'entraînent les NTIC dans les bibliothèques, il faut revenir sur le développement des NTIC qui se situe entre une évolution des précédentes techniques et une évolution technologique.

D'abord, les NTIC sont les héritières des TIC. En effet, le début de l'informatisation date des années 1960 avec l'apparition des premiers ordinateurs. Nous constatons trois périodes dans l'informatisation des bibliothèques. Dans les années 1970, informatique et communication sont séparées et l'architecture est centralisée. Les systèmes informatiques sont de plus en plus performants. Dans les années 1980, les ordinateurs se perfectionnent et le micro-ordinateur s'installe sur les bureaux. Enfin, aujourd'hui, informatique et télécommunication sont reliées permettant le développement de l'informatique distribuée en réseau grâce aux NTIC.

L'objet de cette section est de retracer l'irruption de l'outil informatique dans chaque fonction de la bibliothèque et donc de la transformation de ces dernières.

Nous la débiterons avec les différents systèmes de prêt, étant donné que ce dernier était l'une des premières fonctions de la bibliothèque à être informatisée.

4.2.2.1- Les systèmes de prêt traditionnels

Les premiers systèmes formalisés furent introduits vers 1900 aux Etats-Unis et en Grande Bretagne. Les plus célèbres d'entre- eux sont le système BROWN-BROWNE et le système NEWARK CHARGING.

Le système **BROWN-BROWNE** doit son nom à la similitude des systèmes conçus, à peu près, à la même époque ; l'un par l'Américaine Nina N. BROWN et l'autre par le bibliothécaire Anglais James D. BROWNE⁴³⁵.

⁴³⁴ - OUAOUDIA, Lounis, (1999).- Evaluation de logiciels de gestion des bibliothèques : possibilités d'utilisation à la BU de Bejaia.- 191 f.- Mémoire de Magister : Bibliothéconomie : Université d'Alger.

⁴³⁵ - DUCASSE, R. (1980).- La Gestion des systèmes d'information documentaire.- In : *Revue L'Université*, n°12Janv-Mars, pp. :49-70

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

La description de ce système peut être schématisée ainsi :

- Chaque lecteur inscrit à la bibliothèque reçoit une carte d'identification en forme de pochette,
- Chaque livre reçoit à son tour une fiche descriptive précisant : le nom de l'auteur, le titre de l'ouvrage, le genre et la cote.

Lors du prêt d'un ouvrage, la fiche est placée dans la pochette du lecteur puis sera classée selon le genre de l'ouvrage, la date de sortie ou de retour.

Ce système a l'avantage de ne nécessiter aucune écriture de la part de l'agent du prêt. Cependant, il pourra être amélioré en mentionnant la date de retour sur une fiche collée à la dernière page du livre pour servir de rappel au lecteur.

Quant au système *Newark Charging*, il a été mis également au point, au début du siècle dernier aux Etats- Unis. Il a été conçu par John Cotton DANA pour le Newark Public Library à New-York (New-Jersey) ou il a connu un énorme succès⁴³⁶.

Il peut être décrit ainsi :

- Chaque lecteur inscrit à la bibliothèque reçoit une carte de lecteur qui indique : son nom, son adresse, son numéro d'inscription,
- Chaque livre reçoit une fiche comportant : le nom de l'auteur, le nom de l'ouvrage, la cote de l'ouvrage, un feuillet collé sur la dernière page du livre sur lequel est mentionnée la date de retour et une pochette pour conserver le livre.
- Pour le prêt, le bibliothécaire procède à l'inscription du numéro du lecteur sur la fiche du livre et l'impression de la date de retour sur : la fiche du livre, le feuillet collé sur la date et la carte de lecteur.
- La carte du lecteur est conservée à la bibliothèque. En fin de journée, les cartes sont classées par cotes ou par ordre alphabétique d'auteurs, puis placées dans le fichier à séparateur calendaire pour contrôler les retours.

⁴³⁶ - DUCASSE, R. (1980).- La Gestion des systèmes d'information documentaire...Op. cit.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

- Lorsque l'utilisateur rend l'ouvrage, l'agent du prêt vérifie la date de retour et sanctionne, le cas échéant, le retardataire, puis imprime sur la carte du lecteur la date effective de retour attestant ainsi que l'ouvrage a été rendu.
- La carte du livre réintégrée dans sa pochette, celui-ci est classé pour un nouvel emprunt.

Les avantages de ce système sont :

- L'anonymat relatif aux différentes transactions,
- L'accès direct au documentaire,
- Des statistiques du prêt par jour et par cote, des fréquences d'emprunt par ouvrage, des fréquences d'emprunt par lecteur, l'identification des ouvrages non rendus à l'échéance fiables, la gestion des retards (lettres de rappels, sanctions), et les possibilités de gérer les réservations des documents.

Quant aux inconvénients, ils peuvent être résumés ainsi :

- Le système devient peu praticable lorsque le volume des transactions devient considérable, car il nécessite de nombreuses opérations et le fichage des ouvrages au retour.

Les bibliothèques ont estimé pendant longtemps que l'introduction de procédés mécaniques pallierait à ces inconvénients.

La gamme de machines « Gay Lord Library System » qui permettaient l'impression de différents numéros et dates dans leurs zones respectives (carte de lecteur et fiche de l'ouvrage) ont été introduites.

Elles étaient utilisées dans plusieurs bibliothèques américaines qui estimaient que les avantages de cette machine consistaient à réduire le coût du personnel et le phénomène de file d'attente à la banque de prêt.

Cependant, le développement rapide de l'activité des bibliothèques a contraint celles-ci à abandonner les machines de Gay Lord et le Newark Charging System car les dépenses étaient insupportables.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

Les années quarante vont faire apparaître les systèmes de prêt dits à « cartes de transaction (transaction cards) » ou les procédés mécaniques et photographiques.

4.2.2.2- Les procédés mécaniques et photographiques

De nombreux systèmes mécaniques et photographiques reposent généralement sur les mêmes principes et ne diffèrent que par le support du fichier.

Parmi ces systèmes citons :

L'*Audio- Charging* qui a été mis au point par la « Remington Rand Corporation ». Il associe, sur micro- film, la page du titre de l'ouvrage et la carte de l'emprunteur. De nombreuses bibliothèques ont adopté celui-ci.

Le *Photo- Charging* est un procédé plus récent et très répandu. Il associe, sur bande magnétique, l'identité ou le numéro du lecteur à l'identifiant de l'ouvrage, à savoir : l'auteur, le titre du livre et son numéro d'inventaire.

Le dernier procédé est le *Thermocharging* qui associe, sur feuille thermosensible, la carte du lecteur, l'identifiant du livre et la carte de transaction.

Ces différents systèmes de prêt à cartes de transaction reposent sur les principes suivants :

- Chaque lecteur reçoit une carte qui permet son identification,
- Le livre quant à lui ne reçoit aucune fiche.

Lors d'un emprunt, l'agent de prêt associe, en utilisant un support d'enregistrement, le numéro séquentiel du prêt, l'identité de l'utilisateur et celle de l'ouvrage.

Cette association engendre une transaction représentée par une fiche qui sera laissée dans l'ouvrage et dans laquelle sera mentionnée la date de retour.

Le bibliothécaire retiendra une trace de l'enregistrement sur papier, film, bande magnétique, etc., suivant le procédé retenu.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

L'adoption des numéros séquentiels de transaction va permettre au bibliothécaire de connaître le nombre de prêts et de se rapporter au fichier pour identifier l'emprunteur et le titre en question.

Néanmoins, l'inconvénient de ces systèmes réside dans l'absence de l'établissement de statistiques à l'exception du thermocharging.

4.2.2.3- Les procédés de traitement traditionnels et semi-automatiques

Pour ce qui est du traitement intellectuel des documents (catalogage, analyse et indexation), qui aboutit à la constitution d'un fonds documentaire consultable par les lecteurs, le stockage de l'information s'effectue sur divers supports :

- Sur fiches pour les procédés manuels,
- Sur fiches perforées pour les procédés semi-automatiques,
- Sur fiches perforées, bandes et disques magnétiques, disques optiques numériques et le Compact disc only memory « Cd Rom » pour les procédés automatiques.

Les procédés existant étaient :

○ *Les Procédés manuels (les fichiers manuels) :*

Chaque fichier regroupe un ensemble de fiches catalographiques. Sur chaque fichier, nous retrouvons les références qui identifient le livre.

Trois types de fichiers sont mis à la disposition des lecteurs : le fichier auteurs et anonymes, le fichier matières et le fichier titre.

Le reproche fait à ce procédé est l'ampleur prise par ses fichiers et les difficultés de leur consultation.

Pour pallier à cette insuffisance, les bibliothécaires ont créé les systèmes semi-automatiques représentés par les cartes perforées.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

○ *Les Procédés semi- automatiques (les fiches perforées)*

Chaque livre reçoit une fiche divisée en deux zones :

- La première zone est destinée pour inscrire les références bibliographiques,
- La deuxième zone dite de perforation est réservée pour l'enregistrement, suivant un code déterminé, des caractéristiques par lesquelles le document pourra être retrouvé lors de la recherche bibliographique. Trois fiches sont à distinguer dans ce cadre, il s'agit de la fiche à perforations marginales, de la fiche à perforations centrales, puis vient la fiche à sélection visuelle ou à perforations totales.

Pour traiter ces fiches, il existait sur le marché, à l'époque, tout un matériel appelé « machines à cartes perforées ». Il y va de *la poinçonneuse* à *la tabulatrice* en passant par *la vérificatrice*, *la reproductrice*, *la trieuse* et *l'interclasseuse*.

Cependant, leur inconvénient réside dans la création de plusieurs fiches à la fois et en même temps.

Après les fiches à perforation, on a introduit un système dit à « sélection sur microcopies ». Il est complexe et coûteux. Il combine des méthodes mécaniques, micrographiques et électroniques.

4.2.2.4- Les systèmes automatisés

L'évolution de l'informatisation des trois grandes fonctions bibliothéconomiques (le prêt, le catalogage et les acquisitions) a eu un grand effet sur les bibliothèques et centres de documentation.

Nous allons suivre ci-dessous l'évolution de la fonction « prêt » qui est généralement la première à être informatisée puis de celle du « catalogage ».

○ *Les systèmes de prêts automatisés*

Les premiers systèmes de prêt informatisés furent fondés aux Etats-Unis d'Amérique au milieu des années soixante.

Ces systèmes sont basés sur les techniques de « traitement par lots ». C'est grâce à l'équipement des entreprises, des villes et des universités par *des centres de calcul*, que les

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

bibliothèques ont envisagé de pouvoir bénéficier des services que peuvent leur rendre ces derniers. Ainsi, la bibliothèque profitant de l'installation des services informatiques de sa tutelle, exigeait que sa gestion soit prise en charge au même titre que les autres services.

Par la collaboration des services informatiques et de la bibliothèque, un programme est réalisé localement et implanté par le centre de calcul.

L'enregistrement de l'information documentaire est en différé. Elle ne peut être accessible en direct.

Dans les années soixante-dix, nous assistons à la multiplication de ces systèmes aux Etats-Unis et le début de leur implantation en Europe (Froissart et Durant⁴³⁷).

La naissance et le développement des systèmes de prêt en temps réel commencèrent au milieu de la même décennie (A.B.F.⁴³⁸). Cette fois-ci, l'apparition est simultanée en Europe et en Amérique.

L'avantage de ces systèmes réside dans le fait que les informations sont saisies directement sur des claviers- écrans, consultables et modifiables en direct en même temps.

Les systèmes les plus répandus aux Etats-Unis étaient : C.L.S.I. (Computer Library System In.) et BELL RELL (Le Bell Laboratory Library Real Time Loan System).

En Europe, nous pouvons citer entre autre : A.L.S. et Plessey sous leurs versions successives.

Ces différents appareils étaient constitués d'appareils périphériques réalisés par le constructeur et destinés pour la saisie et la consultation des ouvrages.

⁴³⁷ -FROISSART, S. et DURAND, J.-M. (1975).- La Bibliothèque à l'heure de l'informatique.- Paris : Bibliothèque Municipale, p.8.

⁴³⁸ - Association des Bibliothécaires Français (1983).- Informatisation et automatisation des bibliothèques : Journées d'étude, Evry, 31/01 au 01/02/ 1983, organisées par l'ABF.- Paris : A.B.F.- 48 p.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

Quant aux programmes de traitement, ils étaient créés par le service informatique et l'organisme de tutelle de la bibliothèque.

Ensuite, l'évolution intervient plus exactement lorsque les sociétés de services commencèrent à produire des logiciels maison (D.B.M.I.S.T.⁴³⁹).

Cette étape se situe vers le début des années quatre-vingt. C'est la décennie des systèmes clefs en mains répandus dans les autres secteurs d'activités économiques et industrielles et qui firent leur entrée dans le domaine des bibliothèques et centre de documentation.

Il s'agit des systèmes dont le matériel et le logiciel sont fournis ensemble par le constructeur et mis à la disposition des organismes documentaires.

La dernière phase de développement des systèmes de gestion des bibliothèques est intervenue ces dix dernières années, notamment avec la mise en place de *systèmes intégrés* assurant une multitude de fonctions à savoir : les acquisitions, le catalogage, la recherche bibliographique, la circulation des documents, etc.

Ses différentes fonctions sont liées les unes aux autres et essaient d'éliminer la redondance des informations, de diminuer le coût du matériel et de rationaliser progressivement les différentes opérations.

○ *L'informatisation du catalogage*

L'histoire de l'informatisation du catalogage remonte aux années soixante à la bibliothèque du Congrès Américain.

Le but recherché était de réduire au maximum la duplication du catalogage au niveau de chaque bibliothèque.

⁴³⁹ - Direction des Bibliothèques, des Musées et d'Information Scientifique et Technique (DBMIST)(1984).- Micro- informatique et documentation.- Paris : La documentation Française.- 190 p.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

Ainsi, les études lancées par la bibliothèque du Congrès, vers les années soixante sur la question, ont donné naissance au format MARC⁴⁴⁰.

Ce format était mis au point au début de l'année 1966 et consistait à enregistrer des informations bibliographiques sur un support lisible en machine.

Une deuxième version « MARC II » est réalisée en 1967 et conçue essentiellement pour un échange plus large de données bibliographiques sur tout type de document.

A l'aide de ce nouveau format, on a pu informatiser la bibliographie de la France et générer la naissance d'un autre format dérivé d'INTERMARC qui est CANAC⁴⁴¹. Il permettait aux bibliothèques abonnées à la Bibliothèque Nationale de France de faire des commandes et recevoir des fichiers catalographiques normalisés.

Aujourd'hui, le mode de transfert de l'information dépasse le cadre purement bibliographique. Les producteurs de l'information ne proposent plus cette dernière sur support magnétique mais font appel aux réseaux. Ces nouveaux systèmes en ligne, accessibles à distance, nous permettent d'avoir l'information recherchée directement sur écran.

4.2.3- L'informatisation des BU : transformation des pratiques invisibles des bibliothèques

Pour Jean-Philippe Accart, « *les évolutions technologiques touchent de plein fouet ces professions [des bibliothèques et de l'information] ; elles ne doivent pas cacher d'autres évolutions plus profondes modifiant sensiblement les conceptions traditionnelles des métiers...Le monde de l'entreprise change : de nouvelles formes organisationnelles et managériales apparaissent avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication* »⁴⁴².

⁴⁴⁰ - Machine Reading Catalogage

⁴⁴¹ - Catalogue National Décentralisé.

⁴⁴² - ACCART, Jean-Philippe (2000).- Bibliothécaire, documentaliste : même métier ?... Op. cit. p. 90.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

Incontestablement, l'informatisation des BU peut donc être considérée comme le facteur de changement ayant bouleversé l'organisation des BU et leur fonctionnement. Elle a touché l'ensemble des fonctions (gestion intégrée des acquisitions, des prêts, etc.). Nous aborderons dans ce qui suit la manière dans laquelle celles-ci sont impactées.

4.2.3.1- Les acquisitions

L'importance de la gestion des acquisitions a nécessité une informatisation qui a permis l'amélioration et le suivi des commandes.

En effet, la livraison d'ouvrages ne correspond pas toujours à la totalité de la commande pour diverses raisons :

- ouvrages livrés en quantité insuffisante,
- ouvrages non livrés ou livrés dans un état défectueux,
- livrés sans être commandés.

Chacun de ces cas entraîne un traitement particulier. On procède à la relance de la commande, la commande de remplacement, changement de prix, etc.

Le suivi des commandes impose un travail de contrôle important pour réunir les éléments nécessaires à la régularisation de la livraison et les communiquer au fournisseur.

Manuellement, cette opération nécessite la reprise de chaque bon de commande, la vérification de la réception et le relevé de toutes les anomalies constatées.

Dans le cas d'une informatisation, seront mentionnées toutes les anomalies lors de la saisie des acquisitions. La liste des ouvrages défaillants peut être obtenue et communiquée rapidement au fournisseur.

L'informatisation de cette fonction permettra également au bibliothécaire d'avoir la possibilité d'éditer, à tout moment, les listes d'acquisitions des ouvrages commandés et lui faciliter les prévisions budgétaires.

Dans le cadre de la coopération inter-bibliothèques, cette gestion informatisée lui offrira la possibilité de coordonner la politique des acquisitions à l'échelle nationale et de connaître tous les ouvrages commandés par telle ou telle BU, partie prenante, du réseau.

Il est à signaler également que dans un système intégré, les informations saisies lors de la commande, pourront être réutilisées lors de l'opération de catalogage.

4.2.3.2- Le catalogage

L'informatisation de cette fonction a permis la suppression de la reprographie des fichiers. En effet, dans le catalogage manuel, il faut faire autant de fiches qu'il y a de points d'accès ou vedettes (accès par titre, par auteur, par mot matière, etc.). Dans un système informatisé, on ne reproduit pas la notice bibliographique autant de fois qu'il y a de points d'accès à cette notice. Il suffit d'un point d'accès unique.

Elle supprime également l'intercalation des fiches qui est un travail délicat, souvent source d'erreurs. Une fiche mal insérée risque d'engendrer des intercalations successives erronées. De la rigueur de l'intercalation des fiches catalographiques dépend la fiabilité des fichiers utilisés par les lecteurs pour accéder au fonds documentaire conservé par la bibliothèque.

Dans un système informatisé, l'approche alphabétique ou autre ne s'impose pas. L'accès à l'information dépend essentiellement de la structure des fichiers et des index propres à chaque logiciel (ceci est du ressort des techniques informatiques).

L'informatisation de cette fonction a allégé le travail du bibliothécaire en lui permettant d'obtenir rapidement toutes sortes de catalogues, par titre, thème, auteurs, etc.

La consultation des références bibliographiques est facilitée aux usagers de la bibliothèque par l'accès directement à la base de données constituée.

Dans le cadre de la coopération et des échanges inter-bibliothèques, la notice d'un ouvrage n'est saisie qu'une seule fois par la bibliothèque ayant acquis le document. Les autres bibliothèques peuvent accéder directement au fichier bibliographique de celle-ci. C'est le cas notamment du catalogage partagé dans un réseau de bibliothèques.

4.2.3.3- Les périodiques

En plus des avantages qu'offre l'informatique pour l'opération de acquisitions, une place particulière doit être faite au bulletinage des revues. Dans un système manuel, il faut reprendre chaque fiche de bulletinage, repérer les vides et procéder aux réclamations nécessaires. Dans une gestion informatisée, le balayage des fiches se fait automatiquement par une commande de programme.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

L'informatisation du bulletinage a facilité au bibliothécaire la détection des numéros manquants ou en retard et a allégé son travail pour la gestion des rappels (édition de lettres de réclamation, etc.).

4.2.3.4- Le prêt

Le prêt est sans doute la fonction pour laquelle l'informatisation était la plus intéressante.

L'aspect le plus lourd de la gestion des prêts est d'une part l'attente interminable des usagers aux guichets du prêt, et de d'autre part le classement des fiches de prêt. Le risque d'erreurs s'accroît considérablement.

Dans le cadre d'une gestion manuelle, il n'existe aucune possibilité de rappel des retardataires. Les documents non rendus ne sont réclamés qu'à la fin de l'année universitaire. La suspension d'un lecteur retardataire n'est jamais faite au moment voulu. Aucune statistique fiable n'est possible.

Les opérations de prêt, gérées en informatique permettent de:

- Accélérer l'opération de prêt,
- Supprimer les attentes aux guichets,
- Identifier plus aisément l'emprunteur (qui a pris quoi ?),
- Identifier la date du prêt (depuis quand ?),
- Identifier la date de retour (jusqu'à quand),
- Edition des lettres de rappel à temps et automatiquement,
- Réalisation de statistiques du prêt, à temps et à tout moment,
- Réduction de la perte des ouvrages et des périodiques en contrôlant mieux la circulation et les prêts.

4.2.3.5- La recherche bibliographique

Etant en relation réciproque avec le catalogage, la recherche bibliographique informatisée est plus facile et plus rapide.

L'informatisation a permis:

- Un gain de temps considérable,
- La suppression des fichiers manuels. Outre la suppression de l'établissement des fiches catalographiques et leur duplication, la suppression des bacs de recherche (fichiers) apporte un espace supplémentaire pour la bibliothèque.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

- La connaissance de la position des livres accroît la recherche matérielle de ces derniers (savoir s'ils sont sur les rayonnages, prêtés, etc.).

4.2.3.6- Les éditions

Une connaissance précise du fonds documentaire est disponible à tout moment grâce à l'informatique ; ce qu'une gestion manuelle ne peut assurer.

Les possibilités qu'offre une informatisation des éditions est notamment l'édition de :

- Tout le fonds documentaire,
- Les bulletins bibliographiques,
- Catalogues par auteurs, titres, matières, collections et par types de documents (catalogues des thèses, des périodiques, etc.)

4.2.3.7- Les statistiques

L'informatisation permet des statistiques plus précises sur les opérations de prêt et les lecteurs (catégories d'emprunteurs).

Ces statistiques donneront des éléments d'information sur la gestion des acquisitions en permettant de distinguer les ouvrages et les périodiques les plus demandés.

L'informatique permettra au bibliothécaire, qui n'a pas procédé au récolement depuis plusieurs années, une aide au récolement et lui garantit un inventaire régulier de son fonds documentaire.

Section 3 : L'arrivée des NTIC en BU : une évolution à pas de géant

La décennie des années 1970/1980 a été marquée par l'arrivée de micro- ordinateurs dans les bibliothèques, ce qui a transformé considérablement la manière de travailler. Un grand nombre de tâches sont simplifiées et effectuées de manière efficace et rapide.

Les années 1990 ont vu l'arrivée de ce qui est couramment appelé « les nouvelles technologies de l'information et de la communication ».

Les technologies de l'information et de la communication sont aujourd'hui, entièrement intégrées au fonctionnement des sociétés industrialisées et totalement assimilées par les nouvelles générations.

C'est donc sans surprise aucune que l'on retrouve désormais ces technologies omniprésentes dans tous les types de bibliothèques. En effet, on les retrouve non seulement en tant qu'outil de gestion de ces organisations mais également sous forme de postes de lecture de nouveaux documents multimédia. Il s'agit entre autres des cédéroms et des documents multimédia accessibles en ligne sur les réseaux⁴⁴³.

Les bibliothèques universitaires ne sont pas restées à l'écart. Elles ont, graduellement, adoptées celles-ci. Et dans ce cadre, il semble plus que nécessaire, après avoir retracé l'évolution des celles-ci dans le 1^{er} chapitre, d'aborder dans cette section leurs impacts sur les fonctions bibliothéconomiques dans les bibliothèques universitaires, au cours de ces dernières années afin de prendre en considération le contexte de notre étude et de vérifier la réalité du terrain.

4.3.1- L'Internet dans les pratiques bibliothéconomiques traditionnelles

L'appropriation des NTIC et plus particulièrement de l'Internet par les bibliothèques, fut à compter des années 1960. En effet, la bibliothéconomie, aux Etats-Unis, a amorcé un

⁴⁴³ - JACQUESSON, Alain (1995).- L'Informatisation des bibliothèques...Op. cit. p.13

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

virage essentiel dès 1965 avec la conception du format Marc. Elle se dota également du réseau de transmission de données par paquets Arpanet qui préfigurait le désormais fameux Internet.

Les années 1970 virent l'installation, en Europe, de différents serveurs documentaires commerciaux ou para- étatiques destinés d'abord à la veille industrielle puis élargis, dans un second temps, aux structures documentaires.

Ce point de départ marque l'introduction progressive, entre 1970 jusqu'à nos jours, des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les bibliothèques européennes et de celles du reste du monde. « *En vingt temps, on est passé de la bibliothèque repliée sur sa gestion individuelle à la bibliothèque électronique universelle, de l'appui technique de l'ordinateur pour la gestion du prêt et l'impression de catalogues à la notion d'accès direct de l'utilisateur à l'information : le catalogue, mais aussi les banques d'images, les documents en texte intégral et même la lecture assistée par ordinateur...* »⁴⁴⁴.

En ce qui nous concerne, en tant que bibliothécaire, nous osons nous poser la question suivante : quel rapport existerait-il entre l'Internet et les fonctions bibliothéconomique ?

Traditionnellement, la mission des bibliothèques consiste à diffuser l'information documentaire à travers la communication des documents tout en prenant soin de conserver ces documents pour les générations futures. Pour s'acquitter de cette mission, les bibliothécaires utilisent un ensemble de techniques spécifiques que résumant souvent les termes suivants : collecte- acquisition, traitement et communication.

On comprend assez vite qu'Internet va considérablement impacter les fonctions bibliothéconomiques qu'elles soient traditionnelles ou des documents électroniques. Examinons les fonctionnalités les plus essentielles dans le quotidien dans nos BU (on ne détaillera pas toutes les possibilités offertes, ce qui nécessiterait de faire un travail de recherche complet sur le sujet).

⁴⁴⁴ - LE CROSNIER, Hervé (1992).- Le Choc des nouvelles technologies.- Dans : *Histoire des bibliothèques françaises, t4.*- Les bibliothèques au XX^{ème} siècle : 1914-1990.- Paris : Ed. du Cercle de la librairie, p.569.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

Nous allons essayer donc d'aborder dans quelle mesure les usages d'Internet seront appliqués aux fonctions bibliothéconomiques et d'en déterminer les services et produits nouveaux. Quels sont les changements que va créer l'introduction de ce nouvel outil technologique dans les pratiques bibliothéconomiques et quels en seront ses apports ?

Les fonctions bibliothéconomiques prises en considération dans cette section sont essentiellement les fonctions : acquisition, traitement et diffusion.

Concernant les NTIC prises en charge, il s'agit de celles dites de réseaux comme nous l'avons souligné dans le 1^{er} chapitre. Il s'agit entre autres de : l'Internet, l'Intranet/Extranet, le Groupware et le Workflow.

4.3.1.1- Les acquisitions

Comme nous l'avons déjà souligné, les Ntic permettent une diversité de services. Et la fonction acquisition est l'une des fonctions ayant bénéficié de ces technologies car l'architecture informatique propre aux acquisitions met en relation un ensemble de données telles les données des commandes proprement dites, les données concernant les fournisseurs, celles touchant aux lecteurs et le système comptable des acquisitions.

Nous avons vu plus haut que désormais la plupart des universités ainsi que leurs bibliothèques sont connectées à Internet. Ce sont donc des millions d'ordinateurs, qui aujourd'hui, offrent des services d'accès public sur le réseau Internet.

A cet égard, l'un des services de base des NTIC, qui est *le courrier électronique*, permet au service des acquisitions de la BU de :

- Contacter les éditeurs et les fournisseurs via Internet et demander l'envoi de leur catalogue papier par courrier normal ou leur catalogue en ligne.
- Prendre contact avec les directeurs d'autres BU, partenaires dans le cadre d'un réseau, pour éviter les commandes doubles.
- Procéder à la passation rapide de commandes d'ouvrages et abonnements directement auprès des éditeurs et des fournisseurs d'accès.

Concernant, *le forum de discussion*, il permet à la BU de :

- Echanger des informations entre groupes d'intérêt commun (membres d'associations, directeurs de BU, etc.) sur les nouvelles éditions ou parutions, les adresses des

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

éditeurs, les possibilités d'échanges, etc. Dans ce cadre, signalons la réussite du cas des listes de diffusion (biblio.fr et adbs.fr) utilisées par les bibliothécaires et documentalistes français pour l'échange d'idées entre- eux.

Le Telnet (connexion à distance) est une facilité permettant de se connecter à distance à n'importe quel ordinateur du réseau Internet, pour autant que l'on dispose des autorisations nécessaires, il permet de :

- Consulter les catalogues des éditeurs, certaines bases de données bibliographiques telles qu'Electre, les OPAC, les catalogues des organismes spécialisés dans la collecte des notices bibliographiques tels que l'OCLC, la Bibliothèque Nationale de France (BNF), etc.,
- Identifier les ouvrages et les publications en série disponibles pour les échanges par les programmes de « listserv ».

Le FTP (File Transfer Protocol) permet selon Alain Jacquesson⁴⁴⁵ de:

- Télécharger les notices bibliographiques des documents sélectionnés pour éventuellement les commander.
- Transfert de fichiers bibliographiques entre différents sites de réseaux. Il est donc désormais possible de charger et de décharger des fichiers sur son propre ordinateur en relation avec un site extérieur.

Enfin, *le World Wide Web*, une des dernières technologies les plus récentes de présentation de l'information disponible sur Internet, est un puissant système d'hypertexte développé par le CERN⁴⁴⁶ près de Genève par Tim Berners-Lee. Le Web permet à la BU de :

- Accéder à l'ensemble des fonctions de l'Internet. En effet, l'Internet, comme nous l'avons déjà souligné, permet de naviguer et de rechercher des informations de toute nature. Le web permet d'effectuer des recherches documentaires à travers les différents sites d'éditeurs, des BU ou de toute autre bibliothèque, nationales ou étrangères, et des librairies virtuelles.

⁴⁴⁵ - JACQUESSON, Alain (1995).- L'informatisation des bibliothèques... Op., cit. p.226

⁴⁴⁶ - Centre Européen de la Recherche Nucléaire.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

- Rechercher des informations à travers les bases de données pour retrouver des brevets, des publications, des normes, etc.
- Rechercher des informations sur les autres BU notamment concernant leurs fonds documentaires, leurs offres de services, etc., notamment grâce à leur présence sur le web.
- Rechercher des fournisseurs, des partenaires, etc.,
- Prendre contact avec d'autres bibliothèques universitaires.
- Envoi de bons de commandes, facturation, paiement, rendus possibles par une interconnexion des systèmes informatiques en partenaires (BU et fournisseurs).

Concernant la réception des documents traditionnels (sur support papier), celle-ci se fera selon la voie traditionnelle, c'est-à-dire, par la poste ou généralement par l'intermédiaire d'un représentant des fournisseurs.

Quant à la fonction *acquisition* de documents traditionnels, sur support papier, l'usage des applications de l'Internet est valable dans les opérations de *sélection* et de *commande* de documents. Ceci permettra d'élargir le champ de l'opération sélection, un gain de temps considérable et une rapidité dans l'opération commande.

4.3.1.2- Traitement des documents

Le traitement des documents, comme nous l'avons souligné, est une vieille compétence, constituant le cœur du métier du bibliothécaire. Cependant, cette fonction n'a pas survécu également au changement technologique. La notice bibliographique cartonnée est aujourd'hui électroniquement transmise par l'intermédiaire d'Internet ou sur des bandes magnétiques et consultées par un système de gestion intégré au sein des bibliothèques.

En effet, l'achat des notices est devenu une pratique courante dans de nombreuses bibliothèques. Le développement de bases de données bibliographiques commerciales, d'un côté, et les projets d'informatisation de l'autre, ont eu un rôle important dans la prolifération d'une telle procédure.

Une majorité des prestataires ont, actuellement, la possibilité de fournir les documents traités (indexés et catalogués, etc.) moins chers que si cela était effectué en interne. Les

Partie II

Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC : De l'informatisation à la virtualité

bibliothèques ont aujourd'hui la possibilité de commander leurs documents en ligne et de les recevoir ensuite entièrement traités avec des notices directement versées sur le catalogue de la bibliothèque. Pour leur part, les bibliothèques n'ont qu'à ajouter leurs données locales ou ranger les documents à leur place.

Entre autres fournisseurs d'informations bibliographiques en France, citons :

- Le cercle de la librairie,
- La bibliothèque nationale (BN),
- Les bases bibliographiques de certaines agences de coopération,
- Le catalogue collectif national des publications en série (CCN).

Il existe par ailleurs en Amérique du nord, des organismes spécialisés dans cette fonction. Il s'agit notamment de l'OCLC (Online Computer Librarian Centre⁴⁴⁷).

En effet, l'OCLC mis en place en 1979, est considéré comme la plus grande banque de données bibliographiques au monde. Considérée également comme le plus grand réseau de bibliothèques, elle offre d'autres services comme la fourniture de données en ligne ou sur CD-ROM, la constitution et la distribution de banques de données thématiques, le prêt inter-bibliothèques, etc.

A l'heure actuelle, le catalogage des documents se fait pour un nombre très réduit de documents, ceux bien évidemment dont les notices n'existent pas dans les bases de données bibliographiques des fournisseurs.

Pour la plupart des documents, le responsable du service traitement, peut recourir aux applications de l'Internet ci-dessous et qui lui permettront un gain de temps très considérable qui sera consacré à d'autres tâches.

Ainsi donc, *le Courrier électronique et groupe de discussion* permettent de :

- Contacter des personnes spécialisées dans le domaine du traitement de l'information pour pouvoir s'échanger des points de vue ainsi qu'améliorer ses connaissances,

⁴⁴⁷ - OCLC : <http://WWW.OCLC.ORG>

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

- Contacter les associations ou groupes de personnes d'intérêt commun pour suivre l'évolution des nouvelles normes de catalogage,
- Contacter d'autres BU pour se procurer des informations bibliographiques d'en on a besoin,
- Se renseigner ou s'éclairer, à travers le forum de discussion, sur différents points sur lesquels les bibliothécaires ont des doutes. Ceci permettra sans doute à ces derniers de faire évoluer leur fonction au fur et à mesure des difficultés rencontrées.

Le Telnet quant à lui, il permet de :

- Consulter les bases de données bibliographiques des grands organismes spécialistes en la matière, à savoir l'OCLC et la BNF, ceci contribuera ainsi à la recherche des notices bibliographiques des documents à traiter.

Concernant *le FTP*, celui-ci permettra de :

- Télécharger des notices bibliographiques des documents acquis par la BU auprès des grands réservoirs de notices, évitant ainsi leur traitement par les bibliothécaires et aussi d'éviter les risques d'erreurs lors de l'opération de catalogage.
- Télécharger des outils de travail tels que des normes, des thésaurus, des logiciels de traitement automatique d'indexation, d'analyse, de traduction, etc.

Le **World Wide Web** quant à lui, il permet notamment de :

- Faire tout type de recherche, notamment celle permettant d'accéder aux sites des BU afin de visualiser leurs catalogues,
- Accéder aux sites des associations des bibliothécaires pour consulter soit leurs archives, constituant une richesse inestimable en informations bibliothéconomiques, soit les nombreux articles ou dossiers d'actualités intéressant les bibliothécaires ainsi que leur métier sujet à des mutations perpétuelles.
- Visiter des sites ressources pour le catalogage tels : <http://www.issn.org> ou <http://ifla.inist.fr/II/catalog.htm>.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

Ainsi donc et dans le même ordre d'idées, cette forme de sous-traitance de catalogage, et donc d'externalisation de cette activité de la bibliothèque, permet aux bibliothèques de garder une meilleure qualité des notices en maintenant un catalogage complet et standard.

La libération du personnel de cette tâche technique leur permettra d'avoir plus de temps pour l'accueil du public, d'être plus attentifs à ses besoins et à ses attentes, de développer des réflexions sur les produits et les services offerts, garantissant en conséquence, une meilleure qualité de service. Dans le même sens d'idée, Joanne Turnbull confirme que *« le fait de traiter un document en interne plutôt qu'à l'externe n'améliorait en rien le service au public. Par contre, l'ajout d'un employé supplémentaire au comptoir de prêt ferait toute la différence⁴⁴⁸ »*.

Les NTIC permettent donc aux BU d'éviter l'accumulation de travail et bien évidemment d'être à jour. Cette manière de faire leur permettra de réaliser un gain de temps et d'argent.

4.3.1.3- Le prêt ou la communication de documents

Parallèlement au prêt traditionnel, l'utilisateur de la BU peut bénéficier du prêt entre bibliothèques (PEB) et de multiples ressources d'information qu'offre l'Internet.

En effet, ces différentes applications assurent:

- Le courrier électronique permet, entre autres, d'entrer en contact avec les homologues des autres BU pour discuter des applications du PEB et notamment des modalités de sa mise en œuvre.
- Le forum de discussion permet l'orientation vers des listes de BU assurant le prêt de documents, de bases de données, etc.
- Le Telnet offre la possibilité de consulter les catalogues de BU partenaires et ce pour pouvoir rechercher les documents sollicités par les lecteurs.

