THÈME: LE CHANGEMENT PAR L’IMPLANTATION DES TIC (TECHNOLOGIES DE L’INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION)

[**Issue Number 105 - July 2018**](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/105-d)

**Thème: le changement par l’implantation des TIC (Technologies de l’Information et de la Communication)**
Préparé par: Dr. Mohamad Seif Edine
Chercheur, docteur en Finance et en Management

**Introduction**

La présente étude traite le problème du changement par l’implantation des technologies de l’information et de la communication (TIC) au sein de l’administration publique libanaise. En effet, les gestionnaires on comprit que l’impact des TIC sur l’évolution de l’organisation se révèle de plus en plus remarquable, lorsque le recours à celles-ci est perçu comme un facteur clef de succès et la meilleure façon d’améliorer le niveau de compétitivité. Leurs utilisations comme levier de transformation et d’innovation, aide les organisations à être plus productives et contribue au bien-être des citoyens. L’organisation n’a plus le choix et elle doit être à l’écoute. Donc il est impossible d’échapper aux changements technologiques et ceux-ci touchent toutes les sphères de l’organisation, pour cela aucun travailleur ne peut prétendre pouvoir échapper à la nouvelle technologie. Toutefois, on observe plusieurs résistances de la part des fonctionnaires suite à la mise en place de ce changement.

Aussi, notre objectif est d’évaluer les avantages et les inconvénients de l’avènement des TIC, d’analyser les causes et les conséquences de la résistance des fonctionnaires afin de pouvoir proposer les options nécessaires pour y remédier et donc pour conduire et réussir ce changement.

Ce travail est divisé en deux parties. La première partie est consacrée à la présentation et à l’explication du changement par l’implantation des TIC.

La deuxième partie sera consacrée à la présentation du plan d’action déclarée par l’administration, à la résistance des fonctionnaires au changement, et ensuite aux recommandations pour remédier à la résistance.

**I- Revue de la littérature: le changement par l’implantation des TIC**

Nous allons examiner tout d’abord les fondements de la mise en place des TIC (A), et ensuite nous nous pencherons sur les étapes à suivre pour réussir l’implantation des TIC (B), et enfin nous évoquerons ses avantages et ses inconvénients (C).

**A- les fondements de la mise en place des TIC:**

«Les mutations technologiques et en particulier les NTIC (nouvelles technologies de l’information et de la communication) concernent toutes les branches d’activités et les fonctions de l’entreprise. Les conséquences en matière d’emploi, de compétences, de conditions de travail et d’aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables. Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l’emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l’employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d’une gestion proactive des compétences»[[1]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn1%22%20%5Co%20%22).

En effet, l’essor fantastique des nouvelles technologies de l’information et de la communication (NTIC) pousse les organisations publiques ou privées à se redéfinir et, à cet égard, l’avenir est certes porteur de tensions. La technologie transforme le monde et donc l’organisation, elle bâtit un monde nouveau et à un rythme rapide. L’adoption des technologies implique des changements organisationnels plus ou moins importants. Tout changement s’accompagne d’une incertitude réelle ou perçue pour les employés, et dans ce sens, il comporte un risque. Il comporte aussi des coûts et des bénéfices pour l’organisation. Ces coûts et bénéfices peuvent être financières comme la variation du salaire, mais aussi non financières, tels un changement de situation de fait, une modification de la charge de travail, l’apprentissage d’une nouvelle technologie, etc. Les employés à la suite d’un changement, peuvent voir leur sort ou bien s’améliorer, ou bien se détériorer.

Ensuite, vu la constance des changements, il est fort possible qu’un travailleur et qu’une organisation doivent s’adapter continuellement à une multitude de changements technologiques. Cette adaptation nécessite une formation et un développement continus afin de minimiser les effets négatifs de ces changements et de ces implantations. Or, pour réussir ces changements, l’organisation doit savoir composer avec les différents acteurs touchés par ces changements. Puisque les enjeux soulevés par l’introduction d’une nouvelle technologie sont nombreux, il est essentiel d’obtenir la participation de tous les acteurs dans le processus d’adoption et de mise en œuvre d’une technologie par une organisation, d’où la nécessité d’un leadership de haut niveau afin de conduire et réussir le changement parce qu’il définit et communique la vision, guide ses employés dans l’atteinte des objectifs communs, sert de modèle et récompense la prise de risques raisonnables. Ainsi, le personnel agit de façon plus responsable, prend davantage de décisions, mais à l’intérieur des balises préétablies.