⁴⁴⁸ - TURNBULL, Joanne.- Service externe de traitement documentaire : e-bibliothèque se réinvente.- Consulté en 2005.- URL : <http://www.bibliorpl.com/articles/a1.html>

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

- Concernant le FTP et dans le cadre du PEB qui se faisait par voie postale par exemple, il pourra se faire par le biais du site de la BU tout en ayant recours aux applications d'Internet. Cette application FTP et concernant l'envoi des documents, les entités physiques seront envoyées par voie postale, et les documents électroniques par courrier électronique, ou téléchargés tout simplement par la fonction FTP.

En conclusion de cette sous-section, disons que c'est grâce à son site web que la BU pourra jouer son rôle de diffuseur d'information auprès de la communauté universitaire. Elle permettra à ses usagers tant au niveau interne qu'externe de :

- Consulter son catalogue,
- Consulter les catalogues des BU partenaires,
- S'informer des nouvelles acquisitions (ouvrages et revues),
- Réserver des documents (pour les BU fournissant cette prestation),
- Connaître les horaires d'ouverture et de fermeture,
- Avoir une idée sur les services offerts, les services et produits assurés,
- Faire des suggestions (attentes et critiques),
- Communiquer tout simplement avec la BU, etc.

4.3.2- L'Internet et les fonctions bibliothéconomiques des documents électroniques

Dans le cadre de l'avènement de la documentations en ligne, les BU doivent apprendre à manager une nouvelle chaîne documentaire applicable à la documentation électronique et ce, en mobilisant des ressources humaines et matérielles nécessaires à une exploitation efficiente de ce dernier. En effet, sa mise à disposition des utilisateurs nécessite impérativement des techniques d'usage que les travailleurs des BU doivent absolument maîtriser.

La mise en application des NTIC notamment de l'Internet dans les pratiques documentaires et bibliothéconomiques relatives aux documents électroniques se fait de la manière ci-après:

4.3.2.1- Les acquisitions

Habituellement, la sélection de documents dans une bibliothèque s'opère en tenant compte de trois points essentiels. Il s'agit notamment de la valeur intrinsèque du document, de son utilisation possible par les lecteurs, et enfin sa place dans la collection de la bibliothèque.

Egalement, ces principes doivent être appliqués aux ressources sur la toile en permettant justement d'élaborer une politique fiable quant à l'acquisition des ressources sur Internet.

Toutefois, il existe sur Internet deux types d'informations, celles qui sont gratuites, qui ne sont pas valides et n'engagent aucunement la responsabilité de leurs auteurs, et celles payantes où la responsabilité de leurs auteurs ou producteurs est engagée.

C'est cette raison qui fait que des critères de sélection sont à prendre en considération pour valider un document téléchargé gratuitement de l'Internet.

Il existe ainsi deux types de critères de sélection, ceux applicables aux sites web et ceux applicables à la documentation en ligne.

En effet, ceux liés aux sites web concernent la source, le contenu, le public visé, etc., quant aux critères des documents en ligne, ils concernent la mise à jour, les liens hypertextes, la structuration des données, la convivialité et les métadonnées disponibles.

Ainsi, la sélection de sites web doit s'effectuer en tenant compte des besoins des usagers et des objectifs de la BU.

La sélection doit se faire donc en tenant compte de l'état des collections et ce pour combler soit les lacunes constatées dans le fonds documentaires de la documentation dite « imprimée », soit d'enrichir un fonds ou une spécialité bien ciblée par des documents électroniques.

La sélection de la documentation électronique peut être réalisée grâce aux applications suivantes:

Le *courrier électronique* qui permet notamment de :

- Contacter les différents éditeurs, producteurs d'accès ou serveurs documentaires en ligne, surtout dans le cas où l'accès à l'information est payant.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

- Discuter avec les producteurs d'information électronique quant à la fourniture de documents, acquisition des droits d'accès, signature de contrats, assistance en ligne, facturation, etc.

Le *forum de discussion* permet quant à lui de :

- Localiser la littérature grise en ligne, notamment les thèses, articles de périodiques, livres électroniques, etc., et ce grâce aux contacts avec les différents groupes de discussion traitant notamment de sujets très divers et variés dans de nombreux domaines de la connaissance humaine.
- Initier le personnel à la numérisation des documents. Chose rendu possible notamment par un certain nombre d'associations. Dans cette optique, citons l'association pour le développement des documents numériques en bibliothèque dont l'URL est : <http://www.addnb.org>

Le *Telnet* permet entre autre de :

- Il permet entre autre de consulter les banques et bases de données bibliographiques, textuelles, des fichiers, des catalogues, etc.

Le *FTP* permet à la bibliothèque de :

- Télécharger toute information considérée comme pertinente, repérée et sélectionnée par la BU.
- Télécharger des outils de travail quotidien en BU comme les thésaurii, logiciels de traitement automatique (d'indexation, de condensation, etc.) des normes de catalogage, de management de la qualité, management du changement, etc.

Enfin, le *World Wide Web* offre la possibilité de :

- Faire des recherches de sites pertinents qui s'intéressent aux domaines des BU.
- Rechercher des serveurs d'information en ligne dont le domaine d'intérêt est la bibliothéconomie et des sciences documentaires.

4.3.2.2- Le traitement

La documentation électronique ne peut en aucun cas s'apprêter à un traitement physique, par contre son indexation a donné lieu à une panoplie de travaux de recherche afin

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

de la décrire pour pouvoir faciliter sa localisation et pourquoi pas d'en permettre son usage et donc son exploitation.

On enregistre sur le terrain, un certain nombre de formats standard de description des documents électroniques, mais qui sont lourds et incompatibles avec les documents repérés sur la toile.

Enfin pour pouvoir indexer ce type de documents, un schéma commun pour l'utilisation des métadonnées a été mis en place en 1995. Il s'agit notamment des 15 éléments du format Dublin Core⁴⁴⁹. Celui-ci est initié dans le milieu des bibliothèques pour définir 15 éléments de métadonnées. Les métadonnées constituent une méthode de description et d'accès propre aux ressources électroniques accessibles en ligne. Il s'agit de données sur des données figurant dans le document électronique et facilitant son identification et localisation sur le Net. On retrouve généralement les concepts catalographiques traditionnels (auteur, titre, etc.), mais également des concepts nouveaux dans l'environnement électronique (format du fichier, gestion des droits, etc.).

Par ailleurs, l'IFLA a publié quant à elle ce qu'on appelle communément l'ISBD/ER⁴⁵⁰. Cette norme permet de décrire l'ensemble des ressources électroniques en ligne ou hors ligne.

Il est également à signaler que l'Association Française de Normalisation a publié la norme Afnor Z44 082 sur le catalogage des ressources électroniques et qui s'inspire profondément de l'ISBD/ER.

4.3.2.3- La diffusion de documents

Différentes nouvelles opérations sont à gérer par les bibliothécaires dans le cadre de la mise à disposition des lecteurs de la documentation électronique. Il s'agit notamment du repérage de la documentation sur Internet, de sa sélection et de sa récupération ou non.

L'accès à un document n'est pas une opération facile et ce en raison de cette masse d'information que constituent les ressources de l'Internet.

⁴⁴⁹ - Dublin Core Element Sert

⁴⁵⁰ - International Standard Bibliographic Description/Electronic

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

En effet, pour repérer des documents sur Internet, tout en ayant recours à ses diverses applications (Forum de discussion, web, Telnet, etc.), la stratégie retenue pour une sélection de documents électroniques, consiste à tenir compte de la renommée des sites qui les hébergent.

Les critères de sélection retenus pour ces sites sont notamment:

- L'actualité des recherches en cours,
- La notoriété des producteurs et des éditeurs,
- Les conditions de mise à disposition, et il s'agit ici de tenir compte notamment des délais, du prix, des formats de transferts, etc.,
- Les dates (nouveauautés),
- La demande ponctuelle des usagers.

Ainsi, les sites sélectionnés permettront l'usage des liens qu'ils ont tissé vers d'autres sites, ce qui favorisera sans conteste un certain partage des ressources bibliographiques.

Concernant la récupération de la documentation lorsqu'elle est identifiée et repérée, deux solutions possibles sont à prendre en considération :

- Garder les documents accessibles uniquement à distance,
- Ou bien les intégrer au catalogue de la BU.

Ceux qui préfèrent opter pour un lien distant, avancent le problème de la multiplication du stockage d'un même document : le téléchargement récupère une version du document mais en négligeant toute mise à jour ultérieure.

Quant à ceux qui avancent l'idée de la récupération des documents, ils critiquent la fragilité du lien informatique qui relie le système local au document distant. En effet, chaque serveur se gère à sa manière, il peut déplacer ou supprimer la cible, le lien dans ce cas de figure peut pointer sur rien ou sur toute autre information dont on a nullement besoin.

Enfin, la solution retenue se situe au juste milieu. Il a été proposé de pointer systématiquement, à distance, sur des adresses électroniques (URL) des documents inventoriés, et de récupérer ceux qui sont consultés, car ils seront demandés ultérieurement. L'utilisateur rapatrie le document sur l'ordinateur local, en activant le lien le reliant à la cible et permettant à ce document d'être accessible pour d'autres usagers.

Ainsi donc, au niveau de la fonction diffusion, les bibliothécaires auront de nouvelles tâches à accomplir en validant des sites traitant de différents domaines de l'enseignement et

ce en les présentant sous forme de listes de sites conseillés aux lecteurs, ce qui constitue un nouveau produit à proposer par la BU.

4.3.3- Les dérivées de l'Internet en bibliothèque : Intranet, Groupware, Workflow

Ces trois concepts sont nés de l'informatisation des activités liées aux échanges et à la circulation des informations dans les organisations et au travail en groupe, ils sont appelés également les outils de travail collaboratifs.

4.3.3.1- Intranet : le Web interne de la bibliothèque

Comme nous l'avons souligné, les bibliothèques et les professionnels de l'information sont sensibilisés au potentiel fantastique d'Internet comme média d'échange et de diffusion de documents et de données à l'échelle planétaire notamment avec l'avènement de World Wide Web, un développement s'imposant grâce à quelques standards partagés et quelques logiciels simples.

On s'est vite alors aperçu que ce qui était bon pour le réseau mondial était bon pour le réseau local : pourquoi ne pas utiliser, pour organiser la diffusion de l'information au sein d'un bâtiment ou d'un service, les mêmes standards, techniques et logiciels de l'Internet au sein d'un réseau privé, quelque soit sa taille, d'un seul ordinateur à toute une organisation ou une zone géographique. On utilisera notamment la messagerie et surtout le web, qui ne mérite aucunement son qualificatif de « World Wide » mais fait toujours aussi merveille pour distribuer une information écrite dans un langage approprié (HTML) ou, moyennant un interfaçage, d'interroger des bases de données. C'est ainsi qu'a eu lieu la mise en œuvre de l'Intranet qu'on définit d'ailleurs et tout simplement comme « *l'application au réseau local des techniques et standards d'Internet* »⁴⁵¹.

L'Intranet est défini donc comme un Internet privé et sécurisé, basé sur les standards, les protocoles, les (techniques et les logiciels d'Internet, au sein d'un réseau local. Avec une

⁴⁵¹ - LAHARY, Dominique (1998).- Intranet en bibliothèque, pourquoi ?.- In : In : Bulletin d'information de l'Association des Bibliothécaires Français, n° 184-185, 3^{ème} trimestre, p.1
URL : <http://membres.lycos.fr/vacher/profess/butettinabf/184intranet.html>?

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

interface unique quel que soit le système d'exploitation (MacOs, Windows, Linux, BeOs...) : le navigateur.

En tant qu'interface entre la bibliothèque et le public, l'Intranet permet de proposer au public, à partir d'un même écran, un ensemble d'informations produites par la bibliothèque, sur son fonctionnement et ses activités, la consultation du catalogue, l'accès à une collection de documents numériques, et même la consultation de cédéroms moyennant une interface appropriée, et finalement à l'Internet.

Pour des raisons pratiques, telle que la nécessité de garantir l'accès à certains services (acquisitions, catalogage, prêt, etc.) ou d'éviter l'accaparement des postes pour certains usages (consultation d'Internet ou de cédéroms), on peut souhaiter spécialiser tout ou partie des postes dans une ou plusieurs fonctions. Mais, il est intéressant que la bibliothèque puisse moduler librement ces spécialisations en fonction des besoins et des restructurations de l'équipement.

L'interface Web peut révolutionner les OPAC. Non parce qu'elle améliorent les accès : ceux-ci ne dépendent que du logiciel de gestion de bibliothèque et du travail d'indexation des bibliothécaires ; mais parce qu'elle est susceptible d'apporter quatre améliorations possibles⁴⁵² :

- la relance de la recherche par clic sur une vedette,
- l'affichage d'image (par exemple la couverture d'un livre) sur le même écran que la notice,
- le lien à une ressource en ligne, locale ou sur Internet,
- la possibilité pour la bibliothèque de modifier l'affichage des écrans de recherche.

Concernant *l'Extranet*, quant à lui, c'est une partie de L'Intranet accessible depuis l'extérieur par des utilisateurs qui s'identifient par mot de passe.

« On entend par Extranet un service accessible sur Internet mais dont l'usage est réservé à une catégorie d'utilisateurs, qui s'identifient généralement par un mot de passe.

L'idée est la même : on utilise les technologies de l'Internet pour diffuser l'information, par exemple aux clients et fournisseurs d'une organisation »⁴⁵³.

⁴⁵² - ⁴⁵² - LAHARY, Dominique (1998).- Intranet en bibliothèque, pourquoi ?... Op. cit.

⁴⁵³ - Id. p.1

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

Nous avons abordé l'Internet comme outil de travail pour les bibliothécaires. On peut en dire autant d'Intranet : c'est un moyen commode de diffuser de l'information au sein d'une équipe pour peu qu'on fasse du format HTML le format de base des documents.

Toutefois, au sein d'un réseau de bibliothèques, il s'agira plutôt de parler d'*Extranet*, qui n'aura d'ailleurs pas toujours besoin d'être sécurisé par une restriction d'accès, le simple usage d'Internet peut en tenir compte.

La bibliothèque peut en outre être un des services utilisateurs d'un Intranet, ou plus généralement d'un système de communication et de diffusion reposant sur un réseau local, de l'institution dont elle fait partie : l'université.

4.3.3.2- Groupware : informatisation du travail en groupe

Le travail en équipe est la base des nouvelles façons de fonctionner dans les organisations. Dès lors, l'information doit circuler facilement entre les individus et les groupes. « *C'est pourquoi, dans bon nombre d'organisations, on profite de l'interconnexion des micro-ordinateurs pour favoriser la communication et l'échange de documents électroniques entre les employés* »⁴⁵⁴. De cette façon, la bureautique individualiste se collectivise vers le partage de données et le travail sur des projets communs.

« *Le Groupware est un concept qui identifie l'ensemble des technologies logicielles visant à faciliter le travail entre personnes qui participent à un même projet ou à une même activité : par exemple, la rédaction d'un document, le suivi d'un dossier, etc. C'est l'application du travail assisté par ordinateur* »⁴⁵⁵.

Concernant les bibliothèques, les logiciels Groupware offrent des mécanismes de gestion documentaire qui nous affranchissent des contraintes liées au support papier. Les documents sont stockés sur un ou plusieurs serveurs dans des bases de données ou des répertoires communs. Les membres du groupe gèrent leurs informations à distance. « *Edition,*

⁴⁵⁴ - LEVASSEUR, Denis (1998).- Les Solutions réseau pour optimiser la gestion des documents et leur diffusion dans les organisations : Groupware, Workflow, Intranet.- In : *Argus*, vol. 27, n° 2, automne, p.21.

⁴⁵⁵ - Id. p.21

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

indexation, recherche, classement, diffusion, révision, annotation, routage, archivage, etc., sont des activités qui se déroulent entièrement sur le réseau »⁴⁵⁶.

Avec les bases de documents partagés, la messagerie électronique constitue un élément central de tout logiciel Groupware. *Elle permet de communiquer avec d'autres collègues bibliothécaires, échanger sur des forums de discussion et expédier des pièces jointes. Les produits Groupware offrent en complément des outils de gestion de calendriers et d'agendas de groupe de conférence électronique [...]. La visiophonie et la vidéoconférence sont de récentes technologies permettant de se parler et de se voir en temps réel »⁴⁵⁷.*

4.3.3.3- Workflow : la gestion des flux d'informations à traiter

Selon Levasseur, « *Le Workflow est une application Groupware spécialisée qui se charge de superviser la circulation sous forme électronique de documents ou de dossiers à traiter, lesquels s'insèrent dans une routine de travail où interviennent plusieurs personnes »⁴⁵⁸. En d'autres termes, c'est la gestion informatisée des flux d'informations en parallèle au suivi de l'enchaînement des tâches se déroulant lors des opérations courantes d'une organisation.*

D'après Lubkov⁴⁵⁹, il existe deux principaux types de Workflow. Le **Workflow de production** qui automatise, dans une logique de chaîne de production industrielle, les procédures de suivi de dossier.

Le **Workflow de ad hoc** (ou de proximité) qui permet de gérer les routines de travail à plus petite échelle, comme la gestion des commandes, etc.

Dans les pratiques bibliothéconomiques, « *Le Workflow de ad hoc peut s'appliquer dans une bibliothèque pour gérer les ressources électroniques, de leur acquisition jusqu'à leur mise à la disposition des usagers. Ce Workflow simplifié est celui pris en compte dans les logiciels Groupware »⁴⁶⁰.*

⁴⁵⁶ - Id. p.21

⁴⁵⁷ - Id. p.21

⁴⁵⁸ - LEVASSEUR, Denis (1998).- Les Solutions réseau pour optimiser la gestion des documents...Op. cit. p.22

⁴⁵⁹ - LUBKOV, Michel (1997).- Un workflow : comment et pourquoi ?.- In : Archimag, n° 107, Sept., pp. : 32-35

⁴⁶⁰ - LEVASSEUR, Denis (1998).- Les Solutions réseau pour optimiser la gestion des documents...Op. cit. p.22

Section 4 : Evolution des activités et des compétences en bibliothèques universitaires

Les NTIC transforment les pratiques professionnelles documentaires et oblige les professionnels de l'information à redéfinir leur mission et les fonctions de médiation entre des sources de plus en plus abondantes et des usagers de plus en plus nombreux et exigeants. Nous aborderons ci-dessous la manière dont ces pratiques sont transformées.

4.4.1- Bouleversement des activités de travail

Le métier de bibliothécaire se diversifie et se transforme suite au développement et à la multiplication *des supports et des outils*. Irrémédiablement, ces successions d'innovations techniques et technologiques influent l'ensemble de la chaîne documentaire, et par ricochet le métier du bibliothécaire

Par ailleurs, avec l'apparition des NTICc, du réseau Internet et d'une manière générale de l'information numérisée modifie par conséquent le traitement de la chaîne documentaire habituelle dans les bibliothèques. C'est *l'accès à l'information et sa communication* qui se trouvent chamboulés.

Pour France Bouthilier, « *Si les bases actuelles de l'organisation du travail dans les bibliothèques ont été établies il y a plus de trente ans, de multiples mutations se sont juxtaposées à cette structure. De nouvelles fonctions sont apparues ou ont pris de l'ampleur : gestion des systèmes informatisés, formation des usagers, références virtuelles, acquisitions automatisées, sous-traitance de la fonction catalogage et prêt automatisé entre bibliothèques, pour ne nommer que celles-ci* »⁴⁶¹.

Dans ce nouvel environnement donc qui caractérise le monde les bibliothèques, les bibliothécaires doivent être capables de chercher l'information, de l'analyser, de la valider et de la diffuser. Les bibliothécaires se trouvent ainsi malgré eux au premier plan et, en collaboration, le plus souvent avec des informaticiens. Ils deviennent donc des acteurs à part entière de la gestion et de l'accès à l'information au sein de leurs bibliothèques. De plus en

⁴⁶¹ - BOUTHILIER, France (2004).- La Reconnaissance des bibliothécaires.- In : Bertrand Calenge.- Bibliothécaire, quel métier.- Paris : Ed. Cercle de la librairie, p. 216.

plus, et pour des raisons de temps, on organise des mises en réseau de catalogues, des importations de données, de notices déjà toutes faites, etc.

4.4.2- Développement de nouvelles compétences

L'introduction de nouveaux outils, dans les tâches quotidiennes des bibliothécaires, suppose un important besoin de formation de la part de chacun.

Les NTIC ont généré de nouvelles tâches, voire de nouveaux métiers. A cet égard, il est rapporté par l'ADBS dans le référentiel des métiers types des professionnels de l'information et de la documentation que : « *cette profession se décline en plusieurs métiers, de plus en plus nombreux et différenciés à mesure que la demande sociale se diversifie et que l'éventail des technologies applicables s'élargit* »⁴⁶². Alors que nous ne connaissions auparavant que le terme de bibliothécaire et que celui de documentaliste est apparu au début du 19^{ème} siècle, l'ADBS a distingué plus de dix-neuf métiers-types comme étant les plus représentatifs de la profession et quarante-huit emplois. A ces derniers, nous pouvons y ajouter le poste d'attaché de bibliothèques dans notre pays.

En jetant un coup d'œil sur la liste des dix-neuf métiers-types, peu d'entre-eux nous sont familiers. En effet en Algérie, nous ne les connaissons pas vraiment, excepté en ce qui concerne certaines dénominations comme celle de bibliothécaire ou de documentaliste. Le médiathécaire, le veilleur documentaliste, le record manager, le webmestre sont des termes nouveaux pour nous.

Dans le cadre des NTIC et plus particulièrement de l'Internet, le bibliothécaire doit sans cesse mettre à jour ses connaissances et des spécialisations doivent se développer afin que ce dernier gère au mieux l'information.

En effet, modérer une nouvelle liste de diffusion ou de forum, animer un forum, concevoir des contenus pour le web...représentent des tâches conséquentes demandant du temps et des compétences.

⁴⁶² - Association des Professionnels de l'Information et de la Documentation (ADBS) (2001).- Référentiel des métiers –types et compétences des professionnels de l'information et de la documentation.- Paris : ADBS, p.9.

4.4.3- Les réticences et solutions

L'informatisation, suivie de la mise en œuvre des Ntic en BU, implique la mise en place de moyens matériels et financiers importants.

Cependant, le facteur humain indispensable à toute politique d'automatisation est souvent sous-estimé.

L'informatique et les NTIC modifient non seulement l'organisation et le fonctionnement de la bibliothèque, mais influence en même temps la vie de son personnel et de ses usagers.

Si les NTIC peuvent se résumer à la forme « l'information par tous et pour tous », leur déploiement dans les BU n'est pas toujours accepté par tous et génère parfois des résistances.

En effet, la transparence à l'intérieur de la BU, en termes d'information notamment, n'est pas ressentie par tous comme synonyme d'une plus grande collaboration mais elle est plutôt perçue comme une mise en concurrence, une menace. Les NTIC ont des répercussions à tous les niveaux de l'organisation de la BU : c'est ce qui fait leur force et leur raison d'être, c'est ce qui peut entraîner en même temps des difficultés dans leur acceptation par tous lors de leur implantation.

Des réflexions sur les réticences possibles du personnel vis-à-vis de l'informatique et des NTIC ont été présentées dans le 3^{ème} chapitre de la présente recherche. Ces attitudes et les méthodes d'y faire face ne sont pas spécifiques à la profession de bibliothécaire mais valables à bien d'autres.

Section 5 : Les BU d'Algérie

L'histoire des bibliothèques universitaires algériennes est intimement liée au fait colonial. Les premières bibliothèques sont mises en place à partir du 19^{ème} siècle pour les besoins des colons.

Selon Behdja BOUMARAFI, « *l'existence de la première bibliothèque universitaire algérienne a été signalée en 1879 mais sa création officielle a eu lieu en 1909. Celle-ci est restée la seule bibliothèque du genre jusqu'aux années 1960* »⁴⁶³.

Mise à part la BU d'Alger, les autres BU algériennes sont de création récentes. Elles ont été créées pendant la période poste indépendance.

Nous allons essayer, à partir des textes réglementaires et de la littérature en la matière, tenter de faire ressortir les organes ayant aidé la BU dans sa structuration, son fonctionnement et la mise en place de l'outil informatique et des Ntic pour que celle-ci atteignent ses objectifs et réponde ainsi au mieux aux besoins de ses usagers.

4.5.1- Les B.U. et leur relation avec les structures de tutelle

Le premier organigramme lié au secteur de l'enseignement supérieur date de 1971⁴⁶⁴. Ce dernier qui correspond à la création du Ministère de l'enseignement supérieur a été modifié à plusieurs reprises, tant du point de vue de son rattachement (du ministère de l'éducation nationale au ministère de l'enseignement supérieur), que du point de vue organisationnel avec la promulgation de plusieurs organigrammes. Nous allons essayer de voir justement les différents services, depuis la création du ministère et ayant pour objectifs d'améliorer le quotidien des BU et ce du point de vue organisationnel et fonctionnel.

⁴⁶³ - BOUMARAFI, Behdja (1994).- Les Bibliothèques et la bibliothéconomie en Algérie.- In : *Revue RIST*, vol. 4, n° 1, p. 36

⁴⁶⁴ - ALI-PACHA, Fatma-Zohra (2004).- Les Bibliothèques dans l'enseignement supérieur algérien : état des lieux.- In : *Revue du CREAD*, n° 70, p.88

4.5.1.1- La Sous- direction des méthodes et des moyens pédagogiques

C'est en 1975 que le Ministère de l'enseignement supérieur s'est doté d'une sous-direction des méthodes et des moyens pédagogiques et qui est rattachée à la direction des enseignements. L'objectif d'une telle action est de remédier au vide lié à l'absence d'une structure adéquate afin de résoudre les problèmes que vivent les BU. A cet égard, la tâche principale de cette nouvelle structure était de doter les universités en bibliothèques et d'orienter la politique de celles qui existaient déjà.

Il est à signaler que c'est pendant cette année-là, c'est-à-dire en 1978, que l'université d'Alger s'est vue assignée la tâche d'ouvrir la première année de licence en bibliothéconomie et des sciences documentaires⁴⁶⁵. Cette dernière est organisée en un tronc commun de 03 années et une spécialisation pendant la 4^{ème} année. Les trois options offertes pour les étudiants de fin de cycle sont : bibliothèques, documentation, archives.

4.5.1.2- La commission nationale des BU :

Héritière du comité d'étude relatif à l'organisation des BU⁴⁶⁶, celle-ci fut créée en 1980 en remplacement dudit comité.

Les objectifs assignés à cette commission, avec le soutien de la direction des enseignements du Ministère de l'enseignement supérieur étaient :

- Organisation pédagogique des BU.,
- Stabilité du personnel des BU du point de vue statutaire,
- Formation du personnel des BU,
- Amélioration des prestations offertes aux usagers des BU.

Pour atteindre ces objectifs, un certain nombre de séminaires ont été organisés à l'échelle nationale. Citons entre- autres :

- Alger en 1979 (sur la situation des BU),
- Batna en 1980 (concerne la politique du livre universitaire),
- Alger en 1983 (lié à l'accès à la documentation scientifique et technique),

⁴⁶⁵- Décret n° 75-90 du 04 juillet 1975 portant création du diplôme de licence en bibliothéconomie et organisation des études.

⁴⁶⁶ - Créée par décision ministérielle du 12/12/1978

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

- Oran en 1984 (sur l'amélioration des prestations offertes par les BU).

Dans le même ordre d'idées, ladite commission fait venir, en 1980, un expert de l'Unesco pour diagnostiquer la situation des BU. Selon ALI-PACHA⁴⁶⁷, la conclusion de celui-ci était :

- La place de l'organisme de planification des bibliothèques dans l'organigramme du ministère devrait être repensée et revue : créer un organisme décisionnel de planification des bibliothèques universitaires,
- Le fonctionnement des bibliothèques universitaires aurait grand besoin d'une planification à long terme,
- Le service des bibliothèques de la Direction des enseignements du ministère devrait être capable de fournir une assistance technique à chaque bibliothèque dans l'élaboration de prévisions à moyen terme, dans le choix des équipements, dans les relations entre le directeur de la bibliothèque et l'architecte lors de la construction d'un édifice.

4.5.1.3- Le comité pédagogique national « Documentation »

En remplacement de la commission nationale des BU., le CPN, mis en place en 1987, tout en restant sur les traces et les objectifs de ladite commission, a réalisé un certain nombre d'opération selon ALI-PACHA⁴⁶⁸. Il s'agit notamment de :

- L'élaboration de catalogues collectifs (thèses et périodiques) en collaboration avec le Cerist,
- La réalisation d'une enquête nationale sur la situation des BU.,
- Le recensement des équipements et matériels des BU.,
- L'actualisation de l'annuaire des bibliothèques de l'enseignement supérieur.

4.5.1.4- La Direction de la documentation et de l'orientation

Celle-ci fut créée en 1991 dans le but d'endiguer les dépenses des BU en matière des acquisitions car l'Algérie a connu une récession économique des plus drastiques à cause de la chute des prix du pétrole. Notre pays, ayant rééchelonné sa dette, se trouve dans l'obligation

⁴⁶⁷ - ALI-PACHA, Fatma-Zohra (2004).- Les Bibliothèques dans l'enseignement supérieur algérien... *Op. cit.* p.92

⁴⁶⁸ - Id. p.93

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

d'appliquer les recommandations du FMI en matière de réduction des dépenses publiques. Cette direction n'a rien voir donc avec l'évolution de la gestion des BU. La preuve nous a été donnée en 1994 par les pouvoirs publics qui ont remplacé cette direction par la sous-direction des archives et de la documentation et rattachée à la direction de l'administration et des moyens. Nous assistons donc purement et simplement à la dégradation des organes qui sont censés représenter et pourquoi pas défendre et donner plus de considération aux BU.

4.5.2- Les B.U. : éléments statutaires

Prenant en considération les problèmes vécus par les BU tant du point de vue organisationnel, fonctionnel et statutaire, un certain nombre de textes législatifs et réglementaires a été mis en place par leur ministère de tutelle.

En effet, bien que le statut de l'université ne soit publié qu'en 1983 puis remplacé par celui de 1998⁴⁶⁹, l'arrêté du 31/03/1981 portant sur l'organisation pédagogique de la bibliothèque de l'université a précisé la typologie des bibliothèques existants, leurs objectifs et leur fonctionnement.

D'une façon générale, le cadre juridique des BU est régi par l'arrêté interministériel du 30 juin 1996 fixant l'organisation de la bibliothèque universitaire et de la bibliothèque d'institut. L'article 19 de cet arrêté organise la BU en 04 sections distinctes :

- La section acquisitions,
- La section traitement,
- La section recherche bibliographique,
- La section orientation.

4.5.3- Le personnel des B.U. : éléments statutaires

De tout temps, les BU ont connu une fragilité et volatilité de leurs personnels. Pour y remédier à cette situation, leur tutelle, à travers la Commission nationale des BU avec l'aide de la Direction des enseignements, a comblé ce vide juridique par la promulgation, en 1981, des statuts spécifiques à chacun des corps. Ces statuts étaient devenus à compter de 1998 des

⁴⁶⁹- Décret exécutif n° 98-253 du 17 août 1998 portant statut- type de l'université. Selon ce texte, l'université est divisée en facultés, elle assure la coordination des activités de ces dernières, des services techniques et administratifs communs et de la bibliothèque centrale.

Partie II

**Chapitre IV : Les Bibliothèques Universitaires à l'épreuve des NTIC :
De l'informatisation à la virtualité**

statuts particuliers. En effet, le décret exécutif n° 98-253 du 17 août 1998 portant statut- type de l'université stipule dans son article 51 que la filière des BU comprend les corps suivants :

- Les conservateurs en chef des BU, dont les tâches sont définies par l'article 52,
- Les conservateurs des BU, dont les tâches sont définies par l'article 55,
- Les attachés des BU, dont les tâches sont définies par l'article 58,
- Les assistants des BU, dont les tâches sont définies par l'article 61,
- Les agents techniques des BU, dont les tâches sont définies par l'article 64,
- Les aides techniques des BU, dont les tâches sont définis par l'article 67,

Pour conclure cette section liée aux BU, nous pouvons émettre la réflexion que les différents textes réglementaires consultés restent muets en ce qui concerne les leviers de la commande et donc de la décision, notamment en ce qui concerne la GRH, les finances et les équipements et que les recommandations du CPN « documentation » restent lettre morte.

Conclusion

Dans le présent chapitre, nous avons retracé l'histoire des bibliothèques et de celle du bibliothécaire, en allant de l'antiquité à nos jours. Nous avons apprécié l'évolution technique et le développement de l'information automatisée.

Concernant nos BU, les quelques études en la matière ont dressé un tableau pas du temps encourageant. Elles font ressortir des problèmes de management liés à des insuffisances matérielles et humaines.

Toutefois, nous pouvons affirmer qu'après plusieurs décennies d'informatisation, suivie de l'implantation des NTIC, plus aucun bibliothécaire ne conçoit son métier sans l'informatique, qui modifie les tâches, donne de nouveaux outils et lie les bibliothèques aux industries de mémoire et de réseaux. Pour les BU et selon Denis Pallier, « *l'introduction des nouvelles technologies a modifié le métier d'une autre manière encore. Elle a permis de partager au mieux les ressources* »⁴⁷⁰.

Néanmoins, tous ces changements qui affectent les BU doivent être accompagnés par des mesures qui faciliteront leur intégration.

⁴⁷⁰ - PALLIER, Denis (1994).- Histoire et évolution du métier de bibliothécaire.- Op. cit. p.53.

Introduction

La problématique de la coopération entre bibliothèque universitaire pourrait théoriquement être examinée de façon indépendante de l'informatique et des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Néanmoins, les imbrications des besoins des services des bibliothèques sont aujourd'hui telles que l'informatique et les NTIC représentent le lien incontournable de toute coopération efficace entre bibliothèques.

En effet, les bibliothèques voulant s'adapter à leur environnement, doivent renouveler en utilisant les technologies comme levier pour transformer leurs services, leurs espaces et le personnel. Elles peuvent également faire évoluer leurs pratiques grâce à la constitution d'alliances et de consortiums. En plus de chercher à constituer des espaces de collaboration et de partage pour leurs usagers, les bibliothèques ont en effet beaucoup à gagner à collaborer entre-elles.

Toutefois, l'informatisation et les NTIC s'organisent et s'entrelacent en système autour des postes de travail reliés à des réseaux d'informations et de communications. A cet égard, il est difficile de les isoler les unes des autres dans leur mise en œuvre et leur utilisation. C'est cette imbrication qui nous oblige à nous pencher sur les effets d'un réseau à la fois sur les services et les acteurs d'une bibliothèque et donc du changement organisationnel.

Face à cette problématique, un réseau doit être considéré comme une forme d'organisation apprenante qu'il faut piloter avec les principes du management fondés sur le management des systèmes complexes.

Dès lors, nous débuterons ce chapitre par l'intégration de la coopération au sein des bibliothèques, afin de repérer les raisons et les formes d'un tel mode de fonctionnement.

Section 1 : Les réseaux de coopération entre bibliothèques

Pendant plusieurs siècles, les bibliothèques ont vécu longtemps en autarcie car « *le rapport entre leurs capacités d'acquisition et la masse des publications était tel qu'il leur permettait de satisfaire la majeure partie des utilisateurs. Aujourd'hui, l'avalanche continue de nouvelles publications est telle que les bibliothèques sont condamnées à la coopération tant par les catalogues que par le catalogage partagé* »⁴⁷¹.

Alain Jacquesson résume également les difficultés, générées par l'évolution de l'environnement extérieur, auxquelles font face les bibliothèques. Il s'agit entre autres : « *Masse documentaire en croissance ; apparition de publications non-conventionnelles hors commerce et difficiles à bibliographier et à acquérir ; contraintes budgétaires ; extension des domaines d'acquisitions par rapport aux nouveaux enseignements de leur organismes de rattachement ; nombre de lecteurs en croissance continue dû à l'augmentation du nombre des étudiants et à l'évolution du niveau général d'éducation* »⁴⁷².

A cet égard, face à l'augmentation constante de la production documentaire et afin d'éviter les difficultés engendrées par cette croissance documentaire (difficultés de stockage, contraintes budgétaires, etc.), les bibliothèques ne peuvent travailler en autarcie.

Il faut ajouter à cela qu'elles doivent compenser le manque des personnels qualifiés par l'échange des compétences, des expériences et de points de vue, afin de faire face à la l'augmentation permanente et sans cesse croissante du nombre de lecteurs et aux exigences accrues aussi bien pour la qualité de l'information que pour la rapidité et la facilité à son d'accès. Ainsi donc, nulle bibliothèque n'est et ne peut être autosuffisante.

Selon le chercheur Michel Melot « *toute bibliothèque doit être conçue et gérée comme un ensemble éternellement incomplet* »⁴⁷³. Par conséquent, la coopération doit représenter son mode d'existence normal. Toute bibliothèque doit la prévoir et l'intégrer dans sa conception et la prévoir dans ses règles de fonctionnement. Elle n'est donc plus, un service

⁴⁷¹ - JACQUESSON, Alain (1995).- L'Informatisation des bibliothèques... Op. cit. p.35

⁴⁷² - Id. p.136

⁴⁷³ - MELOT, Michel (1992).- Les Technologies nouvelles sont arrivées.- In : *Bulletin d'information de l'ABF*, n°157, p.8.

supplémentaire, ni un palliatif d'une situation défectueuse. C'est ce qui fait que la coopération inter- bibliothèques est reconnue de nos jours comme étant plus qu'une nécessité.

5.1.1- La coopération entre bibliothèques : éléments de définitions

Selon VELTZ P. et ZARIFIAN P., le travail collectif est synonyme de coopération. Le travail collectif désigne en général « *un ensemble d'activités indépendantes fortement coordonnées en vue d'un but commun, et composant une réalité biface complexe où se conjuguent des schémas de division de travail et des schémas de coopération* ⁴⁷⁴ ».

Dans le dictionnaire « Petit Robert », la coopération est défini comme « *la participation à une œuvre commune* ».

Bien que la coopération entre bibliothèques soit une ancienne idée et une vieille pratique, il n'existe pas une définition pour ce concept. En effet, selon AGOSTINI F. et LUVICI C., le terme coopération renvoie « *à des réalités différentes selon les époques* ». Dans les années quarante, il s'agissait d'une coordination des ressources des bibliothèques : faciliter le prêt entre bibliothèques, réalisation de catalogage collectif etc., avec un respect des autonomies administratives.

Actuellement, ce terme désigne des « *activités qui supposent une large délégation de pouvoirs : création des centres bibliographiques et des pivots documentaires régionaux coordonnant le développement des collections, les échanges des doubles, centralisant les services de photocopies et de micro filmage et permettant une utilisation en temps partagé des ordinateurs* ⁴⁷⁵ ».

Les partenaires de la coopération ont changé au cours du temps. Toujours selon les auteurs AGOSTONI et LUPOVICI⁴⁷⁶, la coopération se fait d'abord de bibliothèque à bibliothèque de même type. Ces dernières décennies, ces auteurs observent que la relation de coopération est entre une bibliothèque et une communauté de bibliothèques.

⁴⁷⁴ - VELTZ P. et ZARIFIAN P., (1994).- Travail collectif et modèles d'organisation de la production.- In : *Le Travail Humain*, n° 3, pp. :249-293.

⁴⁷⁵ - AGOSTINI, Francis et LUPOVICI, Catherine (1977).- La Coopération et réseaux de bibliothèque aux Etats-Unis.- Paris : Ecole Nationale supérieure.- 107 p.

⁴⁷⁶ - Id.

5.1.2- Les réseaux de bibliothèques : concepts et éléments de définitions

La notion de réseau est une notion très large ayant plusieurs sens. Une définition transversale se révèle difficile à établir. Celle-ci implique de s'interroger d'une part sur la définition du réseau et d'autre part sur ce qui le caractérise, il s'agit ici de la dimension coopération

Selon Colette Voisin [et al], un réseau peut être défini comme « *un ensemble de nœuds (c'est-à-dire les transactions), de liens entre ces nœuds (c'est-à-dire les transactions), ces liens étant eux-mêmes porteurs de flux (qui couvrent aussi bien des biens tangibles que de l'information), l'ensemble étant régi par des relations particulières, qui constituent les règles du jeu de la configuration*⁴⁷⁷ ».

Selon Albert Bressand et Catherine Distler⁴⁷⁸, il existe trois perspectives différentes pour aborder le mot réseau :

- une perspective technologique, soit « un ensemble d'infrastructures assurant la communication et la distribution des flux » ;
- une perspective sociale, soit « un système relationnel entre les individus liés par les mêmes origines ou les mêmes intérêts » ;
- une perspective économique, soit « un modèle de partage des coûts entre plusieurs utilisateurs ».

Selon Victor Sandoval, le réseau est défini comme « *un ensemble d'éléments interconnectés qui permet de véhiculer une information* »⁴⁷⁹.

Quant à Alain Jacquesson, il souligne qu'un réseau informatisé de bibliothèques consiste à « *faire travailler en ligne un ensemble de bibliothèques autour d'une base de données commune* »⁴⁸⁰.

⁴⁷⁷ - VOISIN, Colette (Dir.), (2004).- Les réseaux : Dimensions stratégiques et organisationnelles.- Paris : Economica, p.98.

⁴⁷⁸ - BRESSAND, Albert Bressand et DISTLER, Catherine (1995).- La Planète relationnelle.- Paris : Ed. Flammarion, p.125

⁴⁷⁹ - SANDOVAL, Victor (1995).- Les Autoroutes de l'information : mythes et réalités.- Paris : Ed. Hermès, p.33

⁴⁸⁰ - JACQUESSON, Alain.- l'Informatisation des bibliothèques...Op. cit. p.136

Partie II

Chapitre V : Les Réseaux de bibliothèques et le changement

Ainsi donc, les auteurs et les spécialistes des réseaux s'accordent autour de la notion de liaison, de transmission, etc. Ceci nous renvoie aux origines du terme réseau qui a beaucoup été développé à travers le temps, en gardant sa signification d'origine latine : *Retis* qui veut dire le *filet*. Celui-ci correspond à un ensemble de nœuds reliés entre eux. Il s'agit d'une liaison pour la capture d'animaux (la chasse).

En bibliothéconomie, on parlera alors d'un ensemble de nœuds interconnectés par des canaux de transmission pour la chasse et la capture de l'information et donc de sa collecte, ou bien nœuds de communication.

Un réseau, quelque soit son domaine d'application ou d'action, se caractérise par une dynamique d'interaction entre des entités par le biais de transactions et d'échanges de flux. Cette dynamique d'interaction suppose qu'une relation de réciprocité s'installe entre les entités. Chacun s'engage à agir au sein du réseau et le comportement des uns et des autres va influencer celui des autres. Le réseau répond ainsi à un principe de coopération.

Le réseau est donc un moyen de transport et de circulation de l'information transformant le récepteur en émetteur et réciproquement et facilitant l'accessibilité et l'échange entre les uns et les autres. C'est ainsi que la notion de partage vient s'ajouter à celle de la mise en relation. « *Les réseaux sont bel et bien des machines relationnelles qui offrent à leurs membres un cadre pour leur relation et invitent à l'élaboration de projets communs* »⁴⁸¹.

On parle alors de l'environnement de collaboration, de mutualisation ou d'espace collaboratif qui doit à la fois répondre à des exigences fondamentales comme la nécessité de matérialiser les flux et les collaborations pour faire fonctionner les interactions mais aussi intégrer des exigences à long terme : la capitalisation des connaissances.

Pour qu'il y ait un réseau, il faut tout d'abord mettre en place des outils de coopération. Un réseau de communication est nécessaire. Mais il va falloir prendre en compte les possibilités matérielles de chacun des acteurs et répondre au mieux aux besoins du réseau.

⁴⁸¹ - BRESSAND, Albert et DISTLER, Catherine (1995).- La Planète relationnelle...Op. cit. p.97

Partie II

Chapitre V : Les Réseaux de bibliothèques et le changement

La mise en place d'interfaces de communication est indispensable pour faciliter la coordination des actions. Elles vont intégrer un certain nombre de services, encadrés par des règles et procédures d'utilisation afin d'homogénéiser les pratiques.

L'espace collaboratif doit être un système d'information pour l'ensemble du réseau. Il offre une vue synthétique et contextuelle de la situation de chaque acteur. Le système d'information permet de le matérialiser et de renforcer sa créativité.

Le réseau est un tout qui voit la réussite de son fonctionnement par l'édiction et le respect des règles définies pour l'ensemble et applicables à toutes les entités du réseau. Celles-ci s'engagent ainsi à œuvrer collectivement au bon fonctionnement de celui-ci par le respect de ces règles.

Ainsi donc, pour établir une relation organisée, les barrières à franchir sont à la fois d'ordre physique, juridique et culturel.

- **La barrière physique**, il faut établir un contact, assuré par l'infrastructure qui se matérialise par le hardware et le software. Il est à noter que cette infrastructure peut réagir sur la structure du réseau et de ses modes de communication.

- **La barrière organisationnelle ou juridique**, il faut se mettre d'accord et donc de passer un contrat qui permet de codifier le partage, la mise en place, puis le bon fonctionnement de la relation ; il s'appuie sur un ensemble de règles, de normes, ainsi qu'une charte expliquant les droits et les devoirs de chacune des bibliothèques membres. Selon AGOSTINI et LUPOVICI, les réseaux ont modifié la coopération et ont donné à celle-ci un aspect juridico- organisationnel différent. « *Ces réseaux sont fondés sur un contrat alors que la coopération traditionnelle se faisait sur la base d'accords non écrits et de réciprocité des services rendus. Ils utilisent une technologie de pointe et la communication entre les membres se déroule selon des protocoles préétablis* »⁴⁸².

⁴⁸² - AGOSTINI, Francis et LUPOVICI, Catherine (1977).- La Coopération et réseaux de bibliothèque aux Etats-Unis...Op. cit. p.63

- *La barrière culturelle*, ici, il faut pouvoir deviner et connaître les attentes de chacun. « *Les ingénieurs nous donnent le contact, les juristes établissent les contrats mais tout cela ne mène à rien sans une certaine capacité à s'entendre autour d'un projet commun, sans une connivence* »⁴⁸³. Cette connivence au sein d'un réseau dépend de cet ensemble, non écrit, d'attentes mutuelles et d'habitudes entre les bibliothèques membres. Dans le même ordre d'idées, pour Albert Bressand et Catherine Distler « *un réseau est un ensemble de moyens (infrastructures) et de règles (infostructures) permettant aux acteurs qui y ont accès, d'entreprendre et de mener à bien des projets communs du moment que ceux-ci sont conformes aux attentes et usages communs (infoculture) du réseau* »⁴⁸⁴.

A cet égard, les concepts de partage, d'échange, de mutualisation, de communication, de proximité, de connexion, de circulation etc., se trouvent étroitement liés à la notion de réseau. Mais, il est illusoire de penser que les réseaux ne sont qu'un ensemble d'avantages car ces derniers sont conditionnés par un certain nombre de contraintes et d'exigences qu'il faut prendre en considération par toute bibliothèque membre .

Par conséquent, l'adhésion d'une bibliothèque à un réseau nécessitera certes une adaptation à ces différentes composantes, qui représentent un réseau, aussi bien au niveau des moyens, des règles de fonctionnement que de la culture et des valeurs existantes.

5.1.3- Typologies de réseaux de coopération entre bibliothèques

Comme nous l'avons souligné, la coopération inter- bibliothèques existe depuis longtemps. Le partage des documents, des compétences, des expériences et l'élaboration des projets en commun sont des activités traditionnelles chez les bibliothécaires. Cette coopération a pris plusieurs formes.

Plusieurs tentatives pour définir les différents types de réseaux ont vu le jour. Certains auteurs ont classé les réseaux selon les types de bibliothèques qu'ils recouvrent. D'autres

⁴⁸³ - BRESSAND, Albert et Catherine Distler (1995).- La Planète relationnelle...Op. cit. p.99

⁴⁸⁴ - Id. p. 108

selon la couverture géographique du réseau ou par le statut économique, etc. Nous aborderons ci-dessous les différents types.

5.1.3.1- La classification par type de bibliothèques

Qui dit bibliothèques de même type dit objectifs communs. Elles ont également le même type de collection et le même genre de lecteurs, ce qui aide à l'alliance entre elles.

Bien que l'informatique et l'Internet facilitent l'alliance des bibliothèques de différents types, le réseau de coopération de même type reste le plus prédominant.

Les réseaux des bibliothèques multi-types sont relativement récents. La coopération multi-types est due au fait que le réseau de bibliothèques uni-type ne peut satisfaire les besoins des utilisateurs. Les bibliothèques académiques ou celles de recherche font toujours appel aux bibliothèques publiques pour répondre aux besoins et demandes de leurs usagers.

Pour D.F. Bishop⁴⁸⁵, il n'y a pas de modèle de réseau de bibliothèques multi-types. Ils se différencient par le type des bibliothèques participantes, de l'orientation de leurs services, de leurs usagers et de leurs documentations.

5.1.3.2- La classification par la couverture géographique

Dans cette catégorie, on dénombre deux sortes de réseaux : les réseaux internationaux et les locaux.

5.1.3.2.1- Les réseaux internationaux

Ils permettent l'échange entre les bibliothèques de différents pays. D'après P. VELTZ et P. ZARIFIAN : « *il peut être le sous-ensemble des réseaux nationaux et internationaux de grande envergure, ayant des ramifications nationales ou internationales* »⁴⁸⁶.

5.1.3.2.2- Les réseaux locaux

C'est suite à l'évolution de la micro- informatique, que les réseaux locaux se sont développés à partir des années quatre-vingt.

⁴⁸⁵ - BISHOP, D.F. (1987).- Not alone [...] but together.- Conference on multitype library cooperation.- Florida: State University, pp.: 17-22

⁴⁸⁶ - VELTZ P. et ZARIFIAN P., (1994).- Travail collectif et modèles d'organisation de la production....Op. cit. 259

Partie II

Chapitre V : Les Réseaux de bibliothèques et le changement

En effet, dans les années quatre vingt, avec l'émergence des nouvelles technologies, l'environnement bibliothéconomique a connu beaucoup d'amélioration. L'informatisation apporte une forme de solution efficace permettant de résoudre une diversité de contraintes. Elle offre d'autres possibilités de diffusion et d'échange. Ainsi, s'offre en premier lieu, aux bibliothèques, la possibilité d'échanger leurs notices bibliographiques sur supports magnétiques et, plus tard, la coopération a pris la forme d'un réseau local. Celui-ci constitue au jour d'aujourd'hui, le mode de coopération et d'échange le plus répandu.

VELTZ P. et ZARIFIAN P. définissent le réseau local comme « *une technique permettant d'interconnecter des équipements informatiques dans un domaine géographique privé limité [...] afin de constituer un système cohérent* »⁴⁸⁷.

Pour Wachter et La Rivière « *un réseau local c'est d'abord un réseau interne à un établissement ou un groupe d'établissements ayant une unité fonctionnelle* »⁴⁸⁸.

5.1.3.3- La classification par juridiction

Le chercheur J. A. Mc Crossan⁴⁸⁹ distingue deux types de réseaux : uni- juridiction et multi- juridictions. Il définit le premier comme étant une organisation gouvernée par une seule autorité. Quant au réseau multi- juridictions, celui-ci fournit des services à plusieurs juridictions et il est gouverné par leur autorité. C'est le cas du réseau des bibliothèques qui est sous la tutelle de plusieurs organismes publics.

5.1.3.4- La classification par statut économique du réseau

Certains réseaux sont dédiés au partage des informations bibliographiques telles que les notices bibliographiques. D'autres sont consacrés au partage des ressources documentaires par le prêt inter-bibliothèques.

Les réseaux uni- tâches sont nombreux. ULTAS et OCLC étaient, au début, de ce genre de réseaux. Ils fonctionnaient pour le catalogue partagé. Toutefois, dès la constitution

⁴⁸⁷ - VELTZ P. et ZARIFIAN P., (1994).- Travail collectif et modèles d'organisation de la production... Op. cit.

p. 25

⁴⁸⁸ - WACHTER, Maggie ; LA RIVIERE Anne (1991).- Les Réseaux locaux.- In : *Documentaliste, Science de l'Information*, n° 2, p. 99

⁴⁸⁹ - Mc CROSSAN, J. A. (1980). - The Role of library systems and networks. - Chicago: American Library Association. - 153 p.

de leurs bases de données, ils se sont tournés vers des fonctions multi- tâches. OCLC assure actuellement plusieurs services : acquisitions, prêt international et services de références.

5.1.4- Intérêt de l'insertion des réseaux en bibliothèques

Après la seconde guerre mondiale, les bibliothèques étaient dans le besoin de sortir de l'autarcie car ne pouvant travailler seules et donc devaient faire face à de nombreuses difficultés extérieures à leur fonctionnement.

Anne WOODSWORTH⁴⁹⁰ énumère un certain nombre de facteurs qui poussent les bibliothèques à coopérer :

- Une masse documentaire en constante croissance,
- Le nombre de lecteurs est en croissance continue dû à l'augmentation du nombre d'étudiants et à l'évolution du niveau de l'éducation,
- L'extension du domaine d'acquisition par un budget restreint.

AGOSTINI et LUPOVICI voient également que c'est grâce au développement de l'idéologie de l'information qu'on constate une évolution dans la coopération car : « *le droit à l'information est reconnu pour tous. Les ressources documentaires, qu'elles appartiennent à des organismes publics ou privés, sont des biens collectifs nationaux et un plan doit organiser ces ressources pour les rendre disponibles pour tous*⁴⁹¹ ».

Ajoutant à cela, l'évolution des NTIC qui est un élément plus qu'important dans l'évolution de la coopération.

Au début, les bibliothèques n'ont pas de moyens financiers pour s'automatiser de façon individuelle, elles adhèrent donc à un ou plusieurs réseaux qui mettent à leur disposition les moyens informatiques nécessaires.

Historiquement l'avènement des réseaux de bibliothèques remonte aux années soixante. Leur émergence, particulièrement en occident et aux Etats-Unis, a été rendue possible suite à la mise en place d'outils normatifs et leur large diffusion au sein des

⁴⁹⁰ - WOODSWORTH, Anne (1991). - Library cooperation and networks. - New-York: Neal-Schumann Publishers.- 200 p.

⁴⁹¹ - AGOSTINI, Francis et LUPOVICI, Catherine (1977).- La Coopération et réseaux de bibliothèque aux Etats-Unis...Op. cit. p. 98

Partie II

Chapitre V : Les Réseaux de bibliothèques et le changement

bibliothèques et autres systèmes d'information documentaires. Ceux-ci étaient venus à point nommé pour renforcer la coopération entre bibliothèques en homogénéisant les instruments de travail usités : les règles de catalogages (ISBD), et le format de présentation des données catalographiques (MARC) font figure d'exemple.

Ils se sont développés par la suite durant les années 80 notamment avec le développement et la multiplication des logiciels de gestion de l'information mais également avec d'autres, plus généraux, pour lesquels les bibliothèques ont réservé un grand accueil.

En effet, l'évolution des réseaux a toujours été dépendante de l'évolution technologique. Le fonctionnement en réseau a commencé au sein des bibliothèques ayant un même système informatique. Elles ont eu pour objectif l'élaboration d'une base de données bibliographique commune et, par conséquent, le catalogage partagé. Ainsi, les premiers réseaux regroupaient différentes bibliothèques de même type ou une bibliothèque et ses annexes.

Enfin, vers la fin des années 80, l'évolution de l'informatique documentaire a permis le regroupement de différents types de bibliothèques. Ainsi, les services destinés aux usagers se sont multipliés. Les avantages d'un réseau ont alors dépassé le seul regroupement autour d'une base de données commune. Il a permis d'aller au-delà d'une coopération autour du catalogage pour permettre d'intégrer d'autres services en faveur des utilisateurs tel que l'apparition du prêt entre bibliothèques (PEB). En plus, d'une meilleure circulation des documents, il a pu ajouter la possibilité d'élaboration de politiques de conservation et d'acquisition communes.

Bien évidemment la mise en réseau et l'échange d'informations qui en découle ne s'établissent « *qu'entre systèmes d'information semblables, contigus ou complémentaires appartenant au moins à deux niveaux différents et qui comportent des liaisons organiques entre eux. Ce qui exprime autrement les communautés d'intérêt qui sont à la base de la constitution des réseaux documentaires. Ces intérêts se reflètent soit au niveau de la répartition des différents modules de la chaîne documentaire entre différents participants au réseau de façon à réaliser une intégration verticale, soit à se partager les ressources documentaires réalisant par là une intégration horizontale de services à thématiques connexes. Dans les deux cas, chaque système voit sa clientèle s'étendre aux dimensions du*

Partie II

Chapitre V : Les Réseaux de bibliothèques et le changement

réseau et inversement, chaque utilisateur voit le réseau complet devenant son fournisseur »⁴⁹².

Toutefois et l'heure actuelle, un réseau qui fonctionnant autour d'une base de données commune, d'un système unique et central est, selon l'expression de Alain Jacquesson : « *un rêve qui a été abandonné* »⁴⁹³.

L'apparition du réseau Internet, qui a couronné les années 90 et la norme documentaire Z39.50 ont bouleversé l'environnement traditionnel des réseaux entre bibliothèques.

In vraisemblablement, l'utilisateur peut avoir ainsi accès aux fonds des différentes bibliothèques, sans que celles-ci possèdent le même système informatique ou les mêmes normes documentaires et sans qu'elles se regroupent non plus pour l'élaboration d'un catalogue collectif commun. La notion de l'espace perd ainsi son sens. L'utilisateur a accès non pas uniquement à une information locale, régionale ou nationale mais aussi mondiale. Il n'a pas uniquement accès à une notice bibliographique mais aussi à un texte intégral.

Dans le même ordre d'idées, cette évolution montre bien l'extension géographique que peut avoir un réseau en ayant au jour d'aujourd'hui des ramifications aussi bien locales que nationales ou internationales. Il peut également s'étendre pour regrouper des structures de même nature ou de natures différentes sous une même tutelle ou sous des tutelles différentes, d'où l'appellation de réseaux hétérogènes et de réseaux homogènes.

Les objectifs visés par un réseau inter- bibliothèques sont divers et dépendent de l'intérêt de chacun.

Pour à F. Kilgour⁴⁹⁴, Celui-ci distingue trois caractéristiques de la coopération entre bibliothèques :

⁴⁹² - DAMANE, Madjid (1990).- Contribution à l'étude des systèmes d'information scientifique et technique : approche théorique et étude de cas de l'Algérie.- Thèse de doctorat : Sciences de l'information : université de Bordeaux, p. 96

⁴⁹³ - JACQUESSON, Alain.- l'Informatisation des bibliothèques...Op. cit. p.127

⁴⁹⁴ - KILGOUR, Frederic (1997). - OCLC grows up. - In: *American Libraries*, vol. 10, n° 31, pp.: 362-363.

Chapitre V : Les Réseaux de bibliothèques et le changement

- La coopération permet aux bibliothèques d'atteindre des objectifs qu'une bibliothèque ne peut atteindre toute seule ;
- La coopération permet le partage des ressources, sans ajouter des charges additionnelles pour les bibliothèques offrant ces ressources ;
- La coopération permet d'avoir un système de services qui nécessite des moyens techniques et financiers et qui ne permet pas d'être réalisé sans les efforts de coopération.

Quant à Maggie Wachter et Anne La Rivière⁴⁹⁵, elles ont dégagé les objectifs ci-dessous :

- *Du point de vue de l'utilisateur* : c'est la possibilité d'identifier et de localiser les documents existants sur des sites différents par un accès unifié ;
- *Du point de vue du professionnel* : c'est la simplification des procédures bibliographiques ;
- *Du point de vue des pouvoirs publics* : il permet d'acquérir l'information déjà constitué au moindre coût ;
- *Du point de vue du système lui-même* : il permet la constitution judicieuse d'une base de données pour son alimentation et sa normalisation.

Dans le même ordre d'idées, Gérard Briand⁴⁹⁶, en distingue plusieurs nécessités :

- Une nécessité bibliothéconomique ;
- Une nécessité économique (le partage des coûts) ;
- Une nécessité politique et culturelle (l'information et le développement des échanges contribuent au progrès social).

Les réseaux de coopération ont permis aux bibliothèques de partager les tâches, les coûts et d'offrir des services diversifiés. Le fonds documentaire des bibliothèques se trouve ainsi plus riche, diversifié et plus équilibré.

⁴⁹⁵ - WACHTER, Maggie ; LA RIVIERE Anne (1991).- Les Réseaux locaux...Op. cit. p. 95

⁴⁹⁶ - BRIAND, Gérard, (1997).- Travail en réseau pour le futur.- Actes de la 83^{ème} Conférence de l'Association des Bibliothécaires Ecosais.- In : Bulletin d'information de l'ABF, n° 176, p. 111

Partie II

Chapitre V : Les Réseaux de bibliothèques et le changement

Le réseau a regroupé des professionnels de l'information de différentes spécialisations et formations (bibliothécaire, informaticien, etc.), ce qui a permis un échange de compétences et par ailleurs une complémentarité professionnelle. Selon Alain Jacquesson, « *les réseaux ont permis aux bibliothèques d'aborder l'informatique sans crainte. Le savoir-faire de collègues a toujours été très rassurant* »⁴⁹⁷.

Le réseau a également permis la réduction des tâches bibliothéconomiques à l'instar du catalogage partagé, l'amélioration du niveau bibliographique c'est-à-dire, des notices complètes et pertinentes, la valorisation et le dynamisme du travail en bibliothèque (PEB, collaboration avec d'autres réseaux, d'autres bibliothèques de types différents, etc.), l'éloignement de l'individualisme et l'existence d'un esprit de « travail en réseau », la réalisation d'une certaine économie d'échelle pour les achats et les abonnements groupés (achat de documents, de licences ou d'abonnements), etc.

Ainsi donc, l'ensemble de ces éléments ont favorisé l'éclosion de projets de coopération matérialisés par la création de catalogues collectifs locaux, régionaux et nationaux, d'autant même que cette coopération, via les outils informatiques, apporte des solutions certaines à certains problèmes (réduction des coûts par le partage des tâches, variété des services offerts aux utilisateurs par l'apport des ressources des autres bibliothèques).

Toutefois, pour mieux pouvoir identifier les apports réels des réseaux inter-bibliothèques, il est essentiel de ne pas s'arrêter uniquement aux avantages de ces derniers mais également d'évoquer leurs inconvénients.

En effet, Laurence Santantonios⁴⁹⁸ affirme dans une enquête réalisée auprès du personnel travaillant en réseau, que leur travail s'avère plus conséquent et plus complexe qu'auparavant.

Les réseaux touchent de nombreux aspects au sein de la bibliothèque. Leur insertion suppose des adaptations de l'organisation et du management. Dès lors, nous nous

⁴⁹⁷ - JACQUESSON, Alain.- l'Informatisation des bibliothèques...Op. cit. p.133

⁴⁹⁸ - SANTANTONIOS Laurence (1995).- Les Réseaux tricotent leurs mailles.- In : *Livres Hebdo*, n°159, pp. :65-74

intéresserons à détailler les effets de la coopération, et notamment ceux du réseau, sur la bibliothèque dans une autre section.

Section 2 : Le réseau et les tâches bibliothéconomiques

Un réseau de coopération permet aux bibliothèques de fournir une meilleure prestation aux usagers, tout en améliorant la gestion des services. La concertation entre les différentes bibliothèques universitaires est d'une grande utilité pour faire face à l'explosion documentaire et aux contraintes budgétaires. Elle permet, d'une part, un enrichissement des fonds et une diversification de l'offre. D'autre part, elle permet de multiplier la puissance d'achat de chaque membre et d'acquérir des ressources qu'ils n'auraient jamais pu avoir autrement. Le budget de la bibliothèque membre se trouve ainsi mieux rentabilisé.

On peut distinguer trois fonctions essentielles qui font l'objet de coopération : les acquisitions, le traitement (catalogage) et la diffusion de l'information (prêt entre bibliothèques).

5.2.1- Les acquisitions

Comme nous l'avons signalé, la collecte des informations et l'acquisition des documents constituent un maillon important dans la chaîne documentaire. En effet, les achats, les échanges et les dons sont les moyens ordinaires pour assurer cette opération.

Actuellement, suite à l'avènement des NTIC, la méthode la plus rapide pour l'acquisition des informations et des documents est exécutée via l'environnement du réseau.

Pour Agostini et Lupovici, le réseau permet aux bibliothèques de « *coordonner leurs actions pour éviter des achats en double et des lacunes dans l'ensemble des actions des bibliothèques du pays* »⁴⁹⁹.

Et pour Virginia Bouche « *Le réseau est une force collective qui nous a permis de multiplier la puissance d'achat de chacun de nous et d'acquérir des ressources que nous n'aurions jamais pu avoir autrement* »⁵⁰⁰.

⁴⁹⁹ - AGOSTINI, Francis et LUPOVICI, Catherine (1977).- La Coopération et réseaux de bibliothèque aux Etats-Unis...Op. cit. p. 11

⁵⁰⁰ - BOUCHE, Virginia (1987).- The Impact of OCLC on interlibrary loan in the United States.- In: *Interlending and Documents Supply*, vol. 15, n° 3, p. 59.

5.2.2- Le traitement des documents

Le traitement intellectuel et matériel des documents constitue sans aucun doute le maillon le plus essentiel dans la chaîne documentaire. Cette opération a abouti à la création de fichiers manuels (auteurs, titres, matières) et de catalogues traditionnels.

Par la suite, ils ont favorisé la création des bases de données bibliographiques qui ont donné naissance aux catalogues en lignes (OPAC).

Par ailleurs, la concertation au niveau des acquisitions ou plus particulièrement le regroupement autour d'une base de données bibliographique commune conduit à une réduction de la charge de travail que représente le traitement des documents.

Le temps nécessaire au catalogage constitue environ 30% du temps de travail selon Thierry Giappiconi⁵⁰¹. Le document n'est catalogué qu'une seule fois et donc une seule notice est stockée dans la base. Le volume de catalogage réalisé par chaque partenaire est ainsi minimisé ; les gains de productivité et les économies d'échelles sont alors réels.

Selon Jacquesson A., le catalogage partagé a comme avantage « *de minimiser le volume de catalogage réalisé en bibliothèques* »⁵⁰².

La base de données bibliographiques a donc la valeur d'un catalogue collectif. La qualité de l'information bibliographique est en principe meilleure, conséquence des exigences des uns envers les autres.

Quant à l'indexation, elle permet aux usagers un accès aux fonds des différentes bibliothèques avec un seul vocabulaire et une seule méthode, telle que la liste d'autorités matière RAMEAU (Répertoire d'Autorité Matière Encyclopédique et Alphabétique Unifié).

5.2.3- Le prêt inter- bibliothèques

Incontestablement, l'environnement réseau accroisse les demandes des usagers, consolide l'opération du prêt entre les bibliothèques, ainsi que le partage des ressources disponibles.

⁵⁰¹ - GIAPPICONI, Thierry (1996).- Des statistiques à l'évaluation : méthodes et outils dans le projet de la nouvelle bibliothèque de Fresnes.- 62^{ème} conférence générale de l'IFLA, p.4

URL : <http://www.ifla.org/IV/ifla62/62-giat.htm>

⁵⁰² - JACQUESSON, Alain.- l'Informatisation des bibliothèques...Op. cit. p.142

Partie II

Chapitre V : Les Réseaux de bibliothèques et le changement

Le service du prêt inter- bibliothèques est devenu dans les pays développés de plus en plus important à cause de l'augmentation du nombre de chercheurs, de la population scientifique et de la baisse du budget destiné aux acquisitions.

Selon Lapèlerie F., le prêt inter- bibliothèques (PEP) « *est un service destiné à compléter la collection d'une bibliothèque ou à en combler les lacunes*⁵⁰³ ». Il trouve, avec d'autres auteurs, qu'également ce service est coûteux, il n'est pas à la hauteur du prix facturé. Cette évolution des coûts menace la recherche et angoisse les chercheurs en occident.

Par ailleurs, la coopération au niveau des acquisitions n'a de sens que si elle est accompagnée d'une coopération au niveau de la communication et de l'accès aux documents. A cet égard, un lecteur d'une bibliothèque est un lecteur de ses partenaires. Dès lors, si une bibliothèque membre du réseau ne possède pas le document, elle doit donc pouvoir l'obtenir autrement. Ainsi, le prêt entre bibliothèques représente une solution pour remédier aux lacunes des fonds en constituant un modèle d'acquisition instantanée. Ce n'est plus un problème si une bibliothèque ne possède pas le document. Cependant, la coopération à ce niveau est limitée, surtout pour les Bibliothèques qui ne disposent pas de moyens financiers suffisants. Elles ont du mal à assumer les coûts et l'ensemble des opérations engendrées par ce service.

De nos jours, avec l'avènement de l'Internet et le développement des technologies de numérisation ont engendré de nouveaux enjeux pour la coopération. Les catalogues des bibliothèques sont accessibles partout dans le monde. La consultation des documents n'est plus différée ni dans le temps ni dans l'espace. En effet, un lecteur branché sur Internet, quelque soit sa localisation, peut avoir accès à des milliers de documents. L'accès se fait, ainsi sans contrainte des heures d'ouverture, de fermeture, des week-end, jours fériés, de déplacement, etc. *Dès lors, la bibliothèque vit, avec le réseau, une transformation de la nature de ses services.* Les services conçus à la base pour une offre de proximité sont aujourd'hui accessibles à distance tels que la consultation des catalogues, la réservation d'un livre, l'accès aux documents en ligne, etc.

⁵⁰³ - LAPELERIE, François (1996).- Le Prêt entre bibliothèques universitaires scientifiques existe-t-il ?- In : *Bull. Bibl. France*, vol. 41, n° 4, pp.56-73

Partie II

Chapitre V : Les Réseaux de bibliothèques et le changement

Enfin, il y a lieu de signaler également qu'au-delà, d'autres modules constituant le circuit du livre se trouvent entièrement concernés. Il s'agit notamment de la conservation des documents. A cet égard, face à l'évolution constante de la production documentaire, les bibliothèques sont dans l'impossibilité de conserver l'ensemble de leurs fonds. Il devient alors évident d'élaborer des politiques cohérentes et adéquates de conservations partagées en suivant des politiques de désherbage, de restauration et de numérisation.

Section 3- Effets du réseau de coopération sur les bibliothèques membres

Le passage d'une situation d'autarcie à la coopération représente pour une bibliothèque un changement profond. A cet égard, l'analyse de la littérature en la matière nous a permis de dégager une multitude d'aspects se retrouvant modifiés. Ils concernent aussi bien l'environnement interne qu'externe d'une bibliothèque, à savoir l'aspect économique, l'aspect technique, l'aspect relationnel et humain, l'aspect organisationnel, l'aspect bibliothéconomique, l'aspect politique et l'aspect juridique. Toutefois, il est quasiment impossible de procéder à une quelconque dissociation leur imbrication. Les différents aspects sont en interactions et sont interagissants.

D. F. Bishop⁵⁰⁴ dénombre également plusieurs facteurs pouvant entraver la coopération entre bibliothèques.

5.3.1- Sur le plan organisationnel et administratif

Lorsque deux ou plusieurs bibliothèques s'engagent pour réaliser un but commun, celui de s'échanger des informations, elles doivent définir le mécanisme qui va guider leurs activités de coopération.

Dans le même ordre d'idées, pour l'ABF, « *La légitimité de la coopération n'est plus à construire ; c'est son organisation qu'il faut désormais préciser, en définissant les responsabilités des différents partenaires, les niveaux d'intervention souhaitables, les moyens dont elles doivent bénéficier* »⁵⁰⁵.

Il devient ainsi clair que pour tout projet de coopération, la primauté est de déterminer les responsabilités des uns et des autres et de réfléchir à son organisation en terme de fonctionnalité. Cette démarche doit obligatoirement aboutir à la mise en œuvre d'une convention collective, déterminant les obligations et les droits de chacune des bibliothèques membres. Chacun des partenaires doit se reconnaître dans cette convention et qu'il doit

⁵⁰⁴ - BISHOP, D.F. (1987).- Not alone [...] but together.- Conférence on multitype library cooperation...Op. cit. p.19

⁵⁰⁵ - Association des Bibliothécaires Français (1991).- Actes des perspectives pour la coopération : Orléans 3-4 juin.- Paris : [S.E.], p.64

Partie II

Chapitre V : Les Réseaux de bibliothèques et le changement

absolument respecter. La coopération se développera ainsi à partir des négociations visant la mise en œuvre de règles mutuellement admises.

En outre, selon Jean Michel⁵⁰⁶, la coopération pourra devenir un lieu de « *de dilution des responsabilités* ». Celle-ci engendre une nouvelle articulation des activités et des tâches à effectuer. Elle peut même engendrer la modification de l'organigramme des bibliothèques membres du réseau. En effet, certains postes de travail peuvent disparaître et d'autres naître.

Par conséquent, la notion de poste de travail et celle de qualification des personnes se trouvent alors bouleversées, l'adaptation et l'apprentissage deviennent une exigence comme nous l'avons souligné dans les premiers chapitres.

Par ailleurs, dans cette nouvelle forme d'organisation du travail qu'est le réseau, l'individu devient autonome et dépendant en même temps car il doit partager son savoir avec les autres composantes de cette organisation qui est le réseau. Sa performance ne peut être assurée que par une augmentation des apprentissages qui, eux-mêmes, dépendent à leur tour du savoir, de la connaissance et de l'expérience de chacun des autres individus dans le collectif et du système de relations qui vient en conditionner le contenu et le déroulement à l'intérieur du réseau.

A cet effet, l'action de chacun des membres partenaires dépend de son propre apprentissage et de celui des autres. Les activités de la bibliothèque se trouvent donc structurées autour d'une gestion qui implique nécessairement un partage des savoirs communs entre groupes et individus. Ainsi donc, travailler ensemble signifie une complémentarité fonctionnelle et organisationnelle et donc une compétence collective. Par conséquent, il y a lieu d'accepter et de céder le pouvoir, perdre le monopole et morceler les fonds documentaires. Les bibliothécaires ne doivent pas se sentir propriétaire de l'information.

Pour cela, « *leur attachement ancestral à leur collection peut constituer un frein au travail coopératif et en particulier en réseau* »⁵⁰⁷ selon les deux auteurs Pascal Issartel et Eric Pichon.