En effet, Hackett et Spurgeon démontrent la nécessité d’un leadership de haut niveau comme la deuxième composante essentielle du changement organisationnel permettant de bouger les choses lorsqu’elles sont bloquées et d’opérer le changement avec succès: «it is invariably difficult to enact change without understanding at least three essential components of organisational change: the organisation’s culture, the need for top-level leadership of the change process, and the existing network of power in the organization››[[2]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn2%22%20%5Co%20%22).

Tout d’abord, la relation fondamentale qui lie l’organisation et la technologie repose sur une fonction de rendement de la technologie, fonction maximisée par le rendement optimal de trois variables, soit la variable économique, la variable structurelle et la variable sociale.

En plus, le développement stratégique de l’organisation, en situation de changement technologique tout particulièrement, repose donc de plus en plus sur la capacité des gestionnaires à concevoir des stratégies de GRH non seulement d’alignement, mais aussi d’influence.

Enfin, il faut noter que les changements reliés à l’implantation des TIC diffèrent des autres changements parce qu’ils[[3]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn3%22%20%5Co%20%22):

-      Changent radicalement les processus de contrôle, les rôles et les compétences des individus.

-      Changent profondément l’organisation.

-      Affectent les connaissances et le pouvoir.

-      Accélèrent le temps de cycles de processus.

-      Changent les méthodes de travail.

**B- Le processus de mise en place des TIC:**

Dans toute intention de changement dans une organisation, il est critique qu’une bonne préparation y soit réalisée. À priori, un diagnostic précis de l’état de l’organisation est nécessaire pour bien situer le point de départ du changement et de bien mesurer la nécessité et l’ampleur des changements projetés. Ce diagnostic permettra aux intervenants, tant internes qu’externes, et plus particulièrement les leaders de l’organisation, de connaître avec la même perspective le point de départ de cette démarche de changement.

Donc, la conduite du changement est un art pour toutes les organisations et celles qui y survivent sont peu nombreuses. Pour qu’un changement s’instaure et réussisse, employés, cadres et supérieurs doivent penser et agir en conséquence. Pour amener les différents groupes et individus concernés à accepter et à exécuter le changement visé, il faut d’abord connaître le processus de changement d’une organisation et ce que vivent les individus à chacune des étapes, car une stratégie de changement repose sur l’intégration des besoins de l’organisation et des besoins des personnes touchées par le changement.

Le changement organisationnel suit un processus en trois étapes:[[4]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn4%22%20%5Co%20%22)

1- Le déséquilibre: dans un premier temps, le besoin de changement émerge et l’organisation, confrontée à des problèmes de performance donnés, commence à se mettre en mouvement, à la recherche d’une nouvelle situation. Les individus sont en déséquilibre: l’organisation leur demande d’abandonner une partie de la réalité à laquelle ils se sont identifiés (salaire, conditions de travail, statut, façon de travailler, etc.) pour adopter une nouvelle réalité qui n’est pas encore nécessairement définie, qui a été souvent déterminée par d’autres ou à laquelle ils n’adhèrent peut-être pas.

2- La transition: puis, l’organisation entre de plain-pied dans la réalisation du changement. Les individus se retrouvent dans une espèce de "zone neutre" entre l’ancienne et la nouvelle réalité. Durant cette période, les individus expérimentent la nouvelle réalité proposée.

3- L’intégration: finalement, l’organisation atteint une nouvelle situation d’équilibre. Les résultats atteints sont satisfaisants, le changement est réalisé. Les individus se sont appropriés le changement, ont réussi à faire le deuil de ce qu’ils étaient auparavant et à accepter ce qu’ils sont maintenant.