⁵⁰⁶ - MICHEL, Jean (1993).- Les réseaux : mythes et réalités... Op. cit. p.3

⁵⁰⁷ - ISSARTEL, Pascal et PICHON, Eric (1995).- Bibliothèque et réseaux.- In : *Archimag*, n°85, p.21

5.3.2- Sur le plan technique

La mutualisation concerne la facilitation des échanges et l'amélioration de la circulation de l'information. Pour cela, la standardisation des services et la mise à niveau de l'ensemble des éléments matériels, disponibles chez les bibliothèques membres sont plus qu'indispensables. A cet égard, le regroupement dans le cadre d'un réseau exige et implique automatiquement une certaine compatibilité informatique, ceci d'une part, et d'autre part, ils doivent être aptes à recevoir d'autres nouveaux membres.

Ce partenariat, exigeant une bibliothèque à la nécessité de partager une infrastructure commune, doit être en mesure d'avoir également les moyens d'opérer ce changement. Il y a lieu de prendre ici en considération les coûts du changement liés au matériel et les coûts de conversion des données et ce pour une meilleure compatibilité avec les technologies utilisés par les autres membres. Par ailleurs, il faut prendre en considération d'un côté le coût de la formation du personnel de la bibliothèque aux nouvelles modalités de fonctionnement au nouveau système informatique utilisé pour les échanges dans le cadre du réseau, et d'un autre côté la concertation avec les partenaires en croisant les intérêts et les contraintes des uns et des autres. En outre, il y a lieu de comprendre le comportement de chacun vis à vis du changement technologique et infrastructurel. On déduit donc qu'aucune solution technique n'a de chance d'aboutir, si elle suppose un type d'organisation ou des ressources humaines non réalistes, ou des coûts financiers démesurés. Pour cela, il faut trouver un meilleur équilibre possible entre les différentes contraintes pour assurer un bon fonctionnement et une pérennité pour le réseau.

5.3.3- Sur le plan économique

Selon Jean Michel (1993), c'est « *la nécessité de l'économie de moyens ou celle du partage des efforts et des ressources qui conduit à la création des réseaux* »⁵⁰⁸. En effet, face à la baisse quasi généralisée des budgets dans le domaine, à une augmentation des coûts, la coopération entre bibliothèques est d'une grande importance pour une gestion rationnelle des dépenses relatives aux acquisitions notamment en ce qui concerne l'harmonisation des achats de façon à instaurer une complémentarité entre les fonds des différentes bibliothèques membres. Par ailleurs, cette action constitue, sur le plan de la conservation et de

⁵⁰⁸ - MICHEL, Jean (1993).- Les réseaux : mythes et réalités...Op. cit p.10

l'organisation, une solution inespérée sur le plan de rentabilité économique et d'efficacité managériale.

Toutefois, pour Alain Jacquesson, « *La coordination n'est pas gratuite [...], les projets sont coûteux même s'ils apportent une valeur ajoutée considérable* »⁵⁰⁹. Il s'agit entre autres des coûts liés à l'expédition et à la réception des documents objets de l'échange, les frais de fonctionnement courant, etc. Ainsi donc, la réalité du fonctionnement montre que ces avantages ont un coût et sont liés à des contraintes financières.

Cependant, en signalant les gains quantifiables, il est utile de mentionner également d'autres avantages obtenus qui sont invisibles et non quantifiables. Il s'agit notamment du gain de temps et d'énergie (compression du temps et de l'espace géographique), gain du personnel (le manque du personnel peut être compensé par le partage des tâches), la richesse des échanges (échange des connaissances, des savoirs et des compétences), le partage et l'augmentation des ressources et des dépenses (subvention destinée aux opérations de coopération), l'investissement initial au niveau du matériel et des logiciels (remise à l'achat du matériel en grande quantité, le partage du paiement du droit d'usage des logiciels, des bases de données, des droits d'accès, le partage des coûts de la maintenance et de l'utilisation du serveur du système central, etc.).

5.3.4- Sur le plan juridique

Le réseau est constitué d'un ensemble de bibliothèques sans but lucratif. L'ensemble doit opérer par des conventions qui définissent : les relations entre les membres, les responsabilités des partenaires ainsi que les objectifs du réseau.

Ainsi donc, comme nous l'avons signalé auparavant, des questions à caractère juridique apparaissent et doivent être prises en considération lors de l'adhésion à un réseau. Celles-ci permettent de réguler les inter-relations de la bibliothèque avec son environnement externe constitué de ses usagers, ses partenaires, ses fournisseurs, ses éditeurs, etc. La coopération est basée donc sur des conventions déterminants les devoirs et les droits de chaque bibliothèque membre. Il y a lieu de signaler que le regroupement des achats, l'utilisation et la circulation abondante des documents engendrés par le partenariat ne vont pas sans poser de contraintes. En plus de la relation de la bibliothèque avec les fournisseurs et

⁵⁰⁹ - JACQUESSON, Alain (1995).- L'Informatisation des bibliothèques. ..Op. cit.p.202

les éditeurs que se trouve modifiée ; il ne faut surtout pas oublier les questions relatives à la négociations des droits, telles que les licences pour les produits à utilisation partagée, le droit de copie et le droit de prêt qui se sont accrus avec les réseaux particulièrement l'augmentation vertigineuse de la documentation électronique.

5.3.5- Sur le plan relationnel et humain

Nous avons déjà souligné que plusieurs raisons incitent les bibliothèques à collaborer et se réunir dans un réseau. Cette coopération dépasse largement son cadre formel concrétisé par une convention et par l'allocation des moyens infrastructurels. Elle constitue un processus complexe de relations interindividuelles, tissées entre l'ensemble des partenaires.

Toutefois, comme toute organisation où les êtres humains participent, il existe des influences psychologiques et comportementales qui empêchent ou facilitent la coopération comme :

- ✓ La peur de perdre l'autonomie,
- ✓ La jalousie et l'obstination,
- ✓ La perte de motivation pour le changement et l'innovation.

Il faut rappeler que la bibliothèque, pendant plusieurs siècles, exerçait le rôle de « gardien » et n'envisageait que servir uniquement la population locale. Cette attitude a ses influences sur la coopération. En effet, du point de vue du bibliothécaire traditionnel, le prêt d'un document à une bibliothèque éloignée va empêcher les lecteurs locaux de profiter de ce document et entravera par conséquent la bibliothèque d'assumer sa mission.

La tendance à privilégier l'intérêt individuel par rapport aux intérêts communs, est une caractéristique propre à l'individu et c'est un facteur qui conduit souvent à des conflits.

La bibliothèque qui décide donc d'adhérer à un réseau se doit de réaliser les objectifs de la coopération. Mais, malgré cela, il arrive dès fois que la bibliothèque ne puisse pas tenir ses responsabilités vis-à-vis de la coopération, surtout dans le cas des ressources partagées ou la bibliothèque ne peut pas répondre à beaucoup de demandes de prêt.

De toute manière, la bibliothèque qui décide de se joindre à un réseau, doit être prête à faire face à tous les problèmes liés à cette coopération.

La communication doit s'établir entre les différents membres d'un côté et entre les membres et le réseau de l'autre pour éliminer les tensions existantes.

Partie II

Chapitre V : Les Réseaux de bibliothèques et le changement

Toutefois, d'après Anne Woodsworth, même si le réseau est ouvert, le problème est que l'information ne passe pas adéquatement lors de la communication humaine : « *on se parle mais on ne s'écoute pas mutuellement* »⁵¹⁰.

La peur de la technologie est une autre attitude psychologique qui empêche parfois le succès de la coopération.

La coopération humaine dépend beaucoup des NTIC qui permettent une économie de temps des usagers de la bibliothèque.

Mais malgré tout cela, cette technologie n'est pas toujours appréciée par les employés. D'ailleurs pour ces derniers, le réseau apporte un stress additionnel aux bibliothèques. Les tensions viennent de l'augmentation des responsabilités du personnel. La bibliothèque qui adhère à un réseau, du point de vue de ses usagers, a élargi ses champs de service, de ce fait, elle doit répondre à un nombre plus important de demandes de services sans apports de personnels.

Pour terminer, il y a lieu de relever que malgré l'intérêt et l'importance de la coopération, pour plusieurs auteurs, l'observation sur le terrain montre que le maintien de comportements coopératifs reste un problème récurrent et un objectif constamment menacé.

En effet, parce que la coopération traduit d'un côté une mise en jeu des valeurs, des habitudes de fonctionnement, des identités professionnelles ; le réseau a ainsi ses effets sur la politique générale aussi bien que sur les objectifs de chacun. D'un autre côté, « *elle masque des rapports de forces et de domination et fait parfois écran à l'observation de dysfonctionnements graves* »⁵¹¹ comme le souligne Richard Greenene.

Ainsi, pour cet auteur⁵¹², « *des protocoles d'entente ou plutôt un système d'obligations déterminant les droits et les devoirs de chaque partenaire, doivent exister entre les responsables des bibliothèques. Dès lors, la coopération organise les relations de pouvoir et transforme les normes et les habitudes du groupe. Par conséquent, elle contraint les individus à modifier leur comportement* »⁵¹³. L'acteur (l'homme) adapte et reconstruit son système de références recherchant une nouvelle reconnaissance dans le groupe.

⁵¹⁰ - WOODSWORTH, Anne (1991). - Library cooperation and networks...Op. cit.

⁵¹¹ - SALAUN, Jean- Michel (1992).- Marketing des bibliothèques et centre de documentation.- Paris : Cercle de la librairie, p.102.

⁵¹² - GREENENE, Richard (1995).- Les Réseaux.- In : Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur.- Québec : PUQ, pp.181-190

⁵¹³ - Id. p. 185

Finalement, le facteur humain est un facteur clé dans la coopération inter-bibliothèques. Le succès de cette coopération dépend de la qualité et de la disponibilité des personnels et des responsables de ces bibliothèques.

Conclusion

La coopération est une nécessité pour les bibliothèques et ce pour faire face à une diversité de contraintes qu'elles rencontrent.

Elle représente ainsi une nécessité pour les BU. De plus, elle symbolise une nouvelle organisation de l'espace. Elle permet l'assouplissement des distances et la résolution des problèmes liés au temps. Ce rôle s'est intensifié avec l'apparition des réseaux informatique.

A cet égard, les effets et les apports de la coopération sont multiples. Ils se répercutent sur l'ensemble des composantes d'une bibliothèque, à savoir son environnement interne et externe. Mais, la réussite et l'émergence d'un tel mode de gestion, semblent fortement liées au facteur humain. Elle est tributaire de la bonne volonté, du dynamisme, de la disponibilité et de l'émancipation du personnel (être humain) ainsi que de la relation d'entente et de la complémentarité qui regroupent les bibliothèques membres du réseau. De plus, la coopération est une négociation de contraintes entre les différents partenaires et une recherche d'intérêt. L'atteintes des objectifs des uns et des autres des ces membres partenaires, et donc d'un enrichissement des collections, est un élargissement de l'offre de services bénéficiant aux lecteurs.

Par ailleurs, nous pouvons affirmer que les NTIC ont certes favorisé le développement et la diversification des réseaux. Toutefois, l'adhésion à un réseau, malgré les avantages qu'il offre, engendre en même temps des contraintes d'ordres psychologiques, organisationnelles et de gestion qu'il faut assumer.

Introduction

Au cours du présent chapitre, nous essayerons de mettre en relation les données collectées précédemment ainsi que les différents constats dégagés de la revue littéraire. Nous allons, dans un premier temps, identifier les bibliothèques et les acteurs concernés par l'enquête, ceci dans la première section. La seconde section sera réservée aux différentes Ntic en usage dans lesdites bibliothèques et les transformations engendrées. Nous aborderons dans une troisième section la manière dont ces changements technologiques ont été introduits au sein des bibliothèques universitaires et leur pilotage. Dans une quatrième section, nous aborderons les résistances auxquelles font face les BU. Par la suite, dans la section cinq, nous allons jeter un coup d'œil critique sur les méthodes déployées pour permettre l'implantation des NTIC et atténuer les résistances possibles.

Ainsi, les données collectées par le biais des questionnaires distribués et des entretiens effectués seront présentées et analysées dans ce qui suit.

Section 1- Identification des Bu et des acteurs

Les questions posées dans cette section nous permettront de nous renseigner sur la BU, le personnel interrogé, le sexe, le niveau et la fonction de chacun.

6.1.1- Identification de la BU

La première question posée nous permettra de nous renseigner sur la BU et le nombre de questionnés. Les réponses données sont présentées dans le tableau ci-après :

Tableau n° 10 : Identification de la BU

Bibliothèque Universitaire	Nb. cit.	Fréq.
Alger	20	15,7%
USTHB	22	17,3%
Bejaia	30	23,6%
Blida	19	15,0%
Boumerdès	18	14,2%
Tizi-Ouzou	18	14,2%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Le nombre d'établissements enquêtés est de 06 BU comme nous l'avons souligné précédemment et le nombre total d'interviewés est de 127 personnes.

Nous remarquons une large supériorité du personnel de la BU de Bejaia qui est au nombre de 30, soit un taux de 23 % de l'ensemble de l'effectif étudié avec une réciprocity pour les autres BU allant de 14 à 17 %. Cette différence est due au fait que la BU de Bejaia n'a pas connu d'éclatement en bibliothèques de facultés contrairement aux autres BU.

6.1.2- Identification du questionné (acteur du changement)

Concernant l'identification de l'interviewé, les questions et les réponses recueillies nous permettront de brosser un profil des caractéristiques (socio-démographiques et professionnelles) de notre échantillon. Ces traits dominants concernent notamment son âge, sexe, niveau d'étude ainsi que le grade et service auquel il est rattaché.

Nous essaierons de faire donc ressortir dans ce qui suit le trait dominant de notre échantillon pour chacune des variables socio-démographiques identifiées.

Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de l'étude

Les données communiquées sont reportées dans les tableaux ci-dessous :

6.1.2.1- L'âge

Le tableau ci-dessous illustre l'âge de notre échantillon.

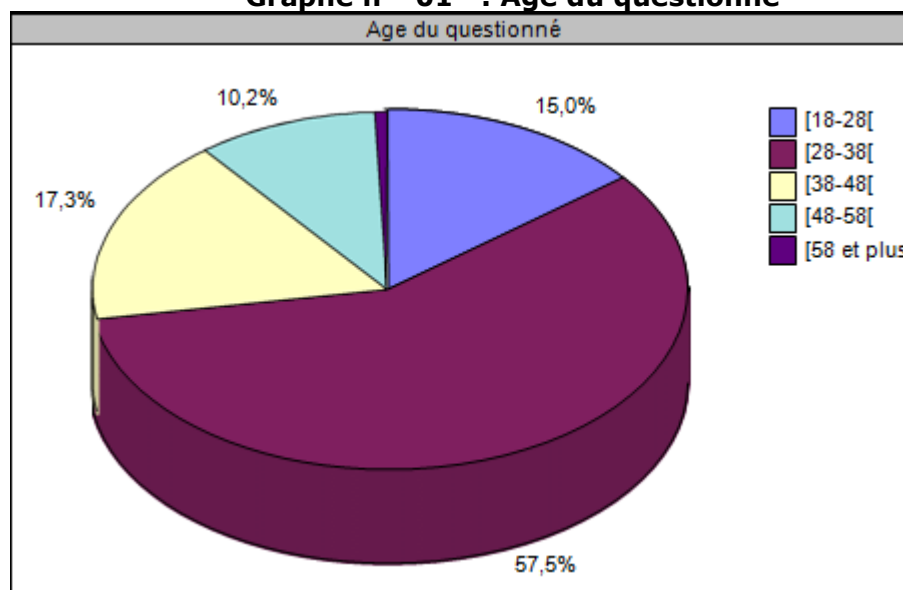
Tableau n° 11 : Age de l'interviewé

Age	Nb. cit.	Fréq.
[18-28[19	15,0%
[28-38[73	57,5%
[38-48[22	17,3%
[48-58[13	10,2%
[58 et plus	0	0,0%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Notre échantillon est constitué de 127 individus. La tranche d'âge la plus grande est celle allant de 28/38 ans, soit 73 sujets représentant 57,5%, quant à la plus petite, elle est de 48/58 ans, soit 13 sujets représentant 10,2 %. A la lumière de ces chiffres, nous pouvons affirmer que notre échantillon est âgé entre 18 et 57 ans. Le graphique ci-dessous illustre la répartition de notre échantillon selon l'âge.

Graphe n° 01 : Age du questionné



6.1.2.2- Le sexe

Notre échantillon est composé de 127 sujets comme nous l'avons précédemment souligné.

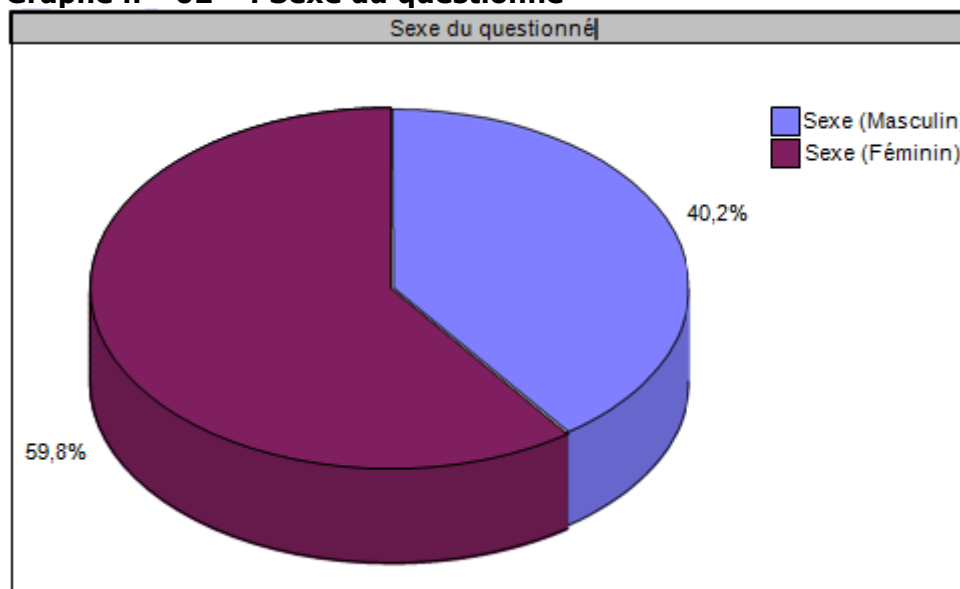
Tableau n° 12 : Sexe du questionné

Sexe	Nb. cit.	Fréq.
Sexe (Masculin)	51	40,2%
Sexe (Féminin)	76	59,8%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Sur ce nombre et comme l'indique le tableau ci-dessus, il y a 76 femmes et 51 hommes. Nous pouvons donc affirmer que notre métier de bibliothécaire reste un métier féminin puisque notre échantillon est composé principalement de femmes, dans une proportion de 59,8 % comparativement à 40,2 % pour les hommes. Le diagramme ci-dessous illustre la répartition des genres de notre échantillon.

Graphe n° 02 : Sexe du questionné



Partie II

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

6.1.2.3- Le niveau d'étude

Le tableau ci-dessous illustre le niveau d'étude des individus objet de notre recherche.

Tableau n° 13 : Niveau d'étude

Niveau d'étude	Nb. cit.	Fréq.
Doctorat	0	0,0%
Magister	4	3,1%
DSB	3	2,4%
Licence	50	39,4%
DEUA	64	50,4%
DTBA	6	4,7%
T.S.	0	0,0%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Nous observons que la moitié de notre échantillon (soit 50,4 %) possède un diplôme des études universitaires appliquées (Bac + 3), alors que 39,4 % possède un diplôme de licence (Bac + 4). Les proportions les plus faibles sont à signaler au niveau des diplômes professionnels à savoir 4,7 % pour le DTBA et 2,4% pour le DSB. Finalement concernant la pyramide de l'université en termes de diplôme, nous retrouvons 3,1% pour le diplôme de magister et 00% pour le diplôme de doctorat. Le graphique ci-dessous illustre les différents niveaux.

6.1.2.4- Le grade

Le tableau ci-après retrace le grade de chaque individu interviewé.

Tableau n° 14 : Grade

Grade	Nb. cit.	Fréq.
Conservateur en chef	1	0,8%
Conservateur	6	4,7%
Attaché de BU	50	39,4%
Assistant de BU	44	34,6%
Agent technique de BU	26	20,5%
Aide technique de BU	0	0,0%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de l'étude

Il ressort de ce tableau que les employés ayant le grade d'attaché de recherche sont prédominants avec un effectif de 50 soit un taux de 39,4%, suivi juste après, par le grade d'assistants de recherche avec un nombre de 44 soit un taux de 30,6%. En 3^{ème} position arrive le grade d'agents technique des BU avec un effectif de 26 soit un taux de 20,5%. Vient en 4^{ème} position le grade de conservateur avec un effectif de 6 individus représentant un taux de 4,7%, suivi en 5^{ème} position par le grade de conservateur en chef avec 01 seul poste soit un taux de 0,8%. La 6^{ème} et dernière position est occupée par le grade des aides techniques des BU avec zéro poste.

6.1.2.5- Service de rattachement

Comme le montre si bien le tableau ci-dessous, le service orientation vient en tête des individus interrogés avec un effectif de 50 salariés (39,4%), suivi par le services des acquisitions avec un nombre de 34 (26,8%) et le service traitement avec un nombre de 33 (26,0%). Le service recherche occupe l'avant dernière place avec un effectif de 6 individus (4,7%), suivi en dernière place par la direction de la bibliothèque avec un effectif de 04 directeurs soit (3,1%). Une parenthèse doit être ouverte ici, les deux directeurs sur les six BU qui n'ont pas répondu à nos questions sont celui de la BU de Bejaia et celle de la BU de Boumerdès sous prétexte que leurs profils de formation ne sont pas la bibliothéconomie. En effet, celui de Bejaia est professeur en biologiste et celle de Boumerdès est administrateur principal.

Tableau n° 15 : Service de rattachement

Service	Nb. cit.	Fréq.
Direction de la BU	4	3,1%
Service des acquisitions	34	26,8%
Service traitement	33	26,0%
Service recherche bibliographique	6	4,7%
Service orientation	50	39,4%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

6.1.2.6- Niveau hiérarchique

La répartition des questionnés par responsabilité occupée nous donne les résultats ci-dessous :

Partie II

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

Tableau n°16 : Responsabilité occupée

Fonction actuelle	Nb. cit.	Fréq.
Directeur	4	3,1%
Chef de service des acquisitions	6	4,7%
Chef de service traitement	6	4,7%
Chef de service recherche bibliographique	6	4,7%
Chef de service orientation	6	4,7%
TOTAL OBS.	28	

Source : réalisé par nous-mêmes

L'organigramme officiel des BU, notamment en matière de responsabilité, nous donne les postes énumérés dans le tableau ci-dessus, c'est-à-dire : un directeur, des postes de chef de services en ce qui concerne les acquisitions, le traitement, la recherche et enfin l'orientation. L'ensemble a été interrogé sauf en ce qui concerne les deux directeurs cités plus haut.

Section 2 : Les NTIC en usage dans les BU enquêtées et leurs impacts

L'existence des NTIC est une réalité connue dans le monde. L'usage de ces dernières est une pratique courante dans les BU. En effet, celles-ci suivent l'évolution dont font usage les NTIC dans leur fonctionnement quotidien pour améliorer leurs produits et les services rendus aux usagers.

Nos BU ne peuvent rester en marge de ces évolutions et se doivent donc s'imprégner de ce qui se fait ailleurs. Nous allons présenter dans cette section les Ntic en usage dans nos BU ainsi que leurs éventuels impacts.

6.2.1- Informatisation de la BU

Comme nous le remarquons, l'ensemble des bibliothèques est informatisé comme le montre le tableau ci-dessous. Tous les interviewés ont répondu, à la majorité absolue par l'affirmative.

Tableau n° 17: Informatisation de la BU

Informatisation de la BU	Nb. cit.	Fréq.
Oui	127	100%
Non	0	0,0%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Et il s'agit d'une informatisation intégrée comme il est montré dans le tableau ci-après, c'est-à-dire qu'elle concerne toutes les fonctions bibliothéconomiques traditionnelles, partant des acquisitions au prêt en passant par le traitement.

Tableau n° 18 : Type d'informatisation

Type Inform.	Nb. cit.	Fréq.
Intégrée	127	100%
Modulaire	0	0,0%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Quant au logiciel utilisé, il s'agit de Syngeb⁵¹⁴ (avec interface Web), conçu par le Cerist⁵¹⁵. Il y a lieu de signaler ici que toutes les BU, membres du réseau RIBU⁵¹⁶, n'ont

⁵¹⁴ - Système Normalisé de Gestion des Bibliothèques

Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de l'étude

d'autres alternatives que d'utiliser ce logiciel. Elles utilisaient toutes soit des logiciels maison, soit des logiciels conçus par d'autres organismes. Elles ont finies par utiliser ce logiciel que la tutelle leur a imposé.

Tableau n° 19 : Nom du logiciel utilisé

Logiciel utilisé	Nb. cit.	Fréq.
Syngeb	127	100%
Autre	0	0,0%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

6.2.2- Internet dans la BU

Les BU algériennes qui étaient à la traîne de leurs homologues étrangères, en matière de présence sur Internet et l'exploitation de celui-ci au profit de leurs usagers et la mise en ligne de leur catalogues, ont fini par rattraper ce retard. L'ensemble de ces questionnés a répondu par l'affirmative quant à la présence de leur BU sur la toile.

La connexion à l'Internet s'est faite à partir de 1995 pour toutes les BU, sauf pour la BU de Tizi-ouzou qui l'a fait tardivement à cause du retard qu'elle a accusé dans l'opération de son informatisation.

Tableau n° 20 : Connexion de la BU à l'Internet

Internet en BU	Nb. cit.	Fréq.
Oui	127	100%
Non	0	0,0%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

6.2.2.1- Objectif d'installation de l'Internet en BU

Une diversité d'objectifs a été assignée quant à cette connexion et la question posée correspond à des choix multiples. Comme le montre le tableau ci-dessous, nous enregistrons 127 réponses à la fois pour le développement d'un site de la bibliothèque et la mise en ligne du catalogue de la BU. 124 réponses pour la communication avec les autres BU et 120 réponses pour la communication avec les fournisseurs.

⁵¹⁵ - Centre de Recherche sur l'Information scientifique et Technique

⁵¹⁶ - Réseau Interbibliothèques Universitaires

Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de l'étude

Tableau n° 21 : Objectifs d'installation de l'Internet en BU

Objectifs Internet en BU	Nb. cit.	Fréq.
Développer un site web de la bibliothèque	127	100%
Permettre un accès aux usagers de la BU	127	100%
Communiquer avec d'autres BU	124	97,6%
Communiquer avec les fournisseurs	120	94,5%
TOTAL OBS.		

Source : réalisé par nous-mêmes

6.2.2.2- Web de la BU : services offerts

Il est plus que nécessaire de réaliser une page web propre à la bibliothèque. Ainsi, à travers cette page elle prendra une place dans le « cyberspace ». Bien entendu, ceci lui permettra d'être localisée, d'exister et de sortir, pourquoi pas de son isolement.

En effet, le site web permettra à la BU, à l'image de toutes les organisations, d'assurer diverses fonctions, comme l'information, la communication, et ce tant sur le plan interne qu'externe.

Tableau n° 22 : Services offerts par le portail de la BU

Portail BU : services offerts	Nb. cit.	Fréq.
Renseignements pratiques (horaires d'ouverture...)	127	100%
Interrogation du catalogue de la bibliothèque	127	100%
Inscription à la bibliothèque	0	0,0%
Prêt et/ou renouvellement	0	0,0%
TOTAL OBS.		

Source : réalisé par nous-mêmes

L'analyse du tableau ci-dessus nous permet de conclure que les six bibliothèques possèdent un portail Web permettant d'accéder à un certain nombre de renseignements. Le plus essentiel est l'accès aux catalogues de ces dernières. Ce site d'information permettra à la BU de mettre son fonds documentaire à la portée de tous les lecteurs, enrichi éventuellement par des ressources de l'Internet. Entre autre, ce site de communication permet d'accéder aux catalogues d'autres BU par le biais d'une fenêtre sur le réseau RIBU.

Par ailleurs, ils permettent aux usagers d'être informés sur les horaires d'ouverture et de fermetures. Certains permettent de faire des propositions d'achat dans le cadre des acquisitions, comme c'est le cas pour le site web de la BU de Bejaia.

Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de l'étude

Quant à la critique qu'il y a lieu de formuler pour l'ensemble de ces portails, c'est qu'aucune des bibliothèques ne permet le prêt ni l'inscription à cette dernière. (Voir en annexe les pages web de ces dernières).

6.2.2.3- Usage de l'Internet dans le travail

En ce qui concerne l'utilisation de l'outil Internet par les travailleurs dans le cadre de leur travail, le tableau ci-dessous nous permet de savoir que 124 employés (97,6%) l'utilisent contre seulement 3 qui ne l'utilisent pas, soit 2,4% de l'effectif global. Ce nombre nous permet d'affirmer que celui-ci est approprié par les bibliothécaires dans le cadre des tâches qu'ils réalisent à la bibliothèque.

Tableau n° 23 : Usage de l'Internet au travail

Internet au travail	Nb. cit.	Fréq.
Oui	124	97,6%
Non	3	2,4%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Quant aux différents usages qu'on fait de ce dernier dans le cadre du travail, ces derniers sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau n° 24 : Différents usages de l'Internet en BU

Différents usages d'Internet au travail	Nb. cit.	Fréq.
Communiquer par courrier électronique	120	94,5%
Télécharger des fichiers	119	93,7%
Recherche de l'information	124	97,6%
Diffusion de l'information (page web par exemple...)	27	21,3%
Echange de données	40	31,5%
Faciliter les relations avec les fournisseurs	39	30,7%
Faciliter les relations avec les usagers	29	22,8%
Faciliter les relations avec le personnel de la Bu	39	30,7%
Faciliter les relations avec la tutelle	21	16,5%
Faciliter les relations avec d'autres BU	40	31,5%
Visioconférence	4	3,1%
Participer à des forums de discussion	21	16,5%
Participer à des discussions en ligne (chat)	34	26,8%
Autre(s).....	0	0,0%
TOTAL OBS.		

Source : réalisé par nous-mêmes

Parmi les usages qui sortent du lot, on retient la recherche de l'information avec 124 répondants, la messagerie électronique avec 120 répondants, suivie du téléchargement des fichiers avec 119 répondants.

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

6.2.3 – Réseau de communication interne de la BU

6.2.3.1- L'Intranet

Il est dommage de constater que seul l'Intranet, en tant qu'outil de communication, existe dans les six BU. En effet, les termes : Groupware, Workflow et, à un degré moindre, l'Extranet sont des concepts qu'ignorent nos bibliothécaires et ne savent absolument rien de ces derniers et encore moins de leur utilité et de leur fonctionnalité.

Nous n'aborderons donc, dans ce qui suit, que l'Intranet.

A cet égard, l'ensemble des bibliothèques dispose d'un Intranet, comme le confirment les 127 sujets interrogés selon le tableau ci-après.

Tableau n° 25 : Intranet en BU

INTRANET EN BU	Nb. cit.	Fréq.
Oui	127	100%
En projet	0	0,0%
Non	0	0,0%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Quant aux objectifs pour lesquels ces BU ont installé un Intranet et selon le tableau ci-dessous, nous retrouvons 126 réponses pour la communication interne entre les divers services, 121 réponses pour la réduction du temps d'accès à l'information, 112 réponses pour le regroupement des informations en une seule base de données, et enfin 35 réponses pour la réduction des coûts de l'information et sa circulation, 23 réponses pour la simplification du processus de la prise de décision à l'intérieur de la BU.

Tableau n° 26 : Objectifs d'installation de l'Intranet en BU

Objectifs d'installation de l'Intranet	Nb. cit.	Fréq.
Pour diminuer le temps d'accès à l'information	121	95,3%
Pour faciliter la communication entre les différents services	126	99,2%
Pour regrouper l'information dans une base de données communes	112	88,2%
Pour réduire les coûts liés à l'information et à sa circulation	35	27,6%
Pour simplifier le processus décisionnel	23	18,1%
Autre(s).....	0	0,0%
TOTAL OBS.		

Source : réalisé par nous-mêmes

Pour les usages que font les travailleurs de ces BU par rapport à l'Intranet, le tableau ci-après fait ressortir 125 réponses pour le partage des ressources et le catalogage avec les

Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de l'étude

autres bibliothèques de facultés ou entre BU, 96 réponses pour la diffusion de l'information et services des BU et 91 réponses pour la messagerie électronique.

Tableau n° 27 : Usages d'Intranet au travail

Différents usages d'Intranet au travail	Nb. cit.	Fréq.
Courrier électronique	91	71,7%
Diffusion de l'information, documents	96	75,6%
Forum de discussion	3	2,4%
Partage des ressources, catalogage	125	98,4%
Visioconférences	2	1,6%
Autre(s).....	2	1,6%
TOTAL OBS.		

Source : réalisé par nous-mêmes

6.2.3.2- Le partenariat dans le cadre du réseau RIBU

Comme nous le savons, nos six BU font toutes partie du réseau RIBU. A la question de savoir comment nos sujets trouvent-ils le partage des ressources documentaires entre BU, selon le tableau ci-dessous, 105 répondants trouvent celui-ci très recommandé et 21 répondants le trouvent « recommandé ».

Tableau n° 28 : Partage de l'information en BU

Partage de l'information entre BU	Nb. cit.	Fréq.
Très recommandé	106	83,46%
Recommandé	21	16,53%
Peu recommandé	0	0,0%
Pas du tout recommandé	0	0,0%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Pour des contraintes budgétaires et dans l'impossibilité pour une BU de tout acquérir, les formes de partage que nos questionnés souhaitent développer dans le cadre de RIBU, ont opté, à la majorité absolue soit 127 réponses, à un consortium des acquisitions et rejettent l'idée du prêt inter bibliothèques nécessitant plus de moyens financiers et une réorganisation du service du prêt.

Tableau n°29 : Formes de Partage souhaitées en BU

Formes de partage souhaitées	Nb. cit.	Fréq.
Prêt inter bibliothèques	0	0,0%
Consortium des acquisitions	127	100%
TOTAL OBS.	127	100%

Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de l'étude

Quant à la seule forme de partenariat développée actuellement par les BU membres du réseau RIBU, et comme le montre le tableau ci-après, il s'agit de l'accès et de la consultation des catalogues des unes et des autres. Comme on le constate, et tenant compte du tableau ci-dessous, ce réseau ne remplit pas toutes les tâches qui doivent être assurées par celui-ci, comme nous l'avons mentionné, à juste titre, dans le 5^{ème} chapitre de la présente recherche.

Tableau n°30 : Forme de Partage actuelle

Forme de partage actuelle	Nb. cit.	Fréq.
Prêt inter bibliothèques	0	0,0%
Consortium des acquisitions	0	0,0%
Accès aux catalogues	127	100%
TOTAL OBS.	127	100%

Source: réalisé par nous-mêmes

Section 3 : Les indicateurs de mises en œuvre des NTIC dans les bibliothèques étudiées

Gérer le changement désigne l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'action dont l'objectif est d'élaborer, de choisir et de mettre en œuvre une solution aux dysfonctionnements diagnostiqués ou bien répondre, tout simplement, à la pression de l'environnement externe ; comme c'est le cas d'ailleurs pour les bibliothèques, tous types confondus.

Le cadre théorique construit dans la première partie nous a permis d'identifier les postulats d'un changement réussi. Il s'agit ainsi de vérifier la présence de ces postulats dans le processus de transformation des BU à travers leur informatisation, suivi de l'implantation des NTIC et de classer ainsi leur mode de pilotage.

A cet égard, classer un mode de pilotage du changement renvoie à plusieurs critères :

- L'origine de la décision ;
- L'importance accordée au temps, (l'existence d'un plan d'action avec un échéancier qui sera globalement respecté) ;
- Degré de participation et d'implication des acteurs dans le processus du changement ;
- Importance accordée à l'opération de légitimation, de justification, et au climat de confiance ;
- Degré de planification du changement : plan de pilotage et de mise en œuvre ;
- L'importance accordée aux attentes du corps social et ses attitudes a priori par rapport au changement. Il s'agit notamment de la prise en charge des inquiétudes et préoccupations du personnel pendant le processus de changement ;
- L'existence ou non de mesures d'accompagnements telles : la communication, la formation, l'intéressement, le coaching, etc.

Il s'agit donc de ces différents critères que nous prenons comme indicateurs du modèle de pilotage mis en œuvre dans la gestion des changements organisationnels, suite d'une part, à l'informatisation des BU, et d'autre part, à l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein de celles-ci. Ceci nous permettra, sans aucun doute, de porter un jugement sur ce mode de pilotage et de confirmer

Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de l'étude

ou d'infirmes nos hypothèses.

6.3.1- Mise en œuvre des NTIC

Dans l'ensemble, aucune des personnes interrogées ne semble avoir été consultée sur les usages qu'elle ferait de son poste de travail. Les matériels sont généralement implantés sans consultation des utilisateurs comme le montre le tableau ci-dessous. En effet, à la question de savoir si le personnel de la bibliothèque a été consulté au moment de la mise en place des NTIC dans sa BU, 87 sujets ont répondu par la négative, soit un taux de 68,5 %.

Tableau n°31 : Consultation sur la mise en œuvre des NTIC en BU

Mise en œuvre des NTIC	Nb. cit.	Fréq.
Oui	40	31,5%
Non	87	68,5%
TOTAL OBS.	127	100%

Source: réalisé par nous-mêmes

Cette impression est plus grave dans le cas de la BU de Bejaia qui enregistre le nombre le plus élevé de répondants par le non, à savoir la totalité des questionnés (30). Cette situation est analogue à celle des BU de Boumerdès, Tizi-Ouzou et Blida. Ce problème semble être atténué dans les BU d'Alger et l'USTHB où l'on a communiqué davantage sur cette thématique comme le montre le tableau croisé ci-dessous par BU.

Tableau croisé n° 32 par BU sur la mise en œuvre des NTIC

Mise en œuvre des Ntic en BU	Alger	USTHB	Bejaia	Blida	Boumerdès	Tizi-Ouzou	TOTAL
Oui	12	13	0	7	3	5	40
Non	8	9	30	12	15	13	87
TOTAL	20	22	30	19	18	18	127

Source: réalisé par nous-mêmes

6.3.2- Communication autour du projet des NTIC

On n'a pas communiqué assez sur ce projet. Nous avons enregistré 75 réponses par non (59,1%), contre 52 réponses de oui (40,2 %) et une non réponse.

Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de l'étude

A la question de savoir si la direction de la BU a-t-elle suffisamment communiqué pour expliquer les raisons de l'implantation des NTIC, les réponses sont sans équivoque comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n° 33 : Communication autour du projet d'implantation des NTIC

Communication autour des NTIC	Nb. cit.	Fréq.
Non	75	59,05%
Oui	52	40,94%
TOTAL OBS.	127	100%

Source: réalisé par nous-mêmes

A cet égard les évolutions futures des NTIC dans les services sont totalement ignorées des agents, à l'exception de ceux parmi les cadres qui y sont personnellement impliqués. La connexion à Internet, les futures applications et informations disponibles sur Intranet, le calendrier prévu pour les évolutions en cours, l'avancement des projets, sont inconnus. Le présent est souvent déjà mal maîtrisé car c'est à travers notre visite de terrain que certains agents apprennent la disponibilité de telle ou telle fonction ou information sur leur propre écran de l'ordinateur.

Le tableau ci-dessous illustre cette réalité d'une communication insuffisante et ce par BU. On n'a pas suffisamment parlé autour du projet dans l'ensemble des BU comme le montre le tableau croisé ci-après.

Tableau croisé par BU n°34 : Communication autour du projet d'implantation des NTIC

Communication autour des NTIC	Alger	USTHB	Bejaia	Blida	Boume rdès	Tizi-O uzou	TOTAL
Oui	13	19	22	12	10	14	75
Non	7	3	8	7	8	4	52
TOTAL	20	22	30	19	18	18	127

Source: réalisé par nous-mêmes

Beaucoup d'agents aimeraient savoir où l'on va et pourquoi, et souhaiteraient pouvoir anticiper les évolutions. La politique du fait accompli, là où elle est pratiquée, apparaît comme démotivante et suscite des réactions désabusées. Ceux qui sont sensibles aux enjeux des NTIC sont parfois impatients de voir les discours se transformer en réalités, parfois dubitatifs.

Une proportion majoritaire d'agents rencontrés aimerait être consultée sur les choix futurs et en être informée en temps voulu.

Partie II

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

6.3.3- Degré de participation et d'implication des travailleurs des BU au processus de mise en place des NTIC

A la question de savoir si les employés ont manifesté une divergence de point de vue lors de la mise en œuvre des Ntic, 58 on répondu par un oui, soit un taux qui dépasse les 45 % des participants à l'enquête comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n°35 : Implication des salariés à la mise en œuvre des NTIC

Implication des salariés	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	2	1,6%
Oui	58	45,7%
Non	67	52,8%
TOTAL OBS.	127	100

Source : réalisé par nous-mêmes

Beaucoup d'agents aimeraient savoir où l'on va et pourquoi, et souhaiteraient pouvoir anticiper les évolutions. La politique du fait accompli, là où elle est pratiquée, apparaît comme démotivante et suscite des réactions désabusées. C'est ce qui les a poussés à émettre des avis et faire des propositions.

Néanmoins, à la question de savoir si leurs remarques ont été prises en compte, 39 répondants ont avoué que non, soit un taux de 30,7%. Il y a lieu de tenir compte de ce chiffre, même si le nombre de non réponse est supérieur.

Tableau n° 36 : Non prise en compte des remarques des salariés

Remarques des salariés	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	68	53,5%
Oui	20	15,7%
Non	39	30,7%
TOTAL OBS.	127	100

Source: réalisé par nous-mêmes

Une proportion importante des travailleurs rencontrés aimerait donc être consultée sur les choix futurs, en être informée en temps voulu et que les avis proposés soient pris en considération.

Section 4 : Attitudes et craintes des acteurs des BU face au changement induit par les NTIC

Nous avons montré dans la partie théorique que le personnel de toute organisation dispose de plusieurs possibilités de dire « non » au changement. Cette résistance peut prendre plusieurs formes qui vont de la simple méfiance à l'égard du changement (résistance passive) à une résistance farouche « active ». Dans le cas de l'usage des NTIC dans les BU, notre enquête a révélé le développement d'une seule forme de résistance par les acteurs des bibliothèques, il s'agit notamment de celle dite passive.

6.4.1- Les raisons de la résistance

Au fil donc de cette section, nous allons dégager les principaux constats de notre collecte de données et les confronter à notre revue de la littérature. Cette démarche nous permettra de tenter d'illustrer les sources potentielles desquelles pourraient naître la résistance au changement technologique. Nous tenterons, dans une seconde étape, d'identifier le type de résistance auquel la BU, comme toute autre organisation d'ailleurs, pourrait faire face, à partir de la typologie construite lors de la revue de littérature.

6.4.1.1- Le processus psychologique

Le processus psychologique est un phénomène très important dans l'étude de la réaction qu'un individu puisse avoir face un changement technologique. Nous discuterons dans cette sous-section de certaines réactions observées pouvant être des éléments importants pour tenter d'identifier les sources potentielles de résistance dans les BU enquêtées. En effet, comme l'indique Lueddeke⁵¹⁷, l'aspect psychologique est à prendre en considération dans l'identification des sources de résistance, sachant que toutes approches de résolution des conflits en sciences sociales et humaines nécessitent l'examen des aspects psychologiques visant à comprendre les intérêts sous-jacents.

⁵¹⁷ - LUEDDEKE, G. (1997).- Telecommunication in education and training and implication for the communication and information technologies...op. cit.

Partie II

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

6.4.1.1.1- Le sentiment de peur

Pour De Jager⁵¹⁸, la peur de l'inconnu peut être stimulante et faire partie d'un défi dans l'introduction du changement. Toutefois, il est utile que les employés puissent exprimer leur crainte et leur peur.

En effet, la nature humaine fait que l'homme a une préférence pour la stabilité. Or, ces changements sont souvent synonymes d'incertitude. Ils substituent l'ambiguïté et l'incertitude à ce qui est connu et certain.

L'analyse du tableau ci-dessous nous renseigne certes sur le degré de valorisation, de satisfaction et de motivation au travail, mais il ne faut pas perdre de vue cette partie des travailleurs qui est loin d'être négligeable est stressée (40,9%) et craignant (44,1%) le changement technologique. Cette proportion peut avoir un effet néfaste sur le reste du groupe.

Tableau n°37 : Sentiments des travailleurs envers les Ntic

Sentiments envers les Ntic	Nb. cit.	Fréq.
Valorisation	101	79,5%
Satisfaction	90	70,9%
Motivation/Implication au travail	62	48,8%
Stress	52	40,9%
Crainte	56	44,1%
TOTAL OBS.		

Source: réalisé par nous-mêmes

6.4.1.1.2- Le sentiment de perte

La perception de l'usage des NTIC comme une menace : remise en cause des acquis économiques ou sociaux tels que le statut, le salaire et l'autorité, ont conduit les acteurs des BU à résister.

A coté de la perception négative du changement, le manque de visibilité et l'incertitude due à l'absence de communication ont provoqué chez le personnel une peur de l'avenir. Cette peur que nous avons constatée, chez le personnel cadre, notamment les plus âgés, constitue l'un des facteurs les plus apparents de la résistance au changement. Une expression qui revient souvent chez les cadres interrogés : « à mon âge, on n'a pas le goût à

⁵¹⁸ - DE JAGER, P. (2001).- Resistance to change: A new view of and old problem.- In: *The Futurist*, vol. 35, n° 3, May-June, pp.- 24-27

Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de l'étude

l'aventure, or toutes ces réformes, sont des aventures non calculées, qui sont à chaque fois remises en cause avec l'arrivée de nouveaux responsables ».

Près de la moitié des répondants à notre questionnaire ont exprimé des propos nous que avons associés à cette rubrique. Selon Lamb⁵¹⁹, lorsque les résultats et les conséquences du projet de changement sont inconnus, cela peut engendrer des inconvénients et des pressions pour de meilleures performances. Les questionnés soulignent des craintes de subir des conséquences anticipées de ce changement et de perdre du pouvoir telles que s'est rapportés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°38 : Craintes des salariés pour les NTIC

Motivations liées à la crainte des Ntic	Nb. cit.	Fréq.
Crainte de l'inconnu	57	44,9%
Des enjeux de pouvoir	32	25,2%
Perte des avantages	48	37,8%
Préférence de la stabilité	32	25,2%
Plus de contrôle	31	24,4%
Dépendance à la technologie	63	49,6%
Sans raison valable	9	7,1%
Autre(s).....	0	0,0%
TOTAL OBS.		

Source: réalisé par nous-mêmes

Les auteurs Bareil, C. [et al.]⁵²⁰, identifient quant à eux, deux sources fondamentales de résistance au changement technologique, le risque perçu et les habitudes. La perception du risque est l'évaluation faite du projet de changement et l'impact qu'il aura si l'on n'y adhère pas. Quant aux habitudes, elles concernent ce que l'on fait de manière routinière.

En effet, les habitudes développées par les individus constituent aussi une source importante de résistance au changement. Faire les mêmes choses de la même façon chaque jour constitue une forme de stabilité qui engendre la sécurité. Dès lors, changer les relations auxquelles un employé est habitué et les tâches qu'il a appris à accomplir constitue une source d'anxiété.

⁵¹⁹- LAMB, M.-C. (1999).- Implementing change in the National Health Service... Op. cit

⁵²⁰ - BAREIL, C. et SAVOIE, A. (1999).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.- In : *Revue Gestion*, vol. 4, n° 3, Automne, pp.: 48-63.

6.4.1.2- Le mode d'introduction du changement

Notre recension de la littérature nous a permis d'identifier certains autres aspects qui viennent influencer la manifestation de comportements de résistance ou de coopération.

Parmi les plus importants, citons le mode d'introduction du changement technologique.

Selon Huul⁵²¹ une mauvaise compréhension du projet peut être un signe précurseur d'un comportement de résistance. Quant à Lamb⁵²², il souligne qu'un comportement de résistance est susceptible de se produire lorsque les employés perçoivent que le changement ne leur ai pas bénéfique ou que sa mise en place leur déplaît.

En ce qui nous concerne, nous avons consacré, dans la partie théorique, toute un chapitre pour comprendre le phénomène de résistance qui est à l'origine de l'échec de nombreux projets de changement. Nous nous sommes convenus à accepter la résistance comme une réaction naturelle d'un système social qui tente à maintenir son état antérieur et ce, pour se protéger des nouvelles forces qui menacent de remettre en cause les intérêts des acteurs, leurs sources de pouvoir, et les espaces d'incertitudes qu'ils contrôlent. Elle exprime aussi, le degré d'attachement du personnel d'une organisation à leurs habitudes, aux relations sociales déjà établies dans leurs unités de travail et à leurs valeurs constituées et partagées à travers l'histoire de l'organisation.

L'étude du concept « résistance » nous a mené, à admettre que quelque soit le changement, ce dernier doit se faire par et avec les hommes et que tout changement doit placer les acteurs « le personnel de la BU» au cœur du processus de sa mise en œuvre.

L'implication et l'appropriation intellectuelle et affective du projet de changement constituent un passage obligé pour que le projet se cristallise en action efficace. Car, quelque soit l'origine de la décision, il ne peut y avoir de changement si le personnel n' y prend pas part.

Bien que le rôle des dirigeants dans la conduite des changements soit important, il est

⁵²¹ - HUUL, W.W. (1999).- It never was like it used to be!.- In: *Supervision, Burlington, April, pp.: 9-10*

⁵²² - LAMB, M.-C. (1999).- Implementing change in the National Health Service...Op. cit.

Partie II

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

erroné de penser qu'ils peuvent, à eux seuls, concrétiser le changement.

Nous avons ainsi convenu, que la concrétisation d'un tel changement passe par l'appropriation du projet par les salariés des différents niveaux hiérarchiques et par leur implication dans le processus du changement. Les changements, qui viennent d'en haut ont peu de chance d'être concrétisés si la base n'y adhère pas.

A cet égard, nous avons voulu savoir la manière dans les Ntic sont implantées dans nos BU à travers une question pour nos sujets abordant cette thématique. La réponse fût sans surprise avec 73 répondants comme étant « imposée », et 12 répondants comme étant rapide et brutale.

Tableau n°39 : Manière dont le changement technologique a été introduit dans les BU

Manière dont le changement a été exécuté	Nb. cit.	Fréq.
Manière imposée	73	57,5%
Participative	51	40,2%
Rapide et brutale	12	9,4%
Par étape	12	9,4%
TOTAL OBS.	127	

Source: réalisé par nous-mêmes

Ainsi donc, les résultats de cette enquête confirment justement, que les directions des BU ont conduit ces changements d'une manière imposée sans tenir compte des réactions du personnel de la bibliothèque. Ceci s'est traduit automatiquement par une hostilité et un manque d'implication dans le processus du changement.

Le tableau croisé ci-dessous, par grade, nous renseigne que ce sont tous les corps des bibliothèques qui ont soulevé cette manière de gérer.

Tableau croisé par grade n° 40: Manière dont le changement technologique a été introduit dans les BU

Manière dont le changement a été exécuté	Conservateur en chef	Conservateur	Attaché de BU	Assistant de BU	Agent technique de BU	Aide technique de BU	TOTAL
Manière imposée	0	3	30	28	12	0	73
Participative	1	2	20	14	14	0	51
Rapide et brutale	0	2	3	6	1	0	12
Par étape	1	1	8	1	1	0	12
TOTAL	2	8	61	49	28	0	148

Source: réalisé par nous-mêmes

Partie II

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

Concernant les autres manières à savoir : participative et par étape, celles-ci n'ont été énumérées que par la plupart des responsables de ces structures (directeurs et chefs de services) comme le souligne le tableau ci-dessous.

Tableau croisé par fonction n°41 : Manière dont le changement technologique a été introduit dans les BU

Manière dont le changement a été introduit	Directeur	Chef de service d'acquisitions	Chef de service traitement	Chef de service recherche bibliographique	Chef de service orientation	TOTAL
Manière imposée	0	4	5	3	4	16
Participative	4	2	2	3	1	12
Rapide et brutale	0	1	2	0	0	3
Par étape	3	1	0	2	1	7
TOTAL	7	8	9	8	6	38

Source: réalisé par nous-mêmes

Par ailleurs, nous avons aussi fait référence dans la partie théorique à l'importance des valeurs culturelles dans la détermination des attitudes et les comportements des individus à l'égard d'une action quelconque. La culture de l'entreprise dicte aux membres de l'organisation comment ils vont agir à travers le stock d'informations puisé dans l'histoire de cette dernière.

Les données historiques dans lesquelles la bibliothèque en tant qu'organisation publique est née (le socialisme comme doctrine et taylorisme comme un mode de fonctionnement dans les années soixante et soixante dix) continuent de peser sur le comportement des dirigeants de ce secteur formé pour la majorité durant cette période. Leur attachement aux valeurs constituées et partagées pendant ces années, a privilégié chez les cadres dirigeants une vision de la bibliothèque comme un rassemblement de moyens techniques, non comme un construit social. Ceci explique le choix du modèle taylorien adopté par les dirigeants des bibliothèques dans la gestion et la mise en œuvre des changements. Ce choix qui consiste à imposer des solutions techniques, constitue la raison la plus palpable de résistance.

Ceci a été exprimé lors de l'enquête par les cadres intermédiaires qui ont expliqué leur hostilité, par des éléments relatifs au modèle choisi : *Contre la manière dont le changement a été mené*, absence d'intéressement, de communication, de justification et surtout de visibilité.

Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de l'étude

6.4.2- Les formes de résistances adoptées par les acteurs des BU

Au cours de cette sous section, nous allons aborder les différents comportements que nous avons associés à la résistance, dérivés de la littérature. Et la littérature en la matière associe les comportements des individus pendant la période de changement à deux types.

6.4.2.1- La résistance active

La résistance active, s'installe quand il y a absence d'argumentation ou celle-ci ne permet pas à l'acteur d'ajuster sa réalité au changement proposé, et que le pilote n'a pas su lui rendre ce changement acceptable par rapport à sa réalité. Cette résistance s'exprime souvent dans le milieu professionnel par : la démission, l'action syndicale, demande de mutation, demande de changement de poste de travail, le recours à la hiérarchie, le départ volontaire, la retraite anticipée, la grève. Ce type n'existe pas dans nos BU.

6.4.2.2- La résistance passive

Néanmoins, lors de notre enquête de terrain et à travers les comportements constatés, nous avons pu déceler un laisser aller flagrant de la part de certains travailleurs. Ceci s'apparente bien sûr à une résistance passive. En effet, certains agents déclarent n'avancer que par obligation, sans qu'il soit possible de savoir si cette résistance est due à un malaise temporaire, à une phase d'apprentissage et d'adaptation, ou si elle est plus durable.

Le tableau ci-dessous illustre parfaitement la réaction des travailleurs des BU quant à leur comportement à l'égard des changements qu'on leur a imposés. Nous avons enregistré un taux de 44,1% de la baisse de rendement et un taux de 37,8% dans le non respect des délais de changement.

Tableau n°42: Comportements adoptés par les travailleurs des BU face au changement

Manière dont les salariées ont réagi au changement	Nb. cit.	Fréq.
Grève	0	0,0%
Absentéisme	11	8,7%
Délais longs pour effectuer les changements	48	37,8%
Baisse de rendement	56	44,1%
Autre(s).....	0	0,0%
TOTAL OBS.	127	

Source: réalisé par nous-mêmes

Partie II

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

Nous pouvons conclure que la synthèse des comportements observés fait en sorte que les commentaires des participants visaient l'arrêt, le report ou la modification du changement. Le chercheur Agocs⁵²³ résume la résistance comme étant un ensemble de moyens et de comportements dans le but de remettre en question le changement.

⁵²³ - AGOCS, C. (1997). - Institutionalized resistance to organizational change... Op. cit.

Section 5 : Actions organisationnelles déployées pour piloter et faciliter le changement

Mobiliser les acteurs d'une bibliothèque autour d'un projet aussi important que la l'implantation des NTIC nécessite impérativement de veiller à mettre en place un plan de pilotage opérationnel à travers la mise en œuvre d'un certain nombre de pratiques organisationnelles.

Ces pratiques organisationnelles à déployer sont d'une grande importance, puisque souvent, ce sont elles qui influenceront les premières perceptions à l'égard du changement comme l'on souligné plusieurs auteurs.

Les pratiques organisationnelles qui doivent être assurées doivent permettre une implantation harmonieuse du projet de changement et de mitiger l'apparition de comportements de résistance en cohérence avec les valeurs de gestion des BU.

Nous traiterons dans ce qui suit des démarches qui sont : la participation, l'animation, la communication et la stimulation, l'évaluation des résultats, et la formation\coaching comme pratiques organisationnelles, puisqu'elles font appel aux valeurs de respect et de responsabilisation. Par conséquent, nous n'aborderons pas les pratiques organisationnelles coercitives.

Quant à l'objectif assigné à ce pilotage opérationnel du changement, c'est de permettre la compréhension et l'acceptation, par les individus, des nouvelles règles du jeu résultant du processus de ce changement. Pour bien mener ce pilotage, il est donc nécessaire de mettre en place un système d'animation cohérent dont l'objectif est d'assurer une intégration individuelle et organisationnelle. Par l'intégration, nous entendons assurer la qualité de la collaboration entre les acteurs et les différents services pour reproduire, par les membres de la BU, les attitudes et les comportements requis conjointement par l'opération de l'informatisation et des NTIC. Il s'agit donc d'agir sur les capacités et les volontés des participants, d'œuvrer selon les finalités de ce changement et dans le cadre des contraintes organisationnelles. Pour y arriver, une telle opération doit se baser principalement sur deux leviers : la formation et la motivation. Les deux leviers doivent être soutenus par un effort de

Partie II

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

communication, de justification et d'explication et de coaching. Ceci doit œuvrer pour assurer l'implication de l'ensemble des acteurs des BU dans le processus du changement technologique comme condition indispensable pour lui garantir la réussite. Une condition auquel l'ensemble des autres approches du changement a fait référence, sauf en ce qui concerne l'approche classique, comme nous l'avons exposé dans la partie théorique.

6.5.1- La formation et le coashing

La formation est incontestablement une pratique importante dans la mitigation des comportements de résistance. Plusieurs auteurs (Scott et jaffe⁵²⁴, Hultman⁵²⁵, Landry et Rivard⁵²⁶ en soulignent son importance et ses bienfaits dans le processus d'implantation des Ntic. La formation est une occasion privilégiée qui permet l'organisation d'expliquer la nature du changement et elle constitue un levier important dans l'acceptation du changement.

Par ailleurs, les auteurs Bennet⁵²⁷ et Hultman⁵²⁸ soulignent que la formation constitue une occasion pour développer les compétences des employés. Ces derniers accepteront s'il constitue une occasion pour eux de devenir compétents. Pemartin⁵²⁹ affirme d'ailleurs que la formation est un élément fondamental dans l'apparition de la résistance. En effet, le manque de connaissance accentue le sentiment d'inconnu, d'impuissance face à certaines situations. Dans un même ordre d'idées, il précise l'importance de bien planifier la période de la formation, car à contrario, l'apport de connaissances nouvelles s'accompagne souvent du désir de les appliquer ultérieurement.

A l'égard des pratiques de formation, nous privilégierons les méthodes utilisées en milieu du travail à savoir celles qualifiées par Vincent⁵³⁰ de formation- action. Compte tenu de la nature du changement et du profil de notre échantillon, nous croyons que ce type de formation appliquée favorisera l'acquisition de nouvelles compétences en lien avec les tâches

⁵²⁴ - SCOTT, C.D et JAFFE, D.T. (1989).- *Managing organizational change: a practical guide for managers.*- California: Ed. Crisp Publications, inc.- 71 p.

⁵²⁵ - HULTMAN, K.E. (1979).- *The Path of least resistance.*- Texas: Learning Concepts.- 153 p.

⁵²⁶ - LANDRY, R. et RIVARD S. (2001).- *Le projet en harmonie.*- In : *Revue de Gestion*, vol. 25, n° 4, pp.45-56

⁵²⁷ - BENNET, John L. (2001).- *Change happens.*- In: *HR Magazine*, vol. 46, n° 9, pp.: 149-156

⁵²⁸ - HULTMAN, K.E. (1979).- *The Path of least resistance...* Op. cit.

⁵²⁹ - PEMARTIN, D. (1987).- *Réussir le changement: mutation des entreprises et problèmes humains.*- Paris : Ed. ESF.- 203p.

⁵³⁰ - VINCENT, C. (1990).- *La Formation, relais de la stratégie d'entreprise.*- Pris : Ed. D'Organisation.- 143p.

Partie II

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

à effectuer en BU. Ainsi, la participation active au cours de la formation aura pour effet de rendre les employés plus alertes et plus confiants en mettant en pratique ces nouvelles connaissances.

Par ailleurs, suite à cette formation, du coaching individuel pourrait être déployé de façon ponctuelle, selon les besoins de chacun des salariés.

Ainsi donc, devant l'absence de qualification sur le plan des NTIC, l'effort de formation est plus que nécessaire, pour doter les cadres de ces bibliothèques d'une capacité de prendre en charge la gestion des aspects humains, managériaux et techniques du changement. Cet effort devait permettre d'éviter des résistances dues à l'appréhension de ne pas être à la hauteur des exigences de leurs nouvelles tâches auxquelles ils sont confrontés comme nous l'avons souligné précédemment.

Tableau n°43 : Formation en NTIC à l'égard des travailleurs des BU

Formation aux Ntic	Nb. cit.	Fréq.
Non	99	78,0%
Oui	28	22,0%
TOTAL OBS.	127	100%

Source: réalisé par nous-mêmes

Or, notre enquête a montré (voir tableau ci-dessus) que l'effort de formation n'a pas été à la hauteur des problèmes posés, soit avec un taux de réponse de 78% de non. Il reste de ce fait le parent pauvre de nos BU.

Même pour ceux qui ont bénéficié de celle-ci, ils critiquent les conditions mêmes de celle-ci et du niveau des formateurs, qui ne leur semblent pas plus compétents qu'eux-mêmes. C'est notamment le cas lorsque la formation est effectuée par démultiplication interne.

En règle générale et pour beaucoup de salariés la formation n'est à la hauteur des aspirations des salariés, « *les formations qui nous ont été décrites se préoccupent des outils davantage que des usages* ». Elles sont centrées sur les fonctionnalités techniques d'un logiciel ou d'un matériel, et ne donnent pas nécessairement à l'agent les clés pour une amélioration de son travail quotidien, pas plus qu'elles ne contribuent à le sensibiliser à la

Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de l'étude

place nouvelle que prend l'information dans leur travail, ni aux évolutions que permet le travail en réseau dans les BU.

Concernant le coaching, c'est une technique très développée ailleurs. Elle est pratiquée énormément lors des opérations du changement organisationnel ou technologique. Son but est d'assurer l'accompagnement indispensable pour faciliter l'intégration des cadres dans une nouvelle organisation.

Tableau n° 44: Coaching pour accompagner le changement

Coaching du changement	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	0,8%
Oui	0	0,0%
Non	126	99,2%
TOTAL OBS.	127	

Source : réalisé par nous-mêmes

Notre enquête nous montre qu'elle est très peu utilisée (tableau ci-dessus).

6.5.2- La communication

Divers auteurs (Dolan et Garcia⁵³¹ ; Dolan [et al.]⁵³² ; Scott et Jaffe⁵³³ et Bennet⁵³⁴ accordent une grande importance à la communication dans l'implantation d'un changement. Dolan et Garcia⁵³⁵ affirment que la communication est le seul outil permettant d'atteindre le miracle d'un changement authentique. En effet, l'employé prendra à cœur et à bras ouverts son travail et son organisation, non seulement s'il comprend bien ce qu'on attend de lui, mais également s'il sent que l'organisation écoute ses préoccupations et s'efforce d'y répondre.

En ce qui nous concerne, nous rejoignons la méthode de Scott et jaffe⁵³⁶ qui propose de tenir des réunions portant sur le changement et d'informer le plus possible les employés. Dans un même ordre d'idées, ils proposent également aux décideurs de faire de l'écoute

⁵³¹- DOLAN, S.L. et GARCIA, S. (1999).- La Gestion par valeurs, une nouvelle culture pour les organisations.- Montréal : Les Editions Nouvelles.- 294 p.

⁵³²- DOLAN, S.L. et LAMOUREUX, G. (1990).- Initiation à la psychologie du travail.- Montréal : Gaétin Morin, 489p.

⁵³³- SCOTT, C.D [et al.] (1989).- Managing organizational change: a practical guide for managers... Op. cit.

⁵³⁴- BENNET, John L. (2001).- Change happens... Op. cit.

⁵³⁵- DOLAN, S.L. et GARCIA, S. (1999).- La Gestion par valeurs, une nouvelle culture pour les organisations... Op. cit.

⁵³⁶- SCOTT, C.D et JAFFE, D.T. (1989).- Managing organizational change: a practical guide for managers... Op. cit.

Partie II

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

active, d'apporter une attention particulière aux rumeurs et de clarifier les attentes des employés. La présence du décideur aidera à confirmer aux employés l'établissement dans lequel ils travaillent est sérieux dans sa volonté d'apporter des améliorations dans sa manière de communiquer et de discuter des changements en cours.

A cet égard, pour donner une chance au changement quelconque de réussir et minimiser ces résistances, les initiateurs du changement doivent introduire dans leur projet de conduite de changement un plan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle du changement. Ils doivent aussi faire comprendre aux acteurs de l'organisation, les étapes, les échéances du changement, le risque de l'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement. Le plan de communication doit accompagner le processus du changement, éclairer les zones sombres et de présenter une vision claire du futur.

Or, nous avons constaté durant notre enquête, qu'en plus de l'absence des deux leviers d'animations (motivation, intéressement), la situation est aggravée par une insuffisance flagrante de communication au niveau des BU enquêtées. En effet, pour 59,1% des interrogés, il n'y pas assez de communication sur le projet des NTIC, contre 40,2% de oui.

Tableau n°45 : Communication à propos des NTIC

Communication aux Ntic	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	0,8%
Non	75	59,1%
Oui	51	40,2%
TOTAL OBS.	127	100%

Source: réalisé par nous-mêmes

Comme nous l'avons expliqué, la mise en place des NTIC est presque toujours subie, peu préparée, peu expliquée, et traitée comme une affaire technique. Les formations portent sur les outils, et sont souvent jugées décevantes. Peu d'attention est portée aux usages, aux méthodes de travail en réseau, et à la place nouvelle de l'information et de la connaissance dans les organisations. Dans cette "révolution par le haut", le personnel n'est pas acteur du changement et la demande de concertation est très forte.

Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de l'étude

6.5.3- La participation (implication et adhésion)

Dans la partie théorique, nous avons longuement insisté sur l'importance de l'implication des cadres opérationnels et intermédiaires dans le processus de changement quelconque. La réussite d'un projet ou d'un changement organisationnel comme nous l'avons exposé est conditionnée par l'implication de l'ensemble des exécutants.

Cette réalité nous amène à prôner l'importance d'impliquer les salariés, dans les différents niveaux hiérarchiques dans le processus du changement et que les changements qui viennent d'en haut, ont peu de chance d'être concrétisés si la base n'y adhère pas.

Or, à la question : *les employés qui n'ont pas de fonctions supérieures, ont-ils été associés au processus de changement ?* Nous avons pu constater qu'un peu plus d'un tiers (soit 51 individus) des employés, n'avait pas été consulté comme le montre le tableau ci-dessous dans le processus du changement à l'exception, de certains cadres.

Tableau n°46 - Tableau croisé par grades : consultation des employés

Renseignements généraux ²	Conservateur en chef	Conservateur	Attaché de BU	Assistant de BU	Agent technique de BU	Aide technique de BU	TOTAL
NTIC et OTBU3							
Non réponse	0	0	0	1	0	0	1
Oui	1	3	33	23	15	0	75
Non	0	3	17	20	11	0	51
TOTAL	1	6	50	44	26	0	127

Source: réalisé par nous-mêmes

L'auteur Pemartin⁵³⁷ souligne que dans beaucoup d'organisations, le changement est décidé au niveau des cadres sans consultation de la base. On ne cherche pas à bénéficier de l'expérience acquise par les gens, de leur connaissance du terrain. Ceci peut être difficilement accepté par les employés qui y perçoivent une dévalorisation de leurs compétences, voire à la limite, une négation d'eux-mêmes. Il est indéniable en effet, que l'on reconnaisse la valeur des personnes et qu'on demande leur avis.

Beaucoup d'auteurs (Hultman⁵³⁸, Scott et Jaffe⁵³⁹, Pemartin⁵⁴⁰, Pinsonneault⁵⁴¹ et Nanteuil⁵⁴²) abordent les bienfaits de la participation des employés au processus du

⁵³⁷ - PEMARTIN, D. (1987).- Réussir le changement: mutation des entreprises et problèmes humains... Op. cit.

⁵³⁸ - HULTMAN, K.E. (1979).- The Path of least resistance... Op. cit.

Partie II

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

changement. La participation permettra aux employés concernés de prendre véritablement conscience de la situation d'accepter l'idée du changement.

D'autres auteurs tels Collerette [et al.]⁵⁴³ ajoutent qu'en soumettant le projet de changement aux personnes intéressées, l'organisation profite de leur contribution, ce qui permet aux employés de s'approprier le changement et de s'adapter à cette nouvelle situation. Ces derniers identifient quatre raisons qui militent bien en faveur de la participation dès le début des destinataires du changement et qui sont :

- Associer les destinataires à la définition du problème et à la recherche de solutions afin que plus tard, ils se sentiront comme étant des partenaires du changement que plutôt comme des victimes ;
- Tirer profit de la connaissance que les destinataires ont du problème pour avoir une plus vaste et plus éclairée de la situation insatisfaisante ;
- Tirer profit de la participation des destinataires pour trouver des solutions ;
- Associer les destinataires au choix de la solution pour s'assurer qu'elle soit compatible avec les objectifs de l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, Pemartin⁵⁴⁴ évoque lui également les raisons pour lesquelles les méthodes participatives permettent de réussir le changement. Il s'agit notamment de pouvoir évoquer les peurs sous-jacentes, clarifier des points obscurs, élaborer en commun le changement et encourager la créativité.

En conclusion, nous pensons que bien qu'il existe plusieurs mécanismes de participation comme le soulignait Nanteuil (1998), tels la communication, le respect, la considération et l'engagement de l'autre, nous pensons que la mise en place d'un groupe

⁵³⁹ - SCOTT, C.D et JAFFE, D.T. (1989).- Managing organizational change... Op. cit.

⁵⁴⁰ - PEMARTIN, D. (1987).- Réussir le changement: mutation des entreprises et problèmes humains... Op. cit.

⁵⁴¹ - PINSONNEAULT, A. (2001).- Le Projet harmonie : une analyse de quelques facteurs clés de succès.- *In : Gestion, vol. 25, n° 4, pp. :25-29*

⁵⁴² - NANTEUIL, M. (1998).- La Participation des salariés aux changements du travail : une contribution au dialogue social.- Paris : Ed. Liaisons.- 91 p.

⁵⁴³ - COLLERETTE, P. [et al.] (1997).- Le Changement organisationnel : Théories et pratique... Op. cit.

⁵⁴⁴- PEMARTIN, D. (1987).- Réussir le changement: mutation des entreprises et problèmes humains... Op. cit.

Partie II

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

d'employés (y compris de syndicalistes) serait un mécanisme de participation probant pour la participation des acteurs du changement.

Conclusion

Comme nous l'avons souligné assez dans la partie théorique, l'absence d'une prise en charge du capital humain, a conduit automatiquement les la mise en œuvre des NTIC vers un semi- échec dans le sens ou nous avons constaté le non usage de toutes leurs aptitudes et possibilités.

En effet, l'analyse des leviers mobilisés dans le cadre de ces changements technologiques a montré clairement que le semi- échec des changements induits dans nos BU était prévisible du moment que les changements s'appuyaient sur des aspects techniques, structurels et juridiques et en l'absence d'un plan de pilotage du changement technologique décidé.

Par ailleurs, comme la culture de l'entreprise ne se décrète pas, il était évident que les comportements qui sont des expressions culturelles ne changeront pas au sein de nos bibliothèques et de nos dirigeants. Ceci s'est traduit par une situation que tout le monde connaît notamment de la restriction de l'autonomie des BU et donc, le maintien de l'ingérence de la tutelle dans les affaires de ces dernières (l'usage du logiciel Syngéb en est le parfait exemple).

Nous pouvons conclure donc que les changements technologiques ont été réfléchis et décidés en l'absence des acteurs concernés, souvent contre leur volonté, ceci d'une part et d'autre part, leur mode de mise en œuvre et de pilotage est un mode mécanique qui renvoie à une vision taylorienne et weberienne de l'organisation et qui s'est traduit par la résistance du personnel des BU au processus de leur mise en œuvre.

Par ailleurs, le poids de la culture acquise durant les années du dirigisme reste important dans nos bibliothèques. Elle constitue une force conservatrice au sein de ces dernières.

Partie II

**Chapitre VI : Présentation des résultats, analyse et interprétation
des modes de pilotage du changement technologiques dans les BU objet de
l'étude**

Elle influence aussi bien les attitudes, les pratiques, les comportements des individus que les pratiques managériales des responsables de ces dernières.

Dans cette partie, nous avons retracé l'histoire des bibliothèques et de leur automatisation comme nous avons pu identifier le type de management appliqué par les directeurs de BU dans le cadre du changement induit par l'implantation des NTIC dans leur structures respectives.