Gérer un changement, c’est avant tout gérer des êtres humains. Le processus d’adaptation au changement débute par le choc que provoque l’annonce du changement. Celle là signifie que la situation actuelle ne durera pas et que sa réalité va changer. Son attention est d’abord dirigée vers cette réalité qui va disparaître. L’anticipation des pertes personnelles que ce changement organisationnel occasionnera, provoque des réactions émotives qui peuvent être intenses (anxiété, colère, etc). Les pertes anticipées sont diverses: perte de privilèges, perte de pouvoir, perte de statut, perte de relations sociales, perte d’autonomie, perte de revenus, perte d’emploi ou perte de sécurité. À un niveau plus profond, la personne a l’impression que quelque chose lui échappe, qu’elle perd le contrôle qu’elle pensait avoir sur son présent et son futur. Cette impression de perte de contrôle, bien que généralement plus difficile à détecter, n’en constitue pas moins le facteur déterminant du changement et le plus mobilisateur dans la résistance au changement.

La gestion du changement technologique nécessite donc des expertises variées. Il faut gérer, notamment, les dimensions technique, financière, administrative, culturelle, sociale et humaine, ce qui nécessite un leadership de haut niveau vis-à-vis des employés dans le cadre du changement qui doit:

- Présenter clairement le changement et sa nécessité.

- Présenter les appuis, les ressources et le soutien qui seront offerts.

- Expliquer le plan prévu pour mettre en place le changement;

- Préciser ce qui ne change pas.

- Montrer les avantages et les possibilités liés à la nouvelle situation.

- Appuyer les employés touchés par le changement.

- Détecter les individus pour qui le changement aura un impact plus douloureux.

- Confirmer la place et l’importance des individus dans l’organisation.

- Donner la même information à tout le monde.

- Mettre en place des mécanismes de communication formelle, d’échange et de partage.

- Utiliser l’information et la communication pour susciter chez les personnes touchées le désir de contribuer au changement;

- Écouter les individus et les groupes et favoriser l’expression des émotions.

- Porter attention aux personnes qui s’isolent et favoriser leur intégration.

- Favoriser la participation et l’engagement, ce qui améliore la planification du changement par l’augmentation de la quantité d’information disponible et favorise l’engagement des personnes touchées.

- Exprimer sa confiance envers les personnes qui vivront le changement.

- Faire un suivi périodique.

- Parler des expériences passées qui peuvent servir d’exemples et montrer la continuité.

- Intensifier les interventions de coaching.

- Valoriser les changements accomplis et les succès obtenus.

- Accepter l’erreur et en faire une occasion d’apprentissage.

- Préciser clairement ce qui est terminé.

- Préparer le terrain pour la réalisation de la transition.

Enfin, la collaboration des acteurs est importante surtout au moment de l’implantation. C’est à ce moment que les résultats commencent à se faire sentir. Ainsi, les compromis entre les dimensions deviennent le centre des relations entre les groupes d’acteurs.

Pour Kurt Lewin, le changement est la modification des forces qui contribuent à la stabilité d'une situation. Toute situation stable ou équilibre «quasi-stationnaire» est le résultat de deux séries de «forces»: celles qui cherchent à maintenir le statu quo, les autres qui cherchent à le changer. Le changement peut s’opérer par l’affaiblissement des forces qui appuient le statu quo ou le renforcement des forces qui veulent le changement. Lewin indique que d’affaiblir les forces en appui au statu quo exige souvent moins d'énergie que de renforcer les forces voulant modifier le statu quo[[5]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn5%22%20%5Co%20%22) .

La résistance au changement est souvent l’élément le plus difficile de la gestion du changement. Il ne faut jamais la sous-estimer. La résistance peut provenir de plusieurs sources tel que: le manque d’information, la divergence d’opinions, la peur de la perte d’emploi, le changement dans les habitudes et la peur de l’inconnu. Elle peut provenir aussi de la part de personnes qui sont continuellement en lutte contre le système.

Pour reconnaître la résistance au changement, il faut être attentif à diverses manifestations et à divers indices. Bien que celle-ci soit parfois très explicite, il arrive très souvent qu’elle soit indirecte et implicite. Les diverses résistances au changement peuvent révéler à l’agent de changement des informations qui se révéleront très importantes pour la suite du processus. Collerette, Delisle et Perron[[6]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn6%22%20%5Co%20%22) proposent quatre types de renseignement que l’on peut recueillir en analysant les réticences. Premièrement, le degré de résistance nous renseigne sur l’importance que le système accorde à l’aspect ciblé par le changement. Les résistances nous fournissent également beaucoup d’informations sur le degré d’ouverture de l’organisation au changement. Ensuite, elles nous permettent de découvrir certains effets systémiques qui n’auraient pas été prévus lors du diagnostic. Cette information primordiale peut amener l’agent de changement à modifier ce diagnostic. Enfin, les résistances peuvent signifier que des erreurs ont été commises dans l’élaboration du projet de changement.