L'analyse des résultats de notre enquête notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de ces Ntic, leurs conséquences sur le fonctionnement des BU, nous permet de formuler les remarques suivantes :

- La culture héritée des années du dirigisme est toujours présente. Elle conditionne les comportements des gestionnaires et dicte leurs perceptions des actions.
- L'analyse des schémas des changements technologiques opérés dans les BU enquêtées montre sans équivoque qu'il s'agit bel et bien d'un changement de type taylorien. Les mises en applications sont appliquées à travers des décisions portant sur des variables techniques. Les frustrations qui peuvent être engendrées sont ignorées, ce qui a provoqué du stress et le désintéressement des acteurs internes des BU. Dans ce cadre, il faut donc développer la réflexion et la concertation sur les usages, privilégier les usages par rapport à la technique
- Dépourvu de mécanismes d'accompagnement nécessaires pour faire accepter ces changements et assurer ainsi l'adhésion des acteurs internes à cette opération, ces derniers se voient obligés de subir ces changements sans que ne soit déployé pour eux un effort de justification et d'explication des enjeux. Pourtant, l'effort est plus que nécessaire pour faire adhérer le personnel de la bibliothèque au processus de concrétisation et donner à l'opération une chance de réussir. Il faut donc améliorer les méthodes de mise en œuvre par : la sensibilisation et la mobilisation, la formation adaptée aux usages, l'information, etc.
- La résistance des acteurs internes au processus de d'implantation des nouvelles technologies de l'information et de la communication s'inscrit dans la stratégie des acteurs qui tentent de modifier le fonctionnement de l'organisation à leur avantage par un jeu de pouvoir et de stratégies individuelles et collectives. Elle trouve son explication ainsi dans les points ci-dessous :

Partie II

Conclusion de la partie

- C'est est une réaction naturelle à l'exclusion des acteurs du processus de réflexion de la mise en place du changement et à l'absence de mesures d'accompagnements (communication, justification, intéressement, ...).
 - S'inscrivant dans le cadre de la stratégie des acteurs, elle consiste à leur permettre de défendre et protéger leurs acquis et leurs espaces discrétionnaires.
 - Enfin, elle reflète le poids de la culture acquise durant la gestion socialiste et qui constitue un frein à tout type de changement quelque que soit son type.
- En conclusion de cette partie, il y a lieu de valoriser les sujets de fierté et en faire des leviers de mobilisation et de mise en perspective.

La Compréhension du changement organisationnel induit par les NTIC dans les BU, la manière dont il a été géré, ont été l'objectif principal de notre recherche. Toutefois, tout projet de recherche comporte des limites qui découlent des choix méthodologiques que le chercheur doit effectuer, notre travail ne fait pas exception.

Ainsi, devant la limite des explications se basant sur des variables techniques, nous avons opté pour une approche qui met l'accent sur la théorie des changements organisationnels. Cette option nous a permis de comprendre l'analyse du contenu des méthodes de mise en place d'un changement organisationnel et la manière dans celui-ci a été mis en œuvre. Il s'agissait donc d'identifier les variables motivationnelles qui sont à l'origine de la nature des changements, les leviers mobilisés et les modes adoptés dans leur mise en œuvre. Nous nous sommes également, intéressés aux attitudes et aux représentations que se font les acteurs des BU envers leur métier et à l'égard de ces changements.

Pour y parvenir, nous avons procédé, dans la partie théorique, à la construction d'un cadre théorique d'analyse. Cette partie nous a permis de construire les indicateurs du mode de pilotage et les postulats d'implantation d'un projet technologique réussi.

Notre démarche méthodologique, qui s'appuie sur des questionnaires et des entretiens que nous avons menés avec les acteurs du changement qui participent, par leur vision ou leur action, à l'évolution des bibliothèques, nous donne un aperçu d'une certaine réalité du terrain.

Nous tenons à signaler que l'enquête et les entretiens ne peuvent obtenir un état des lieux exhaustif que seule une étude sociologique pourrait élaborer. Cependant, grâce à ces éclairages particuliers, cette étude fournit un état de la réflexion actuelle sur le management du changement par les bibliothécaires. A cet égard, les témoignages et les retours d'expérience montrent combien, à l'heure actuelle, on ne peut faire l'économie de cette question du changement, des NTIC et du management en général au sein de nos bibliothèques et de notre corporation.

A cet égard, l'appréciation des résultats doit s'effectuer en relation avec la question qui a guidée notre travail et les hypothèses qui ont été formulées. A savoir qu'il est logique de s'interroger sur le sens que doit recouvrir le changement. Qui porte la dynamique du

changement en bibliothèque ? Quelles sont les conditions de réussite d'une conduite du changement ? Quelles motivations animent les acteurs, mais aussi quels sont les freins ?

Notre souhait est en fait d'apporter un éclairage plus explicite sur ce qu'est le changement et la manière dont aujourd'hui il est conduit dans les bibliothèques universitaires.

Cette recherche nous a permis d'aboutir à un certain nombre de réponses. Il s'agit entre autre :

La décision d'une manière unilatérale et imposée de mettre en place ces Ntic a engendré des problèmes dans les BU. En effet, les salariés (cadres ou non) étaient appelés à appliquer des décisions auxquelles ils n'ont pas pris part. L'étude empirique que nous avons menée nous montre que ces derniers, exclus de la réflexion, avaient pour unique rôle, de fournir l'information et l'application stricte des décisions. Ceci a fait que non seulement ils ne sont pas impliqués mais étaient plutôt, hostiles. Or, comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises dans la partie théorique, quelle que soit la qualité d'un projet de changement, ce dernier aura peu de chance de voir le jour et de réussir si le projet n'est pas approprié par les acteurs de l'organisation qui devaient lui donner sens et vie. L'appropriation du projet du changement par les acteurs devait se faire par un effort de leur direction en termes de communication, d'intéressement et de justification.

Cependant, ce mode de pilotage adopté par les directeurs des BU dans la mise en œuvre du changement technologique nous permet de le qualifier, sans équivoque, comme un mode mécanique. Un mode qui pense le changement en termes d'injonctions et de contraintes et qui traduit une vision taylorienne de la BU. Cette approche dite taylorienne qui domine à nos jours dans la gestion du changement dans les organisations publiques en Algérie, se contente de répondre uniquement, à la question quoi changer ? Elle ignore la question principale qui consiste à se demander « comment changer » ? Ce qui fait que dans l'approche du changement dans les bibliothèques universitaires, il existe rarement un plan pour introduire les changements. Le changement est appliqué à travers des décisions portant sur des variables techniques sans avoir le souci d'impliquer le personnel de la BU dans le processus décisionnel. Durant l'implantation des NTIC, les frustrations qui peuvent être engendrées sont ignorées. A cet égard, on oublie que les bibliothèques sont constituées d'être humains n'obéissant jamais mécaniquement aux injonctions ou décisions d'un sommet ou d'une tutelle. L'absence de prise en compte des velléités d'émancipation des salariés, l'abandon de

l'aspect humain dans la mise en œuvre des changements et l'exclusion d'un certain nombre de salariés ont provoqué une forte résistance exprimée par des retards dans la concrétisation du changement. Le choix de ce mode de pilotage trouve son explication dans le poids de leur propre culture.

Le passage d'un mode de gestion autocratique dû aux décennies de gestion dirigiste à un mode de gestion participatif implique une véritable révolution culturelle qui ne peut être possible que par un changement profond qui agit sur les valeurs communes au groupe, et donc une refonte de la bibliothèque universitaire algérienne. Comme le soulignent M. Crozier et E. Friedberg « *Il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle méthode mais de lancer un processus de changement qui implique action et réaction, négociation* »⁵⁴⁵. Autrement dit, il ne s'agit pas d'améliorer le jeu existant en maintenant les principaux traits qui le fondent mais bel et bien d'introduire des changements tant dans les rapports humains que dans les formes de régulation et de contrôle social. Pour y parvenir, cela suppose une prise de conscience interne de la nécessité de porter des modifications profondes aux systèmes de valeurs existants. Une opération qui devait se faire par l'implication de tous les acteurs de la bibliothèque.

La réussite d'une telle opération dépend alors de la capacité de l'initiateur à convaincre les différents acteurs à changer leurs habitudes tant dans la gestion de la BU que dans la conduite du dialogue entre les acteurs. Une mission qui n'est pas impossible à condition toutefois que l'initiateur du changement fasse preuve d'une capacité de négociation avec les acteurs pour les convaincre du risque de l'immobilisme et de la nécessité de sortir de leur cloisonnement face à un environnement en pleine mutation. Ceci est loin d'être le cas dans la pratique.

L'analyse du contenu de ce changement montre que les leviers mobilisés ne sont pas adéquats avec les objectifs énoncés.

Par ailleurs, ce changement devait conduire à de nouvelles formes d'organisation du travail exigeant des compétences fortes et adaptées. La peur de ne pas pouvoir s'intégrer dans le nouveau système que ces changements technologiques leur proposent, provoque chez les employés un sentiment d'inquiétude qui se traduit par diverses formes de résistance. Le seul moyen de réduire cette inquiétude est de faciliter leur intégration en leur fournissant une

⁵⁴⁵ - COSIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard 2000).- L'Acteur et le système.- op. cit. p.382

information leur permettant de comprendre la nécessité du changement et une formation adéquate pour s'adapter aux Ntic, aux nouvelles missions et objectifs de la BU. Or, comme nous l'avons constaté sur le terrain, les politiques de formation des BU constituant le cadre de notre étude, n'ont pas prévu, dans leur plan, des formations spécifiques qui permettraient aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences qui faciliteront leur adaptation aux changements induits par ces Ntic. L'absence d'une telle politique a provoqué chez eux un sentiment de stress et d'angoisse.

Egalement, nous pouvons confirmer que l'analyse du contenu du changement dans les bibliothèques universitaires à travers la théorie du changement, nous a permis d'apporter un éclairage précieux sur les raisons du retard de la mise en œuvre des Ntic. Cette analyse nous a permis d'apporter une explication supplémentaire au semi- échec du changement. En plus des explications fournies par d'autres approches auxquelles nous avons fait référence dans l'introduction, l'échec s'explique à la fois par le mode de pilotage adopté ainsi que la nature des leviers actionnés.

Ainsi donc, la résistance au mode d'introduction des Ntic constitue alors une réplique au mode de pilotage adopté par les responsables des BU. Elle traduit la perception de cette mutation comme une menace. Ceci les a poussé à adopter des stratégies de résistance pour protéger leurs acquis et leurs espaces discrétionnaires notamment de la part des salariés les plus âgés. Elle reflète aussi le poids de la culture acquise durant la gestion socialiste et qui constitue un frein au changement.

Dans le même ordre d'idées, nous estimons que tout projet de changement dans la bibliothèque ne réussira que s'il débouche sur une transformation des pratiques sociales des individus et des groupes qui constituent cette dernière. Une transformation plus importante qu'une simple évolution de mentalité. Il s'agit de réussir la transformation des éléments culturels hérités des années du dirigisme. Ces transformations doivent déboucher sur une autre vision de la réalité technique et organisationnelle de la BU. Une telle transformation porteuse d'un apprentissage culturel, d'imagination et de conversion identitaire qui nécessite de penser la transformation non seulement en termes d'objectifs (vers quoi changer) mais surtout en terme de méthodologie de conduite. Un tel projet doit être le fruit d'un processus collectif d'interaction et de compromis dont l'ensemble des acteurs prend part, pour construire de nouveaux jeux de la mise en œuvre du changement.

Conclusion générale

Enfin, concernant les limites de notre recherche, il serait intéressant dans une recherche future, d'appliquer les typologies de résistance et un plan d'implantation du changement à une bibliothèque et d'en évaluer les impacts. Ce type de recherche longitudinale pourrait être des plus intéressantes. Elle impliquerait la présence du chercheur tout au long du processus de changement et lui permettrait de bien saisir la culture organisationnelle et s'imprégner de celle-ci pour poser un diagnostic et expliquer les comportements des individus du début à la fin du processus de changement.

En conclusion, nous pouvons conclure qu'il y a lieu de souligner la problématique et l'importance que l'on doit accorder à l'implantation d'un changement technologique et à la résistance qu'il induit. En effet, la résistance des acteurs, à tous les niveaux de l'organisation est un facteur des plus épineux lors de l'implantation de nouvelles technologies. La crainte de perdre du pouvoir et surtout la crainte de l'inconnu, sont autant d'appréhensions importantes face à l'implantation de nouvelles technologies. Ce qui dénote l'importance de s'y attarder et d'établir, par les dirigeants des BU, une bonne stratégie d'implantation pour faire en sorte que le projet de changement soit une réussite, d'adopter donc une autre forme de management des bibliothèques.

Monographie

- ADER, Martin** (1984).- Le Choc informatique.- Paris : Ed. Denoël. - 227 p.
- AGOSTINI, Francis** et **LUPOVICI, Catherine** (1977).- La Coopération et réseaux de bibliothèques aux Etats-Unis.- Paris : Ecole Nationale Supérieure.- 107 p.
- AKTOUF, Omar** (1990).- Le Symbolisme et la culture d'entreprise : des abus conceptuels aux leçons du terrain.- In : J.-F. Chanlat.- L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées.- Québec : Ed. Presses de l'Université, pp. : 553-588
- AKTOUF, Omar** (1998).- Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations.- Québec : Presses Université du Québec.- 623 p.
- ALDRICH, Howard E.** (2008).- Organization and environments.- 3^{ème} éd.- Stanford: University Press.- 398 p.
- ANGERS, Maurice,** (1997).- Initiation pratique à la méthodologie de recherche des sciences humaines.- Alger : Casbah Edition.- 381 p.
- Association des Bibliothécaires Français ; coord. FROISSART Françoise et HECQUARD Françoise** (1996).- Le Métier de bibliothécaire.- Paris : Ed. Cercle de la Librairie.- 527 p.
- Association des Professionnels de l'Information et de la Documentation** (2001).- Référentiel des métiers : types et compétences des professionnels de l'information et de la documentation.- Paris : ADBS.- 93 p.
- Association Française de Normalisation (Afnor)** (1987).- Vocabulaire de la documentation.- 2^{ème} éd.- Paris : Afnor, (Collection Les dossiers de la Normalisation).- 159 p.
- Association Française de Normalisation (Afnor)** (1998).- Indicateurs de performance des bibliothèques : norme ISO 11620.- Paris : Afnor.- 92 p.
- Association Française de Normalisation (Afnor)** (2000).- Principes généraux pour l'indexation des documents : Norme NF Z47-102- Information et documentation.- 5^{ème} éd.- Paris : Afnor.- 558 p.
- AUBERT, Nicole [et al]** (1991).- Management : aspects humains et organisationnels.- Paris : PUF.- 604 p.
- AUTISSIER, David [et al]** (2000).- Structuration et management des organisations : management de l'action et du changement dans les entreprises.- Paris : l'Harmattan.- 320 p.-
- BARBICHON, Guy** et **MOSCOVICI, Serge** (1963).- Modernisation des mines et changement technique : Etude sur les conséquences psychologiques et sociales de la modernisation dans les charbonnages du Centre-Midi.- Paris : Publication du Ministère du Travail.- 201 p.
- BARTOLI, Annie** et **HERMEL, Philippe** (1986).- Piloter l'entreprise : une approche stratégique du changement.- Paris : Editions d'Organisation.- 259 p.
- BARTOLI, Annie** (2005).- Le Management dans les organisations publiques.- 2^{ème} éd.- Paris : Ed. Dunod.- 312 p.
- BEAUDOIN, Pierre,** (1990).- La Gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation.- Montréal : Libre expression.- 220 p.
- BECKHARD, Richard,** (1969). - Organization development: Strategies and models. - New York: Addison Wesley.- 119 p.
- BECKHARD, Richard** (1975).- Le Développement des organisations, stratégies et modèles.- Paris : Dalloz.- 144 p.
- BECKHARD Richard** (1997).- La Gestion du changement dans les organisations : un outil pour gérer la transition.- Hardcover : Ed. du Renouveau pédagogique Incorporated.
- BELANGER, Laurant** (1994).- Le changement organisationnel et le développement.- In : La dimension humaine des organisations.- Sous la Dir. de Côté Nicole, Laurent Bélanger et Joseph Jacques.- Montréal : Gaétin Morin, pp. : 357-386.
- BERNARD, Chester Irving** (1938).- The theory of authority. - In: The functions of the executive.- Cambridge : Harvard University Press.- 102 p.
- BERNOUX, Philippe** (1999).- La sociologie des organisations.- Paris : Ed. du Seuil.- 382 p.
- BERNOUX, Philippe,**(2010).- Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations.- Nouvelle édition.- Paris : Seuil.- 336 p.
- BERTRAND, Marie- Anne** (2004).- Approche archéologique et généalogique du métier.- In : Bertrand Calenge.- Bibliothécaire, quel métier.- Paris : Ed. Cercle de la librairie, pp : . 21-37
- BITOUZET, Christine,** (1997).- Management et Intranet.- Paris : Ed. Hermès. - 158 p.
- BLACHARD, Ken** et **WAGORN, Terry** (1997).- Anticiper le changement, mission possible: améliorer le présent et façonner l'avenir de l'entreprise.- Paris : Dunod.- 192 p.
- BLAKE, Robert R.** et **MOUTON, Jane S.** (1980).- Les Deux dimensions du management.- Paris : Editions d'organisation.- 222 p.

- BOERI, Daniel et BERNARD, Stéphane** (1998).- Organisation et changement : comment tirer le meilleur parti potentiel de votre entreprise.- Paris : Maxima.- 396 p.
- BOLLINGER, Daniel et HOFSTEDE, Geert** (1987).- Les différences culturelles dans le management ; comment chaque pays gère-t-il ses hommes.- Paris : Ed. D'Organisation.- 268 p.
- BONEU, François, FETTU, Françoise et MARMONIER, Luc** (1992).- Piloter le changement managérial.- Paris : Ed. Liaison.- 175 p.
- BOSS, Richard** (1986).- Libraries in the age of automation : a reader for professional.- Michigan: Knowledge Industry Publications.- 160 p.
- BOUCHER, Jean-Pierre** (1995).- L'Evolution de la pratique du changement planifié depuis le début des années 1980.- Montréal : Ecole HEC.- 288 p.
- BOUGHZALA, Imed et ERMINE, Jean-Louis** (2004).- Management des connaissances en entreprises.- Paris ; Hermès.- 310 p.
- BOUGUETTA, Fouad**,(2005).- La Société de l'information, les organisations et le plan de communication.- Alger : Ed. OPU.- 90 p.
- BOULOC, Pierre [et al]** (2003).- Les NTIC : Comment en tirer profit ?.- Paris : France Agricole Ed.- 253 p.
- BOUTHILIER, France** (2004).- La Reconnaissance des bibliothécaires.- In : Bertrand Calenge.- Bibliothécaire, quel métier.- Paris : Ed. Cercle de la librairie, p. 209-217
- BOYER, Luc., EQUILBEY, Noël** (2001).- Organisation : théories et applications.- Paris : Ed. D'Organisation.- 362 p.
- BRANGIER, Eric** (2003).- Le Concept de symbiose homme- technologie- organisation.- In : N. Delobe, G. Karnas et Ch. Vandenberg.- Evaluation et développement des compétences au travail.- Louvain : Presses universitaires.- Vol.3, pp : 413-422
- BRENNIS, Warren Gamalid** (1975).- Le Développement des organisations : sa pratique, ses perspectives et ses problèmes.- Paris : Dalloz.- 100 p.
- BRESSAND, Albert et DISTLER, Catherine** (1995).- La Planète relationnelle.- Paris : Ed. Flammarion.- 184 p.
- BRETON, Philippe** (2000).- Le Culte de l'Internet : une menace pour le lien social.- Paris : La Découverte.- 124 p.
- BRILMAN, J.**, (1995).- L'Entreprise réinventée : organisation par processus, structures plates, équipes en réseaux.- Paris : Ed. D'Organisation.- 320 p.
- BROUSSEAU, Eric et RALLET, Alain**, (1997).- Le Rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels.- In : Guilhon B. [et al].- Economie de la connaissance et dynamique des organisations.- Paris : L'Harmattan, pp. :286-309.
- BROUSSEAU, Eric et RALLET, Alain** (1999).- Technologie de l'information, organisation et performances économiques.- Paris : Commissariat Général au plan.- 368 p.
- BURGELLMAN, R.A. et SAYLES, L.R.** (1987).- Les Intrapreneurs, stratégie, structure et gestion de l'innovation dan l'entreprise.- Paris : MGH.- 172 p.
- BURNS, Tome et STALKER, G.-M.** (1994).- The Management of innovation.- Londres : Tavistock publications.- 269 p.
- CALENGE, Bertrand [et al]** (1996).- Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur.- Québec : Presses Université du Québec.- 455 p.
- CALENGE, Bertrand (Dir.)** (2004).- Bibliothécaire, quel métier ?.- Paris : Ed. Cercle de la Librairie.- 314 p.
- CARTON, Gérard- Dominique** (1997).- Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel.- Paris : Village mondial.- 219 p.
- CARON, Claude** (2008).- Le Rôle des dirigeant dans l'intégration des TIC: vers un changement de paradigmes?- In : Lucie Héon [et al]- Les cégeps : une grande aventure collective québécoise.- Laval : Presses de l'Université.- 253 p.
- CARTON, Gérard- Dominique**,(2007).- Eloges du changement : méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel.- 2^{ème} éd.- Paris : Ed. Village mondial.- 256 p.
- CASSEYRE, Jean-Pierre et GAILLARD, Catherine** (1992).- Les Bibliothèques universitaires.- Paris : Ed. PUF.- 128 p.
- CHANDLER, Alfred** (1989).- Stratégies et structure de l'entreprise.- Paris : Ed. D'Organisation.- 543 p.
- CHANDLER, Alfred** (1989).- La Main invisible des managers : une analyse historique.- Paris: Economica.- 635 p.
- CHAUMIER, Jacques** (1986).- Systèmes d'information : marché et technologies.- Paris : Entreprise moderne d'édition.- 113 p.
- CHAVEL, Thierry** (2000).- La Conduite du changement : comment la réussir : de la parole aux actes.- Paris : Ed. Demos.- 222 p.
- COHENDE, Patrick et LLERENA, Patrick**, (1989).- Flexibilité : information et décision.- Paris : Economica, 391 p.

- COLLERETTE, Pierre**, DELISLE, Gilles et PERRO, Richard (1997).- Le Changement organisationnel : théorie et pratique.- Québec : Presses de l'Université.- 213 p.
- COLLIER, Philippe** et LUCA, Frédéric (1990).- L'Informatisation des bibliothèques et centres de documentation.- Paris : Ed. A Jour.- 80 p.
- COURBON, Jean-Claude**, TAJAN, Silvère (1999).- Groupware et Intranet : vers le partage des connaissances.- 2^{ème} édition.- Paris : Dunod.- 356 p.
- CRAWFORD, Walt** et GORMAN, Michael (1995).- Future Libraries : dreams, madness, and reality.- Michigan : American Library Association.- 198 p.
- CROZIER, Michel** (1999).- La Société bloquée.- 3^{ème} éd.- Paris : Ed. Seuil.- 201 p.
- CROZIER, Michel** (2001).- Le Phénomène bureaucratique.- Paris : Seuil.- Ed. Points. - 384 p.
- CROZIER, Michel** et FRIEDBERG, Erhard (1977).- L'Acteur et le système.- Paris : Ed. Seuil.- 436 p.
- CYRT, Richard M.** et MARCH, James G. (1992).- A Behavioural theory of the firm.- 2^{ème} éd.- Englewood cliffs: J. Wiley.- 268 p.
- DEAL Terrence E.** et KENNEDY, Allan A. (1982). - Corporate cultures: The rites and rituals corporate life.- New-York: Persens Books Publishing.- 232 p.
- DELAVALLEE, Eric**, JOLY, Elsa et YOLDJIAN, Anne (2002). - La Culture d'entreprise pour manager autrement.- Paris : Ed. D'Organisation. - 131 p.
- DESSLER, Gay** (2011).- La Gestion des organisations : principes et tendances au XXI^{ème} siècle.- 2^{ème} éd.- Québec : Ed. du Renouveau Pédagogique.- 640 p.
- Dictionnaire le Petit Larousse Illustrée** (2000).- Paris : Larousse.- 1780 p.
- Direction des Bibliothèques, des Musées et d'Information Scientifique et Technique** (1984).- Micro-informatique et documentation.- Paris : La Documentation Française.- 190 p.
- DIONNE-CARTIER, Marielle** (1987)- Tâches du bibliothécaire professionnel.- Québec : Ed. Corporation des bibliothécaires professionnels.- 20 p.
- DOLAN, S.L.** et LAMOUREUX, G. (1990).- Initiation à la psychologie du travail.- Montréal : Gaétin Morin.- 489 p.
- DOLAN, S.L.** et GARCIA-SANCHEZ, S. (1999).- La Gestion par valeurs, une nouvelle culture pour les organisations.- Montréal : Les Editions Nouvelles.- 294 p.
- DOLAN, Shimon [et al]**, (2002).- Psychologie du travail : comportement organisationnel.- Montréal : Ed. Gaétin Morin.- 228 p.
- DOMINIQUE, Gerrard** (1997).- Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel.- 2^{ème} éd.- Paris : Village Mondial. – 256 p.
- DORTIER, Jean-François** (2004).- Le Dictionnaire des sciences humaines.- Paris : Ed. Les Sciences Humaines.- 888 p.
- DRUKER, Peter Ferdinand** (1969).- La Pratique de la direction des entreprises.- Paris : Ed. D'organisation.- 430 p.
- DRUCKER, Peter Ferdinand** (1995).- Structures et changement : balises pour un monde différent.- Paris : Village mondial.- 302 p.
- DUCHEMIN, P. Y.** (2000).- L'Art d'informatiser une bibliothèque : Guide pratique.- Paris : Cercle de la Librairie.- 424 p.
- DUPUIS, Jean-Pierre** et KUZMINSKI, André (1998).- Sociologie de l'économie du travail et de l'entreprise.- Montréal : Gaétin Morin.- 500 p.
- DUPUY, François** (2001).- L'Alchimie du changement : problématique, étapes et mise en œuvre.- Paris : Dunod.- 184 p.-
- ENJALBERT Gaëlle** (2002).- Offrir Internet en bibliothèque publique.- Paris : Ed. Cercle de la librairie.- 212 p
- ERALY, A.** (1995).- Le Développement humain et le développement technologique : une vision socio-psychologique.- In : Changement technologique et gestion des ressources humaines.- Montréal : Gaétin Morin, pp. : 37-58.
- FAURIE, Christophe** (2003).-Conduite et mise en œuvre du changement: l'effet de levier.- Paris : Ed. Maxima.-331 p.
- FAVIER, Marc** et COAT, Françoise (1999).- Le Travail en groupe à l'âge des réseaux.- Paris : Ed. Economica .- 276 p.
- FERNANDEZ, Alain** (2001).- Le Bon usage des technologies expliqué au manager.- Paris : Ed. D'Organisation.- 341 p.
- FERRARY, Michel** et PESQUEUX, Yvon (2004).- L'Organisation en réseau : mythes et réalités.- Paris : PUF.- 293 p.
- FRENCH, Wendell L.** et BELL, Cecil (1989). - Organization development: behavioural science interventions for organization improvement. - Englewood Cliffs: Prentice Hall.- 347 p.
- FREUD, Sigmund** (1968).- Psychologie collective et analyse du Moi.- Paris : Payot.- 280p.

- FROISSART, S.** et **DURAND, J.-M.** (1975).- La Bibliothèque à l'heure de l'informatique.- Paris : Bibliothèque Municipale.- 08 p.
- FROMM, Eric** (1971).- La Crise de la psychanalyse : essais sur Freud, Marx et la psychologie sociale.- Paris : Anthropos.- 292 p.
- GAGNE, François** (1973).- Vicissitudes d'une expérience de changement planifié basé sur l'évaluation des enseignants par leurs étudiants.- In : Tessier R. et Tellier Y.- Changement planifié et développement des organisations.- Montréal : IGF.- 825 p.
- GATES, Bill** (1999). - Business at the speed of thought. - New-York: Warner Books.- 496 p.
- GENELOT, Dominique** (1998).- Manager dans la complexité : réflexion à l'usage des dirigeants.- Paris : INSEP Edition.- 357 p.
- GENNARD, Richard De** (1987).- Libraries, technology and the information market place.- Michigan : G.K. Hall.- 432 p.
- GERMAIN, Michel** (1998).- L'Intranet.- Paris : Economica.- 112 p.
- GIAPPICONI, Thierry** (1997).- Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de services.- Paris : Cercle de la Librairie.- 264 p.
- GILBERT, Patrick** (2001).- Ntic et changement organisationnel.- In cahiers de recherche du Gregor, IAE Paris I, Panthéon- Sorbonne, 16 f.
- GODET, Michel**,(2004).- Manuel de prospective stratégique : Tome 01 : une indiscipline intellectuelle.- Paris : Dunod.- 290 p.
- GODET, Michel** (2007).- Manuel de prospective stratégique : Tome 02 : problèmes et méthodes.- Paris : Dunod.- 425 p.
- GREENENE, Richard** (1995).- Les Réseaux.- In : Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur.- Québec : PUQ, pp.181-190.
- GROUARD, Benoît** et **MESTON, Francis** (1998).- L'Entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement.- Paris : Dunod.- 336 p.
- GUIBERT, Joël** et **JUMEL, Guy** (1997).- Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales.- Paris : Armand Colin.- 206 p.
- GUTKNECHT, M.**,(1990).- The organizational and human resources source book.- 2^{ème} éd.- New York: University Press of America.- 405 p.
- HAFSI, Taïeb** et **FABI, Bruno** (1997).- Les Fondements du changement stratégique.- Montréal : Editions Transcontinental.- 372 p.
- HAMMER, Michel** et **CHAMPY, James** (1993).- Le Re- engineering : Réinventer l'entreprise par une amélioration spectaculaire de ses performances.- Paris : Dunod.- 325 p.
- HAMMER, Michel** (2002).- Carnet de route pour manager.- Paris : Maxima.- 126 p.
- HELFER, Jean-Pierre**, **KALIKA, Michel** et **ORSONI, Jacques** (2008). - Management, stratégie et organisation. - Paris : Vuibert.- 482 p.
- HULTMAN, K.E.** (1979).- The Path of least resistance.- Texas: Learning Concepts.- 153 p.
- IGALENS, Jacques** et **LOIGNON, Claude** (1997).- Prévenir les conflits et accompagner les changements.- Paris : Maxima.- 212 p.
- JACOB, Real** et **DUCHARME, Jean** (1995).- Changement technologique et gestion des ressources humaines.- Montréal : Ed. Gaétin Morin.- 344 p.
- JAKOBSON, Roman** (1963).- Linguistique et poétique : essai de linguistique générale.- Paris : Ed. Minuit.- 260 p.
- JACQUESSON, Alain** (1995).- L'Informatisation des bibliothèques : histoire, stratégie et perspectives.- Paris : Cercle de la librairie.- 362 p.
- JACQUESSON, Alain** et **RIVIER, Alexis** (2005).- Bibliothèques et documents numériques : concepts, composantes, techniques et enjeux.- Nouvelle éd.- Paris : Electre- Ed. Cercle de la Librairie.-573 p.
- JARNIOU, Pierre** et **TABATONI, Pierre** (1975).- Les Systèmes de gestion : politique et structures. – Paris : PUF. – 233 p.
- JARRIGE, Marie- Thérèse** et **PECHENARD, Jean** (1996).- Administration et bibliothèques.- Paris : Cercle da la Librairie.- 411 p.
- JOHNSON, Chalmers** (1966). - Revolutionary change. - Boston: Little Brown University Press.- 191 p.
- JOHNSON, G.** et **SCHOLES, H.** (2005).- Stratégie.- Paris : Ed. Pearson Education.- 732 p.
- KERVIN, J.B.** (1992).- Methods for business research.- New-York: Harper Collins Publishers.- 749 p.
- KETELE, Jean-Marie De** et **ROEGIER, Xavier** (2009).- Méthodologie du recueil d'informations : fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents.- Bruxelles: Ed. A de Boeck Université.- 208 p.
- KETS DE VRIES, M.** et **MILLER, D.** (1985).- L'Entreprise névrosée.- New-York : MGH.- 254 p.
- KOENING, Gérard** (1981).- Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages.- Paris : Nathan.- 543 p.

- KOULOUMDJIAN, M.F.** (2000).- Travail à distance.- In : *Traité de psychologie du travail et des organisations*.- Paris : Dunod, pp. : 345-386.
- LACALY, Serge [et al]** (1997).- *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*.- Paris : Nathan.- 634 p.
- LAFFAILLE, Michel** (1995).- *Accompagner le changement*.- Paris : LPM.- 170 p.
- LAHARY, Dominique** (2004).- *Nouveau paysage, nouvelles compétences, valeurs pérennes*.- In : Bertrand Calenge.- *Bibliothécaire, quel métier ?*.- Paris : Ed. Cercle de la librairie, pp. : 291-314
- LANCASTER, Frederick Wilfrid** (1982).- *Libraries and librarians in age of electronics*.- Michigan: Information Resources Press.- 229 p.
- LAWENCE, Paul** et **LORSCH, Jay W.** (1973).- *Adapter les structures de l'entreprise*.- Paris: Ed d'organisation.- 240 p.
- LEAVITT, H. J.** (1973).- *Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise*.- Paris : Hommes et techniques.- 267 p.
- LE COADIC, Yves-François** (1994).- *La Science de l'information*.- Paris : PUF.- 240 p.
- LE CROSNIER, Hervé** (1992).- *Le Choc des nouvelles technologies*.- Dans : *Histoire des bibliothèques françaises, t4*.- Les bibliothèques au XX^{ème} siècle : 1914-1990.- Paris : Ed. du Cercle de la librairie, pp. : 570-589.
- LE DURF, R.** et **MAISSEU, A.** (1991).- *Management technologique*.- Paris : Sirey.- 69 p.
- LEWIN, Kurt** (1951).- *Field theory in social science*.- New- York : Harpper.- 346 p.
- LEWIN, Kurt** (1975).- *Psychologie dynamique: les relations humaines*.- Paris: PUF.- 296 p.
- LEWIN, Kurt** (1997). - *Resolving social conflicts and field theory in social science*. - Nouvelle éd.- New York: American Psychological Association.- 400 p.
- LEWIN, Kurt** (2007). - *Principles of topological psychology*. - Nouvelle éd. - New-York: Read Book. – 260 p.
- LICKERT, Rensis** (1961).- *New patterns of management*.- New-York : MGH.- 279 p.
- LIVIAN, Yves Frédéric** (2005).- *Organisation : théories et pratiques*.- 4^{ème} éd.- Paris : Ed. Dunod.- 320 p.
- LODAHL, T. M.** et **MITCHEL, S.M.** (1980). - *Drift in the development of innovative organizations*.- In Kimberly and R. Miles: *The organizational life cycle*.- San Francisco: Jossey Bass, pp.: 184-207
- LONCHAMP, Jacques** (2003).- *Le Travail coopératif et ses technologies*.- Paris : Hermès.- 319 p.
- MAILLET, Léandre** (1993).- *Psychologie et organisations : L'individu dans son milieu de travail*.- Montréal : Agence d'Arc.- 576 p.
- MALINOWSKI, Bronislaw** et **MEAD, Margaret** (1968). - *Une théorie scientifique de la culture*.- Paris : Ed. Maspero.- 182 p.
- MAYO, Elton** (1933). - *The Human problems of an industrial civilisation*. - New-York, Mac Millan. - 204 p.
- Mc CROSSAN, J. A.** (1980). - *The role of library systems and networks*. - Chicago: American Library Association.- 153 p.
- MECKERSIE, R.B.** et **WALTON, R. E.** (1995).- *Changement dans les structures*.- In : M. S. MORTON.- *L'entreprise compétitive au futur : Technologie de l'information et transformation de l'organisation*.- Paris : Ed. d'Organisation.- 349 p.
- MELESE, Jacques** (1990).- *Approche systémique des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine*.- Paris : Editions d'Organisation.- 150 p.
- MICHEL, Jean** et **SUTTER, Eric** (1996).- *Valeur et compétitivité de l'information documentaire : l'analyse de la valeur en documentation*.- Paris : ADBS.- 136 p.
- MINTZBERG, Henry** (1982).- *Structure et dynamique des organisations*.- Paris : Ed. D'Organisation.- 434 p.
- MINTZBERG, Henry** (2004).- *Grandeur et décadence de la planification stratégique*.- Paris : Dunod.- 45 p.
- MORGAN, Gareth** (1989).- *Images de l'organisation*.- Québec : De Boeck.- 498 p.
- MORIN, Pierre, DELAVALLEE, Eric** (2003).- *Le Manager à l'écoute du sociologue*.- Paris : Ed. D'Organisation.- 271 p.
- MORIZIO, Claude** (2005).- *La Recherche d'information*.- Nouvelle éd.- Paris : ADBS.- 126 p.
- MORTON-SOTT, Michael S.,**(1995).- *L'Entreprise compétitive au futur : technologies de l'information et transformation des organisations*.- Paris : Ed. Organisation- 349 p.
- MOSCOVICI, Serge** (1963).- *Modernisation des mines et changement technique : Etude sur les conséquences psychologiques et sociales de la modernisation dans les charbonnages du Centre- Midi*.- Paris : Publication du ERP - FPA.- 201 p.
- MUCCHUELLI, Alex** (1995).- *Psychologie des organisations*.- Paris : P.U.F.- 266 p.
- MULLER, Joëlle** et **MULLER, Jean-Louis** (2001).- *Le Management du personnel en bibliothèque*.- Paris : Cercle de la Librairie.- 212 p.
- MULLER, Joëlle** (2004).- *Les Acteurs et l'organisation du travail*.- In : Bertrand Calenge.- *Bibliothécaire, quel métier ?*.- Paris : Ed. Cercle de la librairie, pp. : 189-207
- NAISBITT, John** et **ABURDENE, Patricia** (1994).- *Re-inventing the corporation : transforming your job and your company for the new information society*.- New-York: Warner Books.- 326 p.