En général, la gestion d’un tel changement passe par les étapes suivantes: créer un sentiment d’urgence en rendant les employés conscients de la faiblesse de l’organisation, créer une coalition composée de gens influents et ainsi favoriser le changement, établir et communiquer une vision partagée, habiliter les employés en leurs fournissant les compétences nécessaires, générer des victoires à court terme, consolider les gains et éviter que la complaisance ne s’installe, changer les valeurs communes des employés et finalement surveiller le progrès et ajuster la vision au besoin.

Aussi il faut noter que les facteurs principaux de réussir tel changement sont:

-  Bon diagnostic (acteurs, cibles).

- Bonne planification (démarche d’implantation, plan stratégique, plan d’action, plan de communication, plan de formation).

- Bon support (documentation, assistance dépannage).

- Bon suivi.

- Sens d’humour & détermination.

Ensuite, dans un monde caractérisé par des changements rapides et une complexité croissante, la survie de toute organisation dépend de sa capacité à s'adapter et donc à changer. Par conséquent, l’orientation vers le leadership des organisations est devenue plus pertinente. Selon Pierre Collerette et Robert Schneider, «le leadership donne à celui qui en jouit la possibilité d’influencer les autres, sur la base de leur choix volontaire; ce sont les gens qui choisissent de suivre le leader»[[7]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn7%22%20%5Co%20%22).

Enfin, Dionne, Pierre et Jean Roger[[8]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn8%22%20%5Co%20%22) (1997, chapitre 4) proposent une discipline, à six niveaux, dans la gestion du changement:

1. Discipline du marketing: pour vendre le changement.

2. Discipline des faits: pour bien illustrer l’état de situation de l’organisation.

3. Discipline de l’interprétation: pour que tous comprennent la même chose.

4. Discipline des objectifs: pour que tous sachent où ils vont.

5. Discipline de l’exécution: pour assurer la réalisation du changement.

6. Discipline du contrôle: pour mesurer l’état de réalisation.

**C- Avantages et inconvénients des TIC:**

L’étude empirique de plusieurs cas de changements technologiques montre que ces innovations ont pour effet de créer des tâches nouvelles, souvent plus exigeantes en matière d’aptitudes professionnelles, et d’éliminer des tâches existantes ou d’en réduire l’importance.

D’autre part, il ressort de plusieurs études que les technologies de l’information et de la communication peuvent avoir des effets aussi bien positifs que négatifs sur le travail. Le recours aux NTIC peut bel et bien entraîner une banalisation du travail, c'est-à-dire le rendre de plus en plus routinier, simplifier les tâches, isoler les fonctionnaires et exiger d’eux de moins en moins de compétences. Mais il peut aussi avoir l’effet inverse, c'est-à-dire entraîner une plus grande spécialisation du travail en incitant le personnel à utiliser des concepts plus abstraits, à adopter un mode de raisonnement inférentiel et à développer leurs connaissances procédurales.

**a. Avantages des TIC**

- Améliorer la rapidité de la circulation de l’information.

- Accès rapide et économique aux informations et connaissances.

- Faciliter la prise de décision et amender les structures organisationnelles.

- Faciliter le stockage des informations et leur traitement.

- Favoriser la mobilité, la souplesse et l’anticipation de compétences humaines dans l’organisation.

- Contribuer à la réalisation des gains de productivité et à l’amélioration de la qualité des services fournis pour les «clients internes» de l’organisation.

- Faciliter les communications entre les diverses personnes au sein de l’organisation.

- Faciliter la production de l’information et la planification des actions à distance.

- Optimiser l’efficacité de l’organisation à travers une meilleure gestion de l’information.

- Réduction des frais indirects liés au travail comme le transport, hébergement, habillement, repas au restaurant, salaire du temps perdu, etc..

- Contribution à la satisfaction au travail.