- NANTEUIL, M.** (1998).- La Participation des salariés aux changements du travail : une contribution au dialogue social.- Paris : Ed. Liaisons.- 91 p.
- N'DA, Pierre** (2007).- Méthodologie et guide pratique du mémoire de recherche et de la thèse de doctorat en lettres, arts, sciences humaines et sociales.- Paris : Ed. L'Harmattan.- 342 p.
- NEVEU, Erik** (2001).- Une Société de communication ?.- 4^{ème} éd.- Paris : Montchrestien.- 160 p.
- NICOLE, Aubert [et al]** (2005).- Management : aspects humains et organisationnels.- Paris : PUF.- 656 p.
- OSTERMAN, P.**,(1995).- Impact des nouvelles technologies de l'information sur les postes de travail.- In : M. S. MORTON.- L'Entreprise compétitive au futur : Technologie de l'information et transformations organisationnelles.- Paris : Ed. d'Organisation.- 349 p.
- PAGES, Max** (2002).- La Vie affective des groupes : Esquisse d'une théorie de la relation humaine.- 3^{ème} éd.- Paris : Dunod.- 286 p.
- PALLIER, Denier** (2000).- Les Bibliothèques.- 9^{ème} éd. mise à jour.- Paris : PUF.- 253 p.
- PATEYRON, E.A.**, SALMON. R. (1996).- Les Nouvelles technologies de l'information et l'entreprise.- Paris : Ed. Economica.- 253 p.
- PAUL, Joachim, BENDER, Boris** (1998).- Extranet : la troisième vague.- In : Grand livre Intranet.- Paris : Micro application, pp : 841-980.
- PEDLER Emmanuel, ZERDEB Olivier** (2001).- Les Nouvelles technologies à l'épreuve des bibliothèques : usage d'Internet et des cédéroms.- Paris : BPI.- 215 p.
- PEIGNET Dominique** (Dir.), MOUREN Raphaëlle (Co-dir.) (2003).- Le Métier de bibliothécaire.-11^{ème} éd.- Paris : Ed. du cercle de la librairie.- 454 p.
- PEMARTIN, D.** (1987).- Réussir le changement: mutation des entreprises et problèmes humains.- Paris : Ed. ESF.- 203 p.
- PERRIN, Daniel** (1993).- L'Impact des nouvelles technologies.- Paris : Ed. D'Organisation. 144 p.
- PETERS, Thomas J.** et WATERMAN, Robert H. (2006).- 7^{ème} éd.- In Search of excellence: lessons from American's Best-Run Companies.- New-York: Harper Collins.- 400 p.
- PICHAULT, François** (1990).- Le Conflit informatique : gérer les ressources humaines dans le changement technologique.- Bruxelles : A. De Boeck Université.- 259 p.
- POISSENOT, Claude** (2004).- Les Bibliothécaires face à la sécularisation de la culture.- In : Bertrand Calenge.- Bibliothécaire, quel métier ?.- Paris : Ed. Cercle de la librairie, pp. : 80-96
- QUEVY, R.** et CAMPENHOUDT, L. V. (1995).- Manuel de recherche en sciences sociales.- Paris : Dunod.- 287 p.
- RAIMBAULT, Michel** et SAUSSOIS, Jean- Michel (1983).- Organiser le changement dans les entreprises et les organisations publiques.- Paris : Edition d'organisation.- 209 p.
- RALAILLI, M.**, GAFFARD, J.L. et ASQUIN, A. (1995).- Les Nouvelles formes organisationnelles.- Paris : Economica.- 287 p.
- RAWLS, John**, (2000).- Justice et démocratie.- Paris : Seuil.- 385 p.
- REITTER, R.**, CHEVALIER, F., LAROCHE, H. [et al], (1991).- Cultures d'entreprise.- Paris : Vuibert.- 286 p.
- REIX, Robert** (2002).- Systèmes d'information et management des organisation.- Paris : Vuibert.- 443 p.
- RENOULT, Daniel** (1995).- Les Bibliothèques dans l'université.- Paris : Ed. Cercle de la Librairie.- 358 p.
- ROETHLISBERGER, Fritz J.**, DICKSON, William J. et WRIGHT, Harold A. (2003).- Nouvelle éd.- Management and the worker: an account of a research program conducted by Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago.- Massachusetts: Harvard University Press et Cambridge.- 640 p.
- ROJOT, Jacques** et BERGMAN, Alexandre (1992).- Comportement organisationnel et théorie des organisations.- Paris : Vuibert.- 352 p.
- ROMAIN, Jean** (2003).- Le Bibliothécaire.- Paris : Ed. Age de l'homme.- 123 p.
- RONDEAU, Alain** (2002).- Transformer l'organisation : vers un modèle de mise en œuvre.- In : R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc.- Transformer l'organisation.- Montréal : HEC, pp. :91-112.
- SAADOUN, Melissa** (1996).- Le projet groupware : des techniques de management au choix des logiciels groupware.- Paris : Ed. Eyrolles.- 257 p.
- SAADOUN, Melissa** (1998).- Avec le temps: Efficacité personnelle et collective, nouveaux modes d'organisation du travail et nouvelles technologies.- Paris : Ed. D'Organisation.- 173 p.
- SAADOUN, Melissa** (2000).- Technologies de l'information et management.- Paris : Ed. Hermès.- 252 p.
- SAADOUN, Melissa** (2003).- piloter le changement avec les cybertechnologies.- Paris : Ed. Hermès.- 300 p.
- SAINSAULIEU, Renaud** (1987).- Sociologie de l'organisation et de l'entreprise.- Paris : Dalloz.- 390 p.
- SAINSAULIEU, Renaud [et al]** (1993).- L'Intervention du sociologue dans l'entreprise.- Paris : Education permanente.- 230 p.
- SALAUN, Jean- Michel** (1992).- Marketing des bibliothèques et centre de documentation.- Paris : Cercle de la librairie.- 133 p.
- SALAUN, Jean- Michel** (1997).- Economie des bibliothèques.- Paris : Cercle de la Librairie.- 234 p.
- SANDOVAL, Victor** (1995).- Les Autoroutes de l'information : mythes et réalités.- Paris : Ed. Hermès.- 95 p.

- SANDOVAL, Victor** (1996).- Intranet : le réseau d'entreprise.- Paris : Hermès.- 152 p.
- SARTRE, Jean-Paul** (1960).- Critique de la raison dialectique : Vol. 1 : Théorie des ensembles pratiques.- Paris : Ed. Gallimard.- 894 p.
- SAUSSURE, Ferdinand** (1995).- Cours de linguistique générale.- Paris : Payot.- 510 p.
- SCHARMEHORN, L. [et al]** (1994).- Comportement et organisation.- Québec : Ed. du nouveau pédagogique.- 571 p.
- SCHMITT, Jean-Pierre** (1994).- Manuel d'organisation de l'entreprise.- Paris : PUF.- 564 p.
- SCOTT, C. D.** et **JAFFE, D. T.**, (1992).- Maîtriser les changements dans l'entreprise.- Laval : Agence d'Arc.- 71 p.
- SCOTT, C.D** et **JAFFE, D.T.** (1989).- Managing organizational change: A practical guide for managers.- California: Ed. Crisp. Publications, inc.,- 71 p.
- SENGE, Peter [et al]** (1999).- La Danse du changement : Maintenir l'élan des organisations apprenantes.- Paris : First Editions.- 699 p.
- SHIMON, L. [et al]** (2002).- Psychologie du travail et comportement organisationnel.- Paris : G. Morin.- 373 p.
- SIMON, Herbert** et **MARCH, James** (1999). - Les Organisations: problèmes psychologiques. - Paris: Dunod.- 254 p.
- Strategor** (1977).- Politique générale d'entreprise.- Paris : Dunod.- 632 p.
- SUTTER Eric** (1994).- Le Marketing des services d'information : Pour un usage de l'information documentaire.- Paris : ESF.- 207 p.
- TAYLOR, Frederick, W.** (1911).- Principes de l'organisation scientifique du travail.- Paris : Dunod.-
- THEVENET, Maurice** (1993).- La Culture d'entreprise.- Paris : PUF.- 128 p.
- TOLMAN, Edward Chace** (1967). - Purposive behaviour in animals and men. - New-York: Century.- 463 p.
- TORRES-BLAY, Olivier** (2009).- Economie d'entreprise : Organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie.- 3^{ème} éd.- Paris : Ed. Economica.- 296 p.
- TRIFFOT, Alain** (1996).- Extranet.- Paris : Paris : Hermès.- 123 p.
- TUNATALL, W.B.,**(1985). – Managing Bell System Break-Up Disconnecting parties.- New-York: MGH.- 226 p.
- UTARD, Jean-Claude** (2004).- La Reconnaissance des bibliothécaires.- In : Bertrand Calenge.- Bibliothécaire, quel métier.- Paris : Ed. Cercle de la librairie, pp. : 63-77
- VAN SLYPE, Georges** (1977).- Conception et gestion des systèmes documentaires.- Paris : Ed. D'Organisation.- 271 p.
- VINCENT, C.** (1990).- La Formation, relais de la stratégie d'entreprise.- Paris : Ed. D'Organisation.- 143 p.
- VOISIN, Colette (Dir.)** (2004).- Les Réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles.- Paris : Economica.-272 p.
- VOLLE, Michel** (1999).- Economie des nouvelles technologies : Internet, télécommunications, informatique, audiovisuel, transport aérien.- Paris : Ed. Economica.- 209 p.
- WATZLAWICK, Paul, WEAKLAND, John** et **FISH, R. [et al]** (2001).- Changements : paradoxes et psychothérapie.- Paris : Seuil.- 209 p.
- WOODWARD, Joan** (1965). - Industrial organization: theory and practice.- New-York: Oxford University Press.- 281 p.
- WOODSWORTH, Anne** (1991). - Library cooperation and networks: A basic reader. - New-York: Neal-Schumann Publishers. – 200 p.

Articles de périodiques

- ABID Abdelaziz, GIAPPICONI Thierry** (1995).- La Révision du manifeste de l'UNESCO sur les bibliothèques publiques.- In : *Bull. des Biblio. de France*, tome 1, pp. : 4-14.
- ACCART, Jean-Philippe**, (1996).- Une expérience Nord- Américaine : Le réseau informatisé des bibliothèques de l'Université de MC Gill à Montréal.- In : *Bull. Bibl. France*, t. 41, n°2, pp. :71-75.
- ACCART, Jean-Philippe**, (2000).- Bibliothécaire, documentaliste : même métier ?.- In : *Bull. Bibl. France*, t. 45, n° 1, pp. : 88-93
- AGOCS, C.**, (1997).- Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression.- In: *Journal of Business Ethics; Jun, Vol. 16, n° 9, pp. :13-26.*
- ALI- PACHA, F.-Z.**, (2004).- Les Bibliothèques dans l'enseignement supérieur algérien : Etat des lieux.- In : *Les Cahier du CREAD, 4^{ème} trimestre, n° 70, pp. :87-105.*
- ALSENE, E.**, (1990).- Les Impacts de la technologie sur l'organisation.- In : *Sociologie du travail, n°3, pp. :321-337.*
- AROT, Dominique**, (2000).- Les Valeurs professionnelles du bibliothécaire.- In : *Bull. Bibl. France, Tome 45, n° 1, pp.:34-41.*
- ASTLEY, W.** et **VAN DE VEN, A.**, (1983).- Central perspectives and debates in organization theory.- In: *Administrative Science Quality, vol. 28, pp.:254-273.*
- AZAR-EXBRAYAT, Sophie**, (2002).- Un Intranet documentaire au service de l'utilisateur : Conception et mise en place.- In : *Documentaliste, Sciences de l'Information, vol. 39, n° 4-5, pp : 190-201.*
- BAKKER, T.**, (1999).- La Bibliothèque virtuelle : le partage des ressources documentaires.- In : *Bull. Bibl. France, t.44, n°2, pp. :77-82.*
- BARBRO, T.**, (1998).- Les Bibliothèques publiques en Suède : entre passé glorieux et avenir incertain.- In : *Bull. Bibl. France, t.43, n° 6, pp. : 80-85.*
- BARDEN, P.**, (1996).- La Fourniture de documents en l'an 2000 : naissance d'une nouvelle industrie ?.- In : *Bull. Bibl. France, t.41, n°1, pp. :42-46.*
- BAREIL, C.** et **SAVOIE, A.** (1999).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.- In : *Revue gestion, Vol. 4, n° 3, Automne, pp.: 48-63.*
- BAREIL, C.** et **SAVOIE, A.** (2000).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel.- In : *Revue Internationale de Gestion.- Sept.- Déc., p. 151.*
- BATESON, Georges cité dans EMERY, Jean-Luc**, (2000).- Le Rôle des émotions.- In : *Sciences Humaines, Hors série, n° 28, Mars-Mai, pp. 14-16.*
- BEER, Michael** et **Walton, Anna Elise**, (1987). - Organization change and development.- In: *Annual Review of Psychology, vol. 38, pp.: 339-367.*
- BENGHOZI, Pierre-Jean, FLICHY, Patrice** et **d'IRIBARNE, Alain**, (2000).- Le Développement des NTIC dans les entreprises françaises : Premiers constats.- In : *Revue Réseau, n° 104, vol.104, pp. :31-57.*
- BENGHOZI, Pierre Jean**, (2000).- Technologies de l'information et organisation : De la tentation de flexibilité à la centralisation.- In : *Revue de Gestion, n° 2, Mars-Avril, pp. : 61-80.*
- BENNET, John L.**, (2001).- Change happens.- In: *HR Magazine, vol. 46, n° 9, pp.: 149-156.*
- BENSOUSSAN, A.**, (1993).- Sciences de gestion, sciences de l'ingénieur et sciences de l'information.- In : *Revue Française de Gestion, Nov.- Dec., pp. :117-121.*
- BERARD, R.**, (1998).- Les Bibliothèques universitaires américaines : Exemple ou modèle ?.- In : *Bull. Bibl. France, t. 43, n°6, pp. : 16-24.*
- BOUCHE, Virginia**, (1987).- The Impact of OCLC on interlibrary loan in the United States.- In: *Interlending and Documents Supply, vol. 15, n° 3, pp.: 4 -79.*
- BOUMARAFAI, Behdja**, (1994).- Les Bibliothèques et la bibliothéconomie en Algérie.- In : *Revue RIST, vol. 4, n° 1, p. 36*
- BOURDIEU, Pierre**, (1981).- Décrire et prescrire.- In : *Actes de la recherche en sciences sociales, vol.38,n° 38, Mai, pp. :69-73.*
- BOUTHILIER, France** (2001).- Les Compétences en gestion des bibliothèques : une question de motivation ou de formation ?.- In : *Argus, n° 30 (03), pp. : 11-17.*
- BREBION, Patrick**, (2006).- La Grande famille du content management.- In : *Archimag, Déc.- Janv., n° 190, pp : 19-27.*
- BROPHY, P.**, (1998).- La Démarche qualité dans les bibliothèques du Royaume-Uni.- In : *Bull. Bibl. France, t. 43, n° 1, pp. : 52-56.*
- CAHIER, Jean- Pierre**, (1999).- Le nouveau visage de l'information.- In : *Archimag, Juin, n° 125, pp. 24-27.*
- CALENGE, Bertrand**, (1995).- A Quoi former les bibliothécaires et comment ?.- In : *Bull. Bibl. France, t.40, n°6, pp. 39-48.*

- CALENGE, Bertrand**, (1998).- Peut-on définir la bibliothéconomie ? Essai théorique.- In : *Bull. Bibl. France*, t. 43, n°2, pp. 8-20.
- CARBONNE, Pierre**, (1998).- Evaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme.- In : *Bull. Bibl. France*, t.43, n°6, pp.40-45.
- CARON, Agnès, FERCHAUD, Bernadette** (2006).- Mutualiser pour répondre à de nouveaux besoins.- In : *Documentaliste, Sciences de l'Information*, Oct., vol. 43, n° 3-4, pp. : 219-223.
- CARON, G.**, (1983).- La Bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi : élaboration d'un mode d'organisation orienté vers le service.- In : *Documentation et bibliothèques*, Juil.-Sept., pp. : 111-115.
- CARON, G.**, (1994).- Le Modèle organisationnel de la bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi.- In : *Documentation et bibliothèques*, Juil.-Sept., pp. : 121-132.
- CARON, G.**, (1998).- Du soutien au partenariat : La bibliothéconomie en devenir.- In : *Bull. Bibl. France*, t.43, n° 2, pp.738-43.
- CHARPENTIER, Pascal**, (1998).- Les Nouvelles dimensions du management : La gestion du changement dans les organisations.- In : *Management et organisation des entreprises, Cahier Français*, n° 287, Juil- Sep., p.72.
- CHARPENTIER, Pascal**, (2004)- Les Formes du management : La gestion du changement dans les organisations.- In : *Cahiers Français*, n° 321, pp. 29-36.
- CHEVRON-BRETON, P.**, (1998).- Mutations récentes des bibliothèques en Egypte : En marge de la Bibliotheca Alexandra.- In : *Bull. Bibl. France*, t.43, n° 4, pp. : 86-90.
- CHILD, J. et SMITH, C.**, (1987).- The Contexte and processus of organizational transformation.- In : *Journal Studies*, vol. 24, pp.: 505-593.
- CLAVEAU, Nathalie, MARTINET, A-C. et TANNERY, F.**, (1998).- Forme et ingénierie du changement.- In : *Revue Française de Gestion*, n° 120, Sept.- Oct., pp. : 45-47
- COASE, Ronald Harry**, (1937). - The Nature of the firm. - In: *Revue Economica*, vol. 04, Issue 16, November, pp.: 386-405.
- COHENDET, P. et LLERENA, P.**, (1999).- Flexibilité et modes d'organisation.- In : *Revue Française de Gestion*, Mars-Mai, n° 123, pp. 72-79.
- COMBES, M.**, (1997).- Quatre modes de représentation des organisations.- In : *Revue Internationale de la Systémique*, Vol. 11, n° 3, pp. 267-283.
- COOK, Aidan**, (2003).- Intranets- Extranets.- In : *Managing Information*, Juil.- Août, vol. 10, n° 6, pp.32-36.
- COOPER, Kenneth**, (1989).- Gérer le changement dans les bibliothèques nationales : la British Library.- In : *Bulletin d'Information de l'ABF*, n° 145, pp. : 12-13.
- CORVELLEC, H.**, (1990).- Evaluation des performances des bibliothèques : Tendances, faiblesses et perspectives.- In : *Bull. Bibl. France*, t. 35, n° 6, pp. 356-365.
- DAVENPORT, H., STODDART, D.B. [et al]**, (1994).- Reengineering across- functional.- In : *Journal of Systems Management*, vol. 45., pp.:26-49
- DEBLOCK, G. [et al]**, (2001).- Le Conservatoire des arts et métiers : une création partenariale.- In : *Bull. Bibl. France*, t.46, n°4, pp.43-48.
- DEBRION, Ph.**, (2000).- La Gestion des ressources humaines : Quelques indicateurs.- In : *Bull. Bibl. de France*, t.45, n°1, pp. : 71-74.
- DE JAGER, P.**, (2001).- Resistance to change: A new view of and old problem.- In : *The Futurist*, vol. 35, n° 3, May-June, pp.- 24-27.
- DELAINE, Virginie**, (2000).- La Gestion au quotidien des revues électroniques sur Intranet.- In : *Documentaliste Science de l'Information*, vol. 37, n° 3-4, pp. 182-191.
- DELAVAL, Céline**, (2001).- L'Intranet documentaire : charnière du portail d'entreprise.- In : *Archimag*, n° 142, pp. 30-32.
- DE LAVERGNE, Ph.**, (1987).- Gestion par objectifs et bibliothèques universitaires.- In : *Bull. Bibl. France*, t.32, n°1, pp.6-9.
- DEMERS, Christiane**, (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui.- In : *Gestion*, vol. 24, n° 3, septembre, pp. :131-139.
- DENT, E. B. et GOLLOWAY GOLDBERG, S.**, (1999). - Challenging "resistance to change".- In: *The Journal of Applied Behavioural Science*, March, Vol. 35, n° 1, pp.: 33-45.
- DERIEZ, René**, (1993).- Le Circuit du livre dans les bibliothèques universitaires : Evaluation des tâches.- In : *Bull. des Bibl. de France*, tome 38, n° 2, pp. : 50-54.
- Développer l'Intranet corporatif: Nouvel outil, nouveaux rôles pour les professionnels de l'information.**- In : *Argus, Hiver*, 1999, vol. 28, n° 3, pp. 21-23.
- DIMAGGIO, P.J. et POWELL, W.**, (1983). - The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. - In: *American Sociological Review*, vol. 48, pp.: 147-160.
- DIZ, José [et al]**, (1999).- Les Bonnes clés pour ouvrir un Extranet.- In : *Internet professionnel*, octobre, n° 35, pp. 56-72.

- DIZ, José [et al]**, (2000).- Les Nouveaux schémas de circulation de l'information.- In : *Internet professionnel*, mai, n° 42, pp. 66-67.
- DUCASSE, R.**, (1980).- La Gestion des systèmes d'information documentaire.- In : *Revue l'Université*, n°12, Janv.- Mars, pp. :49-70
- EBY, L.T., [et al]**, (2000).- Perception of organizational readiness for change : Factors related to employee reactions to the implementation of team-based selling.- In: *Human relations*, vol. 53, n° 3, pp.: 419-442.
- EMERY, F.** et **TRIST, E.** (1965). - The causal texture of organizational environments.- In: *Human Relations*, vol. 18, n° 1, pp.: 21-32.
- ESTERMAN, Y.** et **JACQUESSON, A.** (2000).- Quelle formation pour les bibliothèques numériques.- In : *Bull. Bibl. France*, t.45, n°5, pp.4-17.
- FABI, B.**, **MARTIN, Y.** et **VALOIS, P.**, (1999).- Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation : Quelques pistes de gestion prometteuses.- In : *Gestion*, vol. 24, n° 3, pp. : 102-113.
- FLOYD, S.W.** et **WOOLDRIDGE, B.**, (1997).- Middle management's strategic influence and organization performance.- In: *Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 3, pp.: 465-485.
- FOURDAN, D.**, **MEERT, I.**, (1989).- Des B.A en B.U. : Enquête sur les fonctions et les qualifications des bibliothécaires adjoints des bibliothèques universitaires, de grands établissements et de recherche.- In : *Bull. Bibl. France*, t.34, n°4, pp. 362-373.
- GAREL, G.**, **GODELIER, E.**, (1998).- Mythes, organisations et changements : une interview de James G. March.- In : *Revue Française de Gestion*, Sep.-Oct., n° 120, pp.37-42.
- GIAPPICONI, Thierry**, (1998).- De la bibliothéconomie au management : Subordonner la gestion aux missions.- In : *Bull. Bibl. France*, t.43, n°2, pp.27-34.
- GINGOLD, M.**, (1996).- Les Bibliothèques universitaires et la fourniture électronique de documents.- In : *Bull. Bibl. France*, t.41, n°1, pp.70-74.
- GIOIA, D.A.** et **CHITTIPEDDI, K.**, (1991).- Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation.- In: *Strategic Managing Journal*, vol. 12, n° 6, pp.: 433-448.
- GIROUX, N.**, **GIORDANO, Y.** (1998).- Les Deux conceptions de la communication du changement.- In : *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct., n° 120, pp. 139-150.
- GODELIER, E.**, (1998).- Alfred Chandler contre Andrew Pettigrew. Le Changement dans les entreprises: Crise ou mutation?- In : *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct., n° 120, pp.25-33.
- GOODRICK, E.** et **SALANCIK, G. R.** (1986).- Organizational discretion in responding to institutional practices: Hospitals and caesarean births.- In: *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 1, pp.: 1-28.
- GORIN M.**, (2005).- Le Numérique : Impact sur le cycle de vie du document.- In : *RESSI*, n° 1, Janv. 2005, pp.1-6.
- GREENAN, N.**, (1996).- Innovation technologique, changement organisationnel et évolution des compétences.- In : *Economie et statistique*, n° 298, pp. : 15-33.
- GREENENE, Richard**, (1993).- Au Nord et au Sud, même combat pour l'accès au document.- In : *Documentation et bibliothèques*, vol. 39, Juil.- Sept., pp. :165-167.
- GREINER, L.-E.** et **BHAMBRI, A.**, (1989).- New CEO intervention and dynamics of deliberate strategic change.- In: *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp.: 67-86.
- GRESLOU, J.C.**, (1998).- Les Outils et la démarche de management de la qualité : étude de cas.- In : *Bull. Bibl. France*, t. 43, n° 1, pp. 47-51.
- GRIFFITHS, José-Marie** (1982).- Les Tendances principales dans la technologie de l'information.- In : *Revue RUSIBA*, n° 4, Oct.-Déc., pp. : 250-259.
- GUILHON, A.**, (1998).- Le Changement organisationnel est un apprentissage.- In : *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct., n° 120, pp. : 98-106.
- HADENGUE-DEZAEL, V.**, (1999).- Compétences émergentes en information et documentation : Résultats de l'enquête de l'UR-ESID 1997-1998.- In : *Revue Documentaliste Sciences de l'information*, Vol. 36, n° 3, pp. 186-191.
- HAMMER, Michel**, (1990). - Reengineering work, don't automate, obliterate. – In: *Harvard Business Review*, July-August, pp.: 01-08.
- HANNAN, M.T.** et **FREEMAN, J.H.**, (1984).- Structural inertia and organizational cultures.- In: *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 4, pp. :657- 693.
- HANNAN, M.T.** et **FREEMAN, J.H.**, (1984).- Structural inertia and organizational change.- In: *American Sociological Review*, vol. 49, pp.: 149-164.
- HARVEY, D.**, (1999).- Les Nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) et la formation universitaire.- In : *Revue de sciences de l'éducation*, vol.27 :2, pp.1-9.
- HERNANDEZ, J.A.G.**, (1998).- Un Espace pour la bibliothéconomie dans les sciences de la documentation.- In : *Bull. Bibl. France*, t.43, n° 2, pp.61-66.
- HUUL, W.W.**, (1999).- It never was like it used to be!.- In: *Supervision*, Burlington, April, pp. 9-10.

- IGBARIA, M.** et **CHAKRABATI, A.**, (1990).- Computer anxiety and attitudes towards microcomputer use.- *In: Behaviour and information technology*, vol. 9, pp.: 229-241.
- ISSARTEL, Pascal** et **PICHON, Eric**, (1995).- Bibliothèque et réseaux.- *In : Archimag*, n°85, pp.56-72.
- IRVING, A.**, (1995).- Métiers des bibliothèques et des services d'information au Royaume-Uni.- *In : Bull. Bibl. France*, t.40, n°6, pp.88-92.
- JAVOREC, J.**, (2000). - Time may chance me. - *In: Incentive*, vol. 174, n° 12, New-York, Déc., pp.: 24-27.
- JOLY, C.**, (2003).- Documentation électronique à l'université : Relevé d'impacts.- *In : Bull. Bibl. France*, t.48, n°4, pp.5-8.
- JOUSSERAND, Odile**, (1998).- Technologie et évolution de la GRH.- *In : Personnel*, n° 390, Juin, pp. : 17-23.
- KILGOUR, Frederic**, (1997). - OCLC grows up. - *In: American Libraries*, vol. 10, n° 31, pp.: 362-363.
- KLEIN, H.K.** et **MYERS, M.D.**, (1999).- A Set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems.- *In: MIS Quarterly*, n° 23, pp.:67-93.
- KOENIG, G.**, (1994).- L'Apprentissage organisationnel : repérage des lieux.- *In : Revue Française de Gestion*, Janv.- Fév., pp. 76-83.
- KOTTER, John P.**, (1999).- Qu'est ce que le leadership, cité dans « le leadership ».- *In : Expansion Management Review*, Juillet, p.58.
- KUPIEC, Anne** (2003).- Qu'est-ce qu'un bibliothécaire ?.- *In : Bull. Biblio. France*, tome 1, pp.: 5-9
- LAHARY, Dominique**, (1997).- Les Bibliothèques françaises sur Internet : Petite typologie.- *In : Bulletin d'Information de l'ABF*, n° 174, pp. : 122-124.
- LAHARY, L.**, (1994).- Du Profil au poste métier.- *In : Bull. d'Information de l'ABF*, n° 164, pp. : 1-8.
- LAMB, M.-C.**, (1999).- Implementing change in the National Health Service.- *In: Journal of Management in Medicine*, Vol. 13, n° 5, pp.55-63.
- LANDER cité par BEN FADHEL, O.**, (2005).- L'Impact socio- organisationnel des nouvelles technologies de l'information et de la communication.- *In : Revue Française de Management*, n° 12, Janvier, p.10.
- LANDIER, H.**, (1996).- L'Avenir du travail dans les entreprises en mutation.- *In : Personnel*, n° 372, Août-Sept, pp. : 53-59.
- LANDRY, R.** et **RIVARD, S.**, (2001).- Le Projet en harmonie.- *In : Revue de Gestion*, vol. 25, n° 4, pp.45-56.
- LAPELERIE, François**, (1996).- Le Prêt entre bibliothèques universitaires scientifiques existe-t-il ?- *In : Bull. Bibl. France*, vol. 41, n° 4, pp.56-73.
- LAPELERIE, François**, (1998).- Les Qualités essentielles du bibliothécaire.- *In : Bull. Bibl. France*, t.43, n° 06, pp.: 68-74.
- LASFARGUE, Y.**, (1989).- Technologies nouvelles, nouvelles exclues ?- *In : Futuribles*, n° 136, octobre, p. 23.
- LAU, C.** et **WOODMAN, R.-W.**, (1995).- Understanding organizational change : A schematic perspective.- *In: Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 2, pp.: 537-556.
- LAWRENCE, P.**, (1969).- Comment faire face à la résistance au changement.- *In : Harvard Business Review*, Janv.- Fév., p. 311.
- LAWRENCE, P.** et **LORSCH, J.**, (1967).- Differentiation and integration in complex organization.- *In: Administrative Science Quarterly*, pp.:1-30.
- LE MAITRE, Nadine**, (1984).- La Culture d'entreprise facteur de performance.- *In : Revue Française de Gestion*, Sept-Oct. pp. :153-161.
- LEVASSEUR, Denis**, (1998).- Les Solutions réseaux pour optimiser la gestion des documents et leur diffusion dans les organisations : Groupware, workflow, Intranet.- *In : Argus*, automne, vol.27, pp.18-26.
- LEWIN, K.**, (1947).- Frontiers in group dynamics.- *In: Human Relations*, n° 1, pp.:2-38.
- LORSCH, J.-W.**, (1986).- Management culture : the invisible barrier to strategic change.- *In: California Management Review*, winter, vol. 28, n° 2, pp. 95-109.
- LUEDDEKE, G.**, (1997). - Telecommunication in education and training and implications for the communications and information technologies. - *In: Education and Training*, vol. 39, issue 7, pp.:25-38.
- LUBKOV, Michel**, (1997).- Un Workflow : Comment et pourquoi ?.- *In : Archimag*, n° 107, Septembre, pp. : 32-35.
- LUPOVICI, CH.**, (1996).- Les Bibliothèques et le défi de l'édition électronique.- *In : Bull. Bibl. France*, t.41, n°1, pp.26-31.
- LYLES, M.A.**, (1998). - Formulation strategy problem: Empirical analysis and model development. - *In: Strategy Management Journal*, vol. 2, pp.: 46-50.
- MACADAM, C.**, (1996). - Addressing the barriers of managing change. - *In: Management development Review*, vol. 9, n° 3, pp.: 25-31.
- MAIGNIEM, Y.** (1995).- La Bibliothèque virtuelle ou de l'Ars memoria à Xanadu.- *In : Bull. Bibl. France*, t.40, n°2, pp.8-17.

- MARIE, Hélène**, (1999).- Attentes et craintes envers les NTIC : des représentations sociales paradoxales.- In : *Bull. d'information de l'ABF*, n° 182, pp.26-31.
- MARJANOVIC, O.**, (2000).- Supporting the « soft » side of business process reengineering. - In: *Business Process Management Journal*, vol. 6, n° 1, pp.: 395-402.
- MARQUIE, J. C.**, THON, B. et BARACAT, B., (1994).- Age influence on attitudes of office workers faced with computerized technologies.- In: *Applied ergonomics*, vol. 24, n° 3, pp.: 130-142.
- MAYERE, A.**, (1999).- Technologie, travail et flexibilité : Les effets de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise.- In : *Revue Française de Gestion, Mars-Mai*, n° 123, pp. 89-98.
- MELOT, Michel**, (1992).- Les Technologies nouvelles sont arrivées.- In : *Bulletin d'Information de l'ABF*, n°157, pp. : 7-9.
- MENARD, Claude**, (1989).- Les Organisations en économie de marché.- In : *Revue d'Economie politique*, vol. 99, n° 6, pp. : 771-796.
- MENDRAS, Henry** et FORSE, Michel, (1998).- Les Bonnes raisons de résister au changement.- In : *Revue Française de Gestion*, n° spécial : les organisations face au changement, n° 120, Sept.- Oct., p.162.
- MERILLET, Dominique**, (1993).- Thésaurus et indexation.- In : *Bulletin des Bibliothèques de France*, tome 38, n° 5, pp. : 45-55.
- MILES, R.** et SNOW, C. (1986).- Organizations : New concepts for new forms.- In : *California Management Review*, vol. 28, pp. :62-73.
- MILLER, D.** et FRIESEN, P. H., (1982).- Structural change and performance : Quantum Versus Piecemeal-Incremental Approaches.- In: *Academy of Management Journal*, vol. 25, n° 4, pp.: 233-249.
- MOLLINE, F.**, (1997).- L'Offre électronique du service commun de la documentation de Lyon 3 : Un contexte en pleine évolution.- In : *Bull. Bibl. France*, t.41, n°1, pp.70-74.
- MONGIN, P.**, (1998).- Simplifier la gestion de votre collectivité grâce à un Intranet.- In : *La Lettre du cadre territorial*, n° 304, p.15.
- MORAND-KHALIFA, N. [et al]**, (2009).- Conduire le changement.- In : *Documentaliste Sciences de l'Information*.- vol. 46, pp. : 52-62.
- MOTAIS DE MORTAIS, A.-M.**, (1999).- Les Bibliothèques universitaires françaises et les NTIC : Aperçus organisationnels.- In : *Bull. d'information de l'ABF*, n° 182, pp.21-25.
- NADLER, D.**, et TUSHMAN, M.-L., (1991).- Leadership for organizational change.- In : *Large Scale Organizational Change*, pp.:100-119.
- NGUYEN, T.-P.**, (2006).- La Conservation des documents papier : Point sur l'évolution des techniques et des stratégies.- In : *Bull. Bibl. France*, t.51, n°4, pp.11-21.
- NILLUS Claire** (2004).- Les Bibliothèques changent de place.- In : Livres hebdo, n° 550, pp. : 76-77.
- NIZET, J.**, PICHULT, F., (1999).- Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité.- In : *Revue Française de Gestion, Avril- Mai*, n° 123, pp. 30-43.
- OLIVIER, C.**, (1991).- Strategic responses to institutional process.- In: *Academy Management Review*, vol. 16, n° 1, pp.: 145-179.
- OLLENDORFF, Christine**, (1999).- L'Offre de service en bibliothèque académique : Un essai de modélisation.- In : *Revue Française de Gestion, Vol.44*, n° 4, pp.47-54.
- OUMET, G.**, DUFFOUR, Y., (1979).- Vivre et gérer le changement ensemble ?- In : *Revue Française de Gestion, Vol. Mars-Mai*, pp.23-40.
- PALLIER, Denis**, (1994).- Histoire et évolution du métier de bibliothécaire.- In : *Bulletin d'Informations de l'ABF*, n° 164, 3^{ème} trimestre, pp. : 47-56.
- PANIJEL-BONVALOT, C.**, (2005).- La Formation documentaire des étudiants en France.- In : *Bull. Bibl. France*, t.50, n°6, pp. 16-22.
- PEIGNET Dominique** (2001).- La Bibliothèque entre mutation de l'offre et mutation de la demande.- In : *Bull. Biblio. France, Tome 46, N° 4*, pp. :10-17
- PERREN, L.**, (1996).- Resistance to change as a positive force : Its dynamics and issues for management development.- In: *Career Development international*, vol. 1, Issue 4, pp.:33-42.
- PERROW, C.**, (1967). - A Framework for comparative analysis of organizations. - In: *American Sociological Review*, n° 32, pp: 194-208.
- PETTIGREW, Andrew**, (1987).- Context and action in the transformation of the firm.- In : *Journal of Management Studies*, vol.24, n° 6, pp.: 649-670.
- PETTIGREW, Andrew**, (1987). - The awakening giant: continuity and change ICI.- In: *Journal of Management Studies*, vol. 24, issue 4, July, pp.: 413-426.
- PICHULT, François**, (2004).- Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ?- In : *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 53, Juil.- Sept., pp. : 09-17.
- PINSONNEAULT, A.**, (2001).- Le Projet harmonie : Une analyse de quelques facteurs clés de succès.- In : *Gestion*, vol. 25, n° 4, pp. :25-29.

- PLUCHART, J.J.**, (1998).- Les Discours du changement organisationnel.- In : *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct., n° 120, pp. 152-160.
- PUGH, L.**, (2002).- La Convergence en bibliothèques universitaires : Expériences au Royaume- Uni.- In : *Bull. Bibl. France*, t.47, n°1, pp.47-59.
- QUINN, J.-B.**, (1980).- Managing strategic change.- In: *Sloan Management Review*, Summer, vol. 21, n°4, pp: 3-20.
- RALLET, Alain**, (1997).- L'Impact spatial des technologies de l'information et de la communication : le cas des activités d'innovation.- In : *Revue des Technologie de l'Information et Société*, vol. 9, n° 3-4, pp. 33-41.
- RALLET, Alain**, WALKOWIAC, Emmanuelle, (2004).- Technologies de l'information et de la communication, organisation du travail et évolution des qualifications.- In : *Sciences de la société*, octobre, n° 63, pp :. 94-111.
- RAMBHUJUN, N.**, (1983).- Le Marketing des bibliothèques universitaires : une approche théorique.- In : *Bull. Bibl. France*, t. 28, n° 5, pp.:485-496.
- RAMBHUJUN, N.**, (1984).- Le Marketing des bibliothèques universitaires. Une étude de cas : les usagers de la bibliothèque universitaire de Bordeaux, section Droit et Sciences Economiques.- In : *Bull. Bibl. France*, t.29, n° 1, pp. :4-15.
- RAY, J.E.**, (1992).- Nouvelles technologies et nouvelles formes de subordination.- In : *Droit Social*, Juin, pp. : 525-537.
- REIX, Robert**, (1990).- L'Impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information.- In : *Revue Française de Gestion*, Janv.- Fév., n°15 , pp. :100-106.
- REIX, Robert**, (1999).- Les Technologies de l'information, facteurs de flexibilité ?.- In : *Revue Française de Gestion*, Mars-Mai, n° 123, pp. : 111-119.
- RODA, J.-C.**, (1998).- L'Organisation du travail : un nouveau défi pour les bibliothèques universitaires.- In : *Bull. Bibl. France*, t.43, n°4, pp. :96-102.
- RONDEAU, Alain**, (1999).- Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail.- In : *Revue Gestion*, vol. 24, automne, p. 12-19.
- RONDEAU, Alain**, (1999).- Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre.- In : *Gestion*, vol. 24, n° 3, pp. : 148-157.
- ROSENTHAL, J.A.**, (1989).- Les Murailles s'écroulent : l'impact de l'air électronique sur les bibliothèques.- In : *Bull. d'information de l'ABF*, n° 145, pp. :6-11.
- ROUX, Daniel**, (1998).- Les Nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise.- In : *Cahiers Français, La Documentation Française*, n° 287, Juil.-Sept., pp. :67-95.
- ROWE, F.** et **STRUCK, D.**, (1995).- L'Interaction télécommunication- structure des organisations: perspectives, théories et méthodes.- In : *Economies et sociétés*, vol. 58, n° 21/5, pp. : 51-83.
- SAFAVI, G.**, **RENOULT, D.**, (1989).- Usages et usagers d'une bibliothèque universitaire : bilan de trois enquêtes.- In : *Bull. Bibl. France*, t. 34, n° 6, pp. : 514-519.
- SAIDE, J.**, (1987).- Les Indicateurs de gestion.- In : *Bull. d'Information de l'ABF*, n° 134, pp. : 5-8.
- SAINSAULIEU, R.**, (1992).- La Conduite sociologique du changement en entreprise.- In : *Revue Education Permanente*, n° 113, vol. 4, Déc., pp. : 1-18.
- SALAUN, J.-M.**, (1994).- Quelques questions posées par l'économie aux bibliothèques (et vice -versa).- In : *Bull. Bibl. France*, t. 39, n°3, pp. :8-12.
- SANTANTONIOS, Laurence**, (1995).- Les Réseaux tricotent leurs mailles.- In : *Livres hebdo*, n°159, pp. :65-74
- SANTANTONIOS, Laurence** (2004).- Les bibliothécaires sont-ils des dinosaures ?.- in : livres Hebdo, n° 550, p. 77
- SAVARD, R.**, (2000).- La Formation des bibliothécaires en Amérique du Nord : Modernité et valeurs professionnelles.- In : *Bull. Bibl. de France*, t.45, n°1, pp. :42-49.
- SCHNEIDER, D. M.** et **GOLDWASSER, C.**, (1998).- Be a model leader of change.- In : *Management Review*, New York, March, vol. 87, n° 3, pp.: 421-433.
- SELZNICK, Philippe**, (1949). – An approach to a theory of bureaucracy. – In: *American Sociological Review*, vol. 8, n° 1, Feb., pp.: 47-54.
- SMITH, K.R.** et **LYNCH, B.P.**, (1999).- The Changing nature of work in Academic Libraries.- In: *ACRL Ninth National Conference.- Chicago: American Library Association*, pp.:1-7.
- STAATS, Arthur** et **STAATS, Carolyn K.**, (1958).- Attitudes established by classical conditioning.- In: *The journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 57 (1), July, pp.: 37-40.
- STENBERG, C.**, **HOGLUND, L.**, (1998).- Bibliothéconomie et sciences de l'information en Suède.- In : *Bull. Bibl. France*, t.43, n° 2, pp. :55-60.
- STEPHAN-HACHEM, M.**, (2004).- Les Moyens de la recherche en sciences de l'information dans les pays arabes : l'exemple de l'Egypte et de l'Arabie Saoudite.- In : *Documentaliste -Sciences de l'Information*, vol. 41, n° 4- 5, pp. 252-261.

- STIRLING, J.F.**, (1983).- Les Progrès technologiques dans la transmission de l'information : quelques conséquences pour les bibliothèques d'étude et de recherche.- In : *Bull. Bibl. France*, t.28, n°6, pp. :591-599.
- STOPFORD, J.** et **BADEN-FULLER, C.**, (1994).- Creating corporate entrepreneurship.- In : *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 10, pp.: 521-536.
- SUPIOT, A.**, (2000).- Les Nouveaux visages de la subordination.- In : *Droit Social, Fév.*, n° 2, pp. :131-145.
- SUTTER, Eric**, (1997).- La Démarche qualité en bibliothèque : questions- réponses.- In : *Bull. Bibl. France*, t.43, n°1, pp. :20-23.
- TANNERY, F.**, (1997).- Les Trois dimensions de la stratégie dans les activités de services.- In : *Revue Française de Gestion, Mars-Mai*, n°93, pp. :62-70.
- TISHMAN, M.L.** et **ROMANELLI, E.**, (1985).- Organizational Evolution : A Metamorphosis Model Of Convergence and Reorientation.- In : *Research In Organizational Behaviour*, vol. 7, pp.:171-222.
- THOUMIEUX, R.**, (1992).- Les Bibliothèques universitaires: informatisation et réseaux.- In : *Bull. Bibl. France*, t.37, n°2, pp. : 62-71.
- THYS-CLEMENT, F.**, (2001).- La Société de la connaissance : Le paradoxe de l'évolution des missions des bibliothèques universitaires.- In : *Bull. Bibl. France*, t.46, n°6, pp. :56-65.
- UYTERHOEVEN, H.E.**, (1972).- General manager in the middle.- In : *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 2, pp.: 75-85.
- VAN, CAUWENBERGH** et **COOL, K.**, (1982).- Strategic management in a new framework.- In : *Strategic Management Journal*, vol. 3 (1), pp.: 245-264.
- VANDANGEON- DERUMEZ, Isabelle**, (1998).- La Dynamique des processus de changement.- In : *Revue Française de Gestion (numéro spécial : les organisations face au changement)*, n° 120, Sept.- Oct., pp. 120-138.
- VELTZ, P.** et **ZARIFIAN, P.**, (1994).- Travail collectif et modèles d'organisation de la production.- In : *Le Travail humain*, n° 3, pp. :249-293.
- VERONIQUE, P.**, (1998).- La Gestion ambivalente du changement.- In : *Revue Française de Gestion, Sept.- Oct.*, n° 120, pp. : 88-96.
- VIRANY, B.**, **TUSHMAN, M.-L.** et **ROMANELLI, E.**, (1992).- Executive succession and organization outcomes in turbulent environments : An organization learning approach.- In : *Organization Science*, vol. 3, n° 1, pp.: 72-91.
- WACHTER, Maggie**, **LA RIVIERE, Anne** (1991).- Les Réseaux locaux.- In : *Documentaliste, Science de l'Information*, n° 2, pp. : 95-101.
- WADDEL, D.**, (1998).- Resistance : a constructive tool for change management.- In : *Management Decision*, vol. 36, issue 8, pp. : 33-42.
- WENG, Hweifen**, (1997).- A contingency approach to explore the relationships among structure, technology and performance in academic library departments.- In : *Advances in Library Administration and Organization.- Vol. 15*, pp.:249-317.
- WOOLDRIDGE, B.** et **FLOYD, S.-W.**, (1990).- The Strategy process, middle management involvement and organizational performance.- In : *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 3, pp. : 231-241.
- YOUNG, P.-R.**, (1998).- L'Evaluation des services électroniques en bibliothèque : les statistiques à l'âge du numérique.- In : *Bull. Bibl. France*, t.43, n° 3, pp. : 66-69.
- ZARIFIAN, P.** et **VELZ, P.**, (1993).- Vers de nouveaux modèles d'organisation ?.- In : *Revue de Sociologie du travail*, n° 3, pp. :3-25.

Thèses

- BERGHMAN, Ingrid** (2003).- L'Accompagnement du changement : facteur clé de succès d'un projet d'ERP.- 44 f.- Thèse professionnelle : Management des Systèmes d'Information et des Technologies : Ecoles des mines : Paris.
- DAMANE, Madjid** (1990).- Contribution à l'étude des système d'information scientifique et technique : approche théorique et étude de cas de l'Algérie.- 2 tomes.- 609 f.- Thèse de doctorat : Sciences de l'information : Université de Bordeaux III.
- DUARTE-CHOLAT, Céline** (2000).- Tic et documentation : études et réflexions sur les pratiques documentaires dans des CDI de collèges.- 421 p.- Thèse de doctorat : Sciences de l'éducation : Université Paris V.
- ECHÉ, Youssef**, (1949).- Les Bibliothèques arabes publiques et semi-publiques en Mésopotamie, en Syrie et en Egypte au Moyen âge. Leur histoire et leur organisation. Leur part dans la naissance et dans l'évolution des académies et les universités arabes.- Thèse de doctorat : Lettres : Paris.
- FRANCHISTEGUY, Isabelle** (2001).- Gérer le changement organisationnel à l'hôpital : des diagnostics vers un modèle intégrateur.- 370 p.- Thèse de doctorat : Sciences de gestion : Université Jean Moulin, Lyon 3.
- GIORDANO, Yvonne** (1997).- Du changement organisationnel à l'action stratégique : Une lecture communicationnelle des organisations.- Thèse de doctorat d'Etat : Sciences de gestion : Université de Nice.
- GUINA, Nadège** (2002).- La Fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : impacts des Ntic.- 383 p.- Thèse de doctorat : Sciences de gestion : Université de Toulouse I.
- KWON, II- Won** (2002).- Les TIC pour l'entreprise communicante : contribution à la modélisation de l'infrastructure de communication et gestion de la qualité de service.- 124 f.- Thèse doctorat : Informatique : Institut National des Sciences Appliquées (INSA) de Lyon.
- NOUIGA, Mohamed** (2003).- La Conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel : Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine.- 232 f.- Thèse de doctorat : Génie industriel : Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Paris.
- OUAOUDIA, Lounis**, (1999).- Evaluation de logiciels de gestion des bibliothèques : possibilités d'utilisation à la BU de Bejaia.- 191 f.- Mémoire de magister : Bibliothéconomie : Université d'Alger.
- SIEBENBORN, Thierry** (2005).- Une Approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise.- 462 f.- Thèse de doctorat : Génie industriel : Université de Savoie.

Actes de rencontres scientifiques, études et rapports

- AKOKA, Jacky**, CHOKRON, Michel et COMYN-WATTIAU, Isabelle, (2000).- Une Démarche d'aide au choix d'une méthode de reconfiguration de processus.- 5^{ème} AIM Conférence, Université de Montpellier.- 21 p.
- Association des Bibliothécaires Français** (1983).- Informatisation et automatisation des bibliothèques : Journées d'étude, Evry, 31/01 au 01/02/ 1983, organisées par l'ABF.- Paris : A.B.F.- 48 p.
- Association des Bibliothécaires Français**, (1991).- Actes des perspectives pour la coopération : Orléans 3-4 juin.- Paris : [S.E.].- 159p.
- Association des Bibliothécaires Français** (1998).- Bibliothécaire, acteur du changement.- Actes du congrès national , Bourges, 16-18 Mai.- In : Bulletin de l'ABF, n° 180, pp. : 6-95
- Association des Bibliothécaires Français** (2003).- Bibliothécaire, évolution et révolution.- Actes du 48^{ème} congrès annuel de l'ABF, Troyes, 21-24 juin 2002.- Paris : ABF.- 111 p.
- BAREIL, Céline et SAVOIE, A.** , (2003).- Qui dit changement, dit préoccupation et non plus résistance.- In : G. Karnas, C. Vadenbergh et N. Delobbe (Dir.).- Bien-être au travail et transformation des organisations : actes du 12^{ème} congrès de psychologie du travail et des organisations, tome 3.- Louvain : P.U.F.- 543 p.
- BELCHEIKH, N. et SU Z.**, (2000).- Pour une meilleure compréhension de l'organisation virtuelle.- Actes de la 9^{ème} conférence de l'AIM, 24 au 26 mai, Montpellier.
- BISHOP, D.F.** (1987).- Not alone [...] but together.- Conference on multitype library cooperation.- Florida: State University.- pp.: 17-22.
- BRIAND, Gérard** (1997).- Travail en réseau pour le futur.- Actes de la 83^{ème} Conférence de l'Association des Bibliothécaires Ecossais.- In : Bulletin d'information de l'ABF, n° 176, p. 111
- DUKAN, Laurent** (2003).- Ntic et psychologie du changement.- Acte de conférence, Institut des cadres dirigeants.- Paris : ICAD, pp. :12-24.
- GIROUX, Nicole** (1996).- La mise en œuvre discursive du changement.- In : Actes de la 4^{ème} conférence de l'AIMS.- 22 p.
- GUYOT, Brigitte** (2002).- Information et organisation : Evolution des organisations et des systèmes d'information.- Paris : INTD/CNAM.- 10 p.
- GUYOT, Brigitte** (2002).- Introduction aux sciences de l'information.- Paris : INTD/CNAM.- 20 p.
- IRIBARNE, Alain d', LASFARGUE Yves, AFRIAT Christine** (2000).- Organisation du travail, métiers et formations.- Rapport des ateliers 1 et 2, Mission : L'Etat et les technologies de l'information et de la communication.- Paris : Commissariat général du plan.- 152 p.
- MEISSONIER, R.** (2000).- Vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle.- Actes du 5^{ème} colloque de l'AIM, 8 au 10 novembre, Montpellier.
- MICHEL, Jean** (1993).- Les réseaux : mythes et réalités.- In : Les réseaux : s'informer et informer ensemble.- colloque ADBS , Paris, 27 octobre, p.10
- MICHEL, Jean** (2000).-Le Changement dans les démarches et structures documentaires.- In : conférence introductive à la journée d'étude ADBS du 29 février.- Paris : ADBS , p.7
- MIQUEL, André** (1989).- Les Bibliothèques universitaires : Rapport au Ministre de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports.- Paris : La documentation française.- 79 p.
- MULLER, Laurent, THOMAS, André, GUIDAT, Claudine** (1998).- Maîtrise du processus de changement dans un environnement incertain et complexe : proposition pour une démarche de conduite du changement. In : Actes du 4^{ème} CIFPME, Metz/Nancy, 18p.
- PYRAT-GUILLARD, D. et SAMIER, N.** (2003).- Tic, implication des salariés et climat social.- In : Colloque DARES : Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ? Organisé le 27 Février à Paris par le Ministère des affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, 13 p.
- SAVARD, Jean** (2010).- Les bibliothèques publiques et l'innovation : postulats pour une étude comparées des changements.- In : International conference on library and information science.-Brasov : Editura Universattii Transilvania, pp.: 349-354
- ZGHAL, R.** (1999).- formations et défis d'acquisition du savoir et travail humain.- Colloque du GERIN, publication de la FSEHS et de la FSEGS.

Webgraphie

- BERNOUX, Philippe** (2007).- Théories sociologiques et transformations des organisations.- In : Les sciences économiques et sociales.- Disponible en ligne.- URL : <http://ses.ens-lsh.fr>
- BERTACCHINI Yarine** [et al] (2003).- Territoire physique/territoire virtuel : quelle cohabitation ?.- 13 p. Consulté le 12/09/2007.
URL : http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/08/35/sic_00000835_01/sic_0000035.pdf
- BIGNET, Serge** (1998).- L'Irruption de l'intranet dans l'entreprise et son impact sur la fonction information.- URL : http://www.idt.fr/idt/pages_fra/actes98/act03.html
- BROCHARD, Carole** (1997).- le Rôle et la place des professionnels de l'information/ documentation dans l'entreprise [en ligne].- ADBS.- Journée d'étude « Intranet » : un nouvel enjeu pour les professionnels de la documentation. URL : <http://www.adbs.fr/prodserv/jetude/html/pro1410d.html>
- CARMES, Maryse, NOYER Jean-Max** (2005).- Intranet- Extranet- Internet : un enchevêtrement complexe [En ligne].- In : GRICO (Groupe de Recherche sur les Intranets et le changement organisationnel), INTRACOM 2005.- Québec, novembre 2005). (Consulté le 02 mai 2008)
http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/26/79/PDF/sic_00001602.pdf
- CAROLI, Eve** (2001).- News technologies, organizational change and the skill bias : what do we know ?.- In : P. Petit, L. Soete.- In : Technology and the future European employment, pp. 259-292.- Cheltenham : Edward Elgar. URL : <http://prodinra.inra.fr/record/1505559>
- CAVALIER, François**.- Réseau, public et territoire: les BU en mutation. Débat virtuel: Bibliothécaire: quel métier quel territoire? [En ligne].- (Consulté le 02/04/2007) <http://debatvirtuel.bpi.fr/ABF/papers/5>
- CHOURROT Olivier**.- Du métier de bibliothécaire à l'organisation apprenante. Débat virtuel: Bibliothécaire: quel métier quel territoire? [En ligne].- (Consulté le 02/04/2007) <http://debatvirtuel.bpi.fr/ABF/papers/4>
- DUBOIT, Cécile** (2001).- Documentalistes: le métier s'épanouit sur la Toile.- [En ligne].- (Consulté le 02 avril /2007) <http://www.indexel.net/doc.jsp?id=1246>
- DURAMPART, Michel** (2003).- Les Enjeux du knowledge management entre processus organisationnel et dispositif managérial [En ligne].- In : X^{ème} Colloque bilatéral franco-roumain.- Paris : CIFCIC. (Consulté 22 mai 2006).http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/98/PDF/sic_00000744.pdf
- FRANCHITEGUY Isabelle** (2001).- Propositions pour un méta-modèle de gestion de projet de changement : Le cas des établissements de santé en France.- In : Actes de la X^{ème} conférence de l'AIMS.- Québec, du 13 au 15 juin.- Consulté en décembre 2008.- disponible en ligne.
URL : <http://www.univ-lille1.fr/bustl-grisemine/pdf/colloque/G2001-101.pdf>
- GIAPPICONI, Thierry** (1996).- Des statistiques à l'évaluation : méthodes et outils dans le projet de la nouvelle bibliothèque de Fresnes, 62^{ème} conférence générale de l'IFLA, 06p . URL : <http://www.ifla.org/IV/ifla62/62-giat.htm>
- LAHARY, Dominique** (1998).- Intranet en bibliothèque, pourquoi ?.- In : Bulletin d'information de l'Association des Bibliothécaires Français, n° 184-185, 3^{ème} trimestre, p.1
URL : <http://membres.lycos.fr/vacher/profess/butettinabf/184intranet.html>
- LASFARGUE, Yves** (1999).- Construction de la société de l'information : nouvelles méthodes de management, nouvelles technologies et nouveaux rapports sociaux.- In : Actes du Colloque « Que ne peut l'informatique ? »- Paris, du 27 au 29 Octobre.- Disponible sur : URL : <http://cazes.cnam.fr/QNPI/Actes/Lasfargues.html>
- LE ROUX Loïc** (2005).- Pratiques, réseaux et territoires : les professeurs- documentalistes aux confluences des mutations.- pp : 67-96 (consulté le 12/16/2008)
URL : <http://eductice.archives-ouvertes.fr/eductice-00000621>
- MEUREU, Françoise, AZAMBRE, Hélène** (1997).- Intranet, un outil pour élargir et animer le réseau documentaire de la mutualité agricole [en ligne].- ADBS.- Journée d'étude « Intranet » : un nouvel enjeu pour les professionnels de la documentation. URL: <http://www.adbs.fr/prodserv/jetude/html/pro1410a.html>
- LE CROSNIER, Hervet** (1997).- Les Bibliothèques numériques [En ligne].-1997.-URL : <http://www.info.unicaen.fr/herve/pub97/hanoi/hanoi.html>
- LE CROSNIER, Hervet** (1996).- Journal électronique-2 : bibliothèques numériques [En ligne].- Message biblio-fr, 7 Mai 1996. URL : <http://www.cru.fr/LISTES/biblio-fr@cru.fr> (Consulté le 02 septembre 2006)
- MICHEL, Jean** (2000).- L'information et documentation : un domaine d'activité professionnelle en mutation.- In : Les métiers du numérique.- Paris : Hermès, vol. 1, n° 3, p. 47-64 (Consulté le 28/05/2009)
URL : <http://www.enpc.fr/michel-j/INDEX.html>
- MICHEL, Jean**, (2001).- Les documentalistes en Internet (en ligne) —URL : <http://www.enpc.fr/-michel-j/publi/JM316.html>
- MICHEL, Jean** (2004).- Enjeux, concepts-clés et pratiques de la gestion des connaissances [En ligne].- In : Les rencontres 2004 des professionnels de l'IST.- Nancy : INIST-CNRS, Juin. (Consulté 25 septembre 2009).
[Http://michel.jean.free.fr/publi/JM347.html](http://michel.jean.free.fr/publi/JM347.html)

URL : <http://www.enpc.fr/michel-j/INDEX.html>

PICHAULT, François, RIRIVE Brigitte, ZUNE Marc, LENTIC (2002).- TIC et métiers en émergence.- Liège : université de Liège. URL : WWW.industrie.gouv.fr/observat/bilan/étude_lentic.Htm.

PRAX, Jean Yves.- Concevoir un Intranet comme outil de l'ingénierie de la connaissance : des expériences à la méthode. URL: [Http://www.idt.fr/idt/pages_fra/actes98/act04.html](http://www.idt.fr/idt/pages_fra/actes98/act04.html)

POUYET, Catherine.- *Un métier introuvable*.- *Débat virtuel: Bibliothécaire: quel métier quel territoire?* [En ligne].- (Consulté le 02 avril 2007) <http://debatvirtuel.bpi.fr/ABF/papers/7>

RIVARD, S. (2000).- Nouvelle économie, nouvelle organisation et technologies de l'information.- Montréal : Publication de CIRANO.- URL : <http://cirano.umontreal.ca/publication/documents.html>.

SPOHRER, J.H., (1998).- *La Bibliothèque numérique de Californie : naissance et croissance d'une idée* [En ligne].-<http://www.univ-lyon2.fr/RECH/NT:JHS.html> (Consulté le 08 août 2008)

TEMRI, Leila (2000).- Les Processus d'innovation : une approche par la complexité [En ligne].- IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique.- Montpellier : AIMS (Association internationale de Management Stratégique). (Consulté le 2 octobre 2006).
<http://www.strategie-aims.com/aims2k/divers/pages/rauteurs.htm>

THIETART, Raymond-Alain (2000).- Management et complexité : concepts et théories.- In : Centre de recherche DMSP, avril, cahier n° 28, p. 04.- Consulté en novembre 2006.- Disponible en ligne.

URL: [Http://www.dmsp.dauphine.fr/DMSP/CahiersRecherche/CR282.pdf](http://www.dmsp.dauphine.fr/DMSP/CahiersRecherche/CR282.pdf).

TURNBULL, Joanne.- Service externe de traitement documentaire : e-bibliothèque se réinvente.- Consulté en 2005.- URL : <http://www.bibliorpl.com/articles/a1.html>

Textes législatifs et réglementaires

Décret n° 75-90 du 04 juillet 1975 portant création du diplôme de licence en bibliothéconomie et organisation des études.

Décret exécutif n° 89-122 du 18 juillet 1989 portant statut particulier des travailleurs appartenant aux corps spécifiques de l'enseignement et de la formation supérieurs.

Décret exécutif n° 98-253 du 17 août 1998 portant statut- type de l'université

Décret présidentiel n° 02-250 du 14/07/2002 portant réglementation des marchés publics

Décret présidentiel n° 10-236 du 07/10/2010 portant réglementation des marchés publics.

Sitothèque

OCLC : <http://WWW.OCLC.ORG>

RIBU: <http://www.ribu-dz.org>

- **Questionnaire**

QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DU PERSONNEL DES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES
--

I-RENSEIGNEMENTS GENERAUX

I-1- Identification de la Bibliothèque Universitaire

- 1- Nom de BU :
- 2- Date de création :
- 3- Adresse :
- Code postale :-Ville : - Wilaya :
- 4-Tél. :- Fax :
- 5- E-mail :
- 6- E-mail du Directeur de la BU :

I-2-Identification du Questionné

- 7-Sexe : Masculin Féminin
- 8-Age :.....
- 9-Quel est votre niveau d'étude ?
- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Doctorat <input type="checkbox"/> | Magister <input type="checkbox"/> | DSB <input type="checkbox"/> |
| Licence <input type="checkbox"/> | DEUA <input type="checkbox"/> | Bac <input type="checkbox"/> |
- Autres, précisez :.....
- 10- Quelle est votre grade ?
- | | |
|---|--|
| Conservateur en chef <input type="checkbox"/> | Conservateur <input type="checkbox"/> |
| Attaché de BU <input type="checkbox"/> | Assistant de BU <input type="checkbox"/> |

Agent technique de BU

Aide technique de BU

Autre(s), précisez :

11- Quelle est votre fonction actuelle ?.....

II- NTIC A LA BIBLIOTHEQUE
II-1 -Informatisation de la BU

12- Votre bibliothèque est-elle informatisée ?

Oui

Non

13-Si oui, s'agit-il d'une informatisation :

Intégrée

Modulaire

14-Quel est le nom du logiciel utilisé ?:.....

15- Utilisez-vous dans votre travail un micro-ordinateur ?

Oui

Non

16- Utilisez-vous l'informatique pour faire du traitement de texte ?

Oui

Non

17- Utilisez-vous l'informatique pour saisir des informations ou alimenter une base de données ?

Oui

Non

II-2-L'Internet dans la BU

18-Votre bibliothèque est-elle connectée à l'Internet ?

Oui

Non

19-Si oui, depuis quand ? :

20-Votre bibliothèque met-elle des postes Internet à la disposition des étudiants ?

Oui

Non

21- Pour quel(s) objectif(s) a été installé l'Internet dans votre BU ?	Oui	Non
Développer un site web de la bibliothèque		
Permettre un accès aux usagers de la BU		
Communiquer avec les fournisseurs		
Communiquer avec d'autres BU		

22- Quels sont les services accessibles via le portail (web) de votre BU ?	Oui	Non
Renseignements pratiques (horaires d'ouverture...)		
Interrogation du catalogue de la bibliothèque		
Inscription à la bibliothèque		
Prêt et/ou renouvellement		

23- Utilisez-vous Internet dans le cadre de votre travail ?

Oui

Non

24- Si oui, est-ce pour... ? :	Oui	Non	NSP* ⁵⁴⁶
Communiquer par courrier électronique			
Télécharger des fichiers			
Recherche de l'information			
Diffusion de l'information (page web par exemple...)			
Echange de données			
Faciliter les relations avec :	les fournisseurs :		
	les usagers :		
	le personnel de la Bu :		
	la tutelle :		
	d'autres BU :		
Visioconférence			
Participer à des forums de discussion			
Participer à des discussions en ligne (chat)			
Autre (s), précisez :			

⁵⁴⁶ NSP : ne sais pas

25- Qui est à l'origine de la création du site web de votre bibliothèque ?

Vous-même

Votre université

Votre BU

Autres, précisez ? :.....

26- Participez-vous à sa mise à jour ?

Oui

Non

27- Le fait d'être connecté, vous a-t-il amené à vous abonner ou à vous désabonner à certaines revues papier ?

Oui

Non

II-3- Réseau de communication interne/externe de la BU

28- La BU possède-t-elle ou possèdera-t-elle :	Oui	En projet	Non
Un Intranet			
Un Extranet			

29- Si oui, depuis quand avez-vous installé votre réseau? :... ..

30- Si non, dans combien de temps allez-vous l'installer ? :.....

31- Dans quel(s) but(s) sont mis en place (seront mis en place) : un Intranet et/ou un Extranet ? (plusieurs réponses sont possibles).	Intranet	Extranet
Pour diminuer le temps d'accès à l'information		
Pour faciliter la communication entre les différents services		
Pour regrouper l'information dans une base de données commune		
Pour simplifier le processus décisionnel		
Pour réduire les coûts liés à l'information et à sa circulation		
Autres, précisez :		

32-Quel(s) usage(s) fait (fera) votre bibliothèque sur son Intranet et/ou Extranet ? (plusieurs réponses sont possibles)	Intranet			Extranet		
	OUI	NON	NSP	OUI	NON	NSP
Courrier électronique						
Diffusion de documents						
Forum de discussion						
Travail collaboratif (Groupeware, Workflow)						
Partage des ressources, catalogage..						
Visioconférences						
Autres, précisez :						

33- Le fait d'avoir un réseau Intranet et/ou Extranet a-t-il permis ou permettra-t-il d'améliorer les points ci-dessous ?		Intranet			Extranet		
		OUI	NON	NSP	OUI	NON	NSP
La communication interne	avec les cadres						
	avec les autres employés						
	avec les usagers						
La communication externe	avec les autres BU						
	avec les fournisseurs						
Les conditions de travail							
L'efficacité dans le travail							

	Beaucoup	Un peu	Pas du tout	NSP
34-L'utilisation d'Extranet et/ou d'Intranet vous a-t-elle permise de tisser des relations avec des partenaires (BU...) géographiquement éloignés ?				

35- Votre bibliothèque utilise-t-elle les progiciels suivants :	Oui	Non	Prévu
Outil de travail collaboratif (Groupware)			
Outil de gestion des procédures de travail (Workflow)			
Outil de gestion électronique de documents (GED)			

III- NTIC ET ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LA BIBLIOTHEQUE
III-1 -Mise en œuvre des Ntic

36- Y' a-t-il eu une réflexion sur l'implantation et le développement des Ntic dans votre bibliothèque ?

Oui Non

37- Le personnel de la bibliothèque a-t-il été consulté au moment de la mise au point... :	Non	Oui
des changements organisationnels ?		
du projet informatique (informatisation, technologie Internet...)		

38- La direction de la BU a-t-elle suffisamment communiqué pour expliquer les raisons de cette implantation ?

Oui Non

39- Quels étaient les moyens utilisés pour informer le personnel de la bibliothèque ?	Oui	Non
Réunions		
Affichage		
Séances de projections		
Autres, précisez :		

40- En tant qu'employé de la bibliothèque, avez-vous manifesté une divergence de point de vue ?

Oui Non

41-Si oui, vos remarques ont-elles été prises en compte ?

Oui Non

42- A-t-on fait appel à des prestataires de services externes ?

Oui Non

43- Etes-vous d'accord sur la manière dont l'opération a été menée ?

Oui Non

44- Connaissez-vous les objectifs de cette opération ?

Oui Non

45-Dans le cadre de votre travail, faites-vous des propositions pour l'amélioration de votre poste de travail ?

Oui Non

III-2-Usage des Ntic au travail

	Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Non, assez peu	Non, pas du tout
46- L'usage des Ntic vous aide-t-il dans l'exercice de votre profession ?				

	Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Non, assez peu	Non, pas du tout
47-L'usage des Ntic a-t-il modifié vos habitudes de travail ?				

48- Avez-vous des difficultés à vous adapter à cette nouvelle forme de travail ?

Oui Non

49- Si oui, est-ce à cause.... :	Oui	Non
du changement de poste de travail		
du changement des techniques utilisées		
d'un changement de l'organisation du travail au sein de la bibliothèque		
d'une autre raison		

50- En dehors de votre formation initiale, votre bibliothèque vous a-t-elle assuré une (ou des) formation(s) appropriée(s) pour pouvoir effectuer votre tâche ?

Oui Non

51- Si oui, par qui a été dispensée la formation ?	Oui	Non
Par un formateur interne à la BU		
Par un formateur externe à la BU		

52- Formez-vous les étudiants à l'usage des Ntic dans la BU ?

Oui Non

53- Selon vous, les conséquences de l'utilisation des Ntic sur votre bibliothèque, au plan organisationnel sont :		Oui	Non
Sur le fonctionnement interne	Réactivité		
	Rapidité du processus de décision		
	Qualité du service		
	Vitesse de diffusion de l'information		
	Simplification des structures et des circuits de décisions		
	Décentralisation		
	Meilleure coordination du travail		
	Flexibilité de l'organisation du travail		

Sur l'organisation du travail	Elargissement et enrichissement des tâches		
-------------------------------	--	--	--

III-3- Attitudes et craintes liées au changement

54- Les changements induits par les Ntic ont provoqué chez vous un sentiment de... :	Oui	Non
valorisation		
satisfaction		
motivation/implication au travail		
stress		
crainte		

55- Qu'est-ce qui motive votre crainte ?

- Crainte de l'inconnu
- Des enjeux de pouvoir
- Perte des avantages
- Préférence de la stabilité
- Plus de contrôle
- Dépendance à la technologie
- Sans raison valable

Autres, précisez :

56- Quelle est votre attitude face au changement ?

- Favorable
- Hostile
- Neutre

57- Si vous avez résisté, avec quelle forme de résistance ?

- Grève

Absentéisme

Délais longs pour effectuer les changements

Baisse de rendement

Autres, précisez :

58- Quelle était la réaction de la direction de la BU face à ce changement ?

Communication

Négociation

Décision radicale

Autres, précisez :

59- Les difficultés suivantes ont représenté des freins ou des obstacles de quelle importance dans l'informatisation et la mise en place des Ntic dans votre bibliothèque ?

Manque de maîtrise des coûts financiers	Peu importants	Assez importants	Importants	Très importants
Incompatibilité du matériel et/ou de logiciels				
Evolution (changement) outil informatique				
Difficultés à former le personnel				
Problèmes d'implication du personnel				
Problème de la tutelle				

III-4- Pilotage du changement

60- La bibliothèque a-t-elle mis en place un groupe chargé de piloter le changement ?

Oui

Non

61- Si oui, avez-vous participé au groupe de pilotage ?

Oui Non

62- Les rôles sont-ils clairement définis au sein du groupe du comité de pilotage ?

Oui Non

63- Les employés qui n'ont pas de fonctions supérieures, ont-ils été associés au processus de changement ?

Oui Non

64- Avez-vous fait appel un coaching pour accompagner le changement ?

Oui Non

65- Selon quelle méthode a été exécuté le changement dans la bibliothèque ?

Manière imposée

Participative

Rapide et brutale

Par étape

66- Quel bilan faites-vous de l'introduction des Ntic dans votre BU ?

Très positif Plutôt négatif

Positif Négatif

Plutôt positif Très négatif

67- Tous ces changements impliquent- ils le développement de nouvelles compétences chez les employés ?

Oui Non

68- Les Ntic sont-elles un facteur de performance ?

* Chez les utilisateurs

* Pour la BU

- Guide d'entretien

I- Identification de l'interviewé

Nom et Prénom :

Fonction :

Grade :

BU :

Ancienneté dans le poste :

II- Le changement en BU

1- Votre BU a-t-elle connu un changement ?

2- Ce changement est-il inévitable?

- Oui

- Non

Prière d'argumenter votre réponse :.....

3- Le changement a-t-il obéi à une démarche de mise en œuvre ?

4- Avez-vous été formés pour piloter le changement ?

5-Avez-vous rencontré des résistances lors de la mise en place du changement ?

6- Quels sont les moyens déployés pour atténuer ces résistances ?

7- Avez-vous le sentiment qu'il est aisé de piloter le changement ?

8- Quelles sont vos recommandations ?

Merci pour votre collaboration.

- **BU objet de l'étude**