- Augmentation de la flexibilité de l’organisation et de la performance.

- Contribution à la résolution de nombreux problèmes.

- Réalisation de certains travaux sans avoir à se déplacer.

- La maîtrise des coûts et des délais de mise en œuvre et de déploiement.

- Améliorer la position concurrentielle de l’organisation et augmenter son volume de production et sa main-d’œuvre.

- Renforcer la croissance dans l’emploi, la mobilité et la promotion interne, ce qui favorise le développement de carrières.

- Réduction des temps morts et amélioration de la courbe d’apprentissage.

- Favoriser l’innovation et contribuer à l’amélioration de la qualité des produits.

- Augmentation de la qualité du travail effectué.

- Possibilités pour les employés de mieux assurer l’équilibre travail-famille (la possibilité de travailler à domicile) et de tenir compte des contraintes auxquelles ils sont soumis.

- Évitement de déplacement dans la chaleur ou le froid intense et dans les tempêtes de neige.

- Optimisation des horaires de travail, horaire plus souple.

- La technologie d’information peut pallier à la pénurie de main d’œuvre.

- Accroissement de la capacité d’attraction et de conservation du personnel.

**b. Inconvénients des TIC**

- Bouleversement des habitudes de travail, ce qui peut causer de sérieux conflits.

- Apparition du stress, tension et anxiété chez les salariés en parallèle aux nouvelles technologies de l’information (parce qu’ils craignent de perdre leur emploi).

- Il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions;

- Coût trop élevé pour l’achat et l’installation initiale d’équipements et de machines (rentabilité visée à moyen ou long terme).

- Coût élevé concernant la formation des utilisateurs et le service.

- Beaucoup des problèmes d’adaptation avec l’implémentation des nouvelles technologies de l’information et de la communication comme les difficultés d’apprentissage par le personnel.

- Nécessité d’une maintenance régulière.

- Coûts importants de maintenance.

- Obligation d’implanter de nouveaux modes de supervision;

- Possibilité d’indiscrétions nombreuses.

- Problèmes possibles de sécurité des informations et de protection des renseignements personnels et confidentiels.

- Nombre insuffisant d’employés pouvant répondre au changement.

- Grand risque organisationnel car il faut modifier les pratiques d’affaires (processus d’affaires, tâches, responsabilités, structure organisationnelle, etc.).

- Coûts importants de la modification des systèmes et des processus d’affaires.

- Usage parfois inappropriés.

À la fin de cette première partie, il apparaît clair que l’introduction des TIC en milieu organisationnel comporte non seulement des avantages mais aussi des inconvénients. Au registre des avantages, nous pouvons citer par exemple: l’accélération du rythme de traitement des dossiers qui met en mal les pratiques de corruption tout en augmentant la satisfaction des citoyens grâce aux services de qualité. Comme inconvénients, nous pouvons noter les problèmes techniques comme les bogues informatiques qui peuvent créer des goulots d’étranglement. Chaque organisation qui veut pouvoir tirer avantage des bénéfices des TIC, doit chercher à maîtriser les risques techniques et les résistances individuelles et collectives des salariés par rapport à leur implantation. C’est dans ce cadre qu’il convient de situer la mise en place des TIC au sein de l’administration publique libanaise.

**II- La pratique des TIC au sein de l’administration publique libanaise**

Avant d’arriver aux recommandations (C), il serait intéressant de montrer ce qu’il a déjà fait en termes de l’implantation des TIC (A), tout en faisant ressortir la problématique des résistances à ce chantier (B).

**A- Plan d’action déclarée par l’administration publique à l’égard des TIC:**

Le changement le plus important figurant dans ce plan d’action a été celui ayant trait à l’implantation des technologies de l’information et de la communication (TIC). Pratiquement, le changement consistait: à automatiser le travail de bureau par l’introduction des matériels tels que les ordinateurs, les appareils de traitement de texte, les livres de paie informatisés, le système d’information de gestion, la prestation électronique des services, le télétravail et en plus fournir toutes les informations demandées par les citoyens sur le site Web de l’administration.

**B- La problématique: la résistance à l’introduction des TIC au sein de l’administration:**

L’implantation des technologies de l’information et de la communication (TIC) va introduire des changements dans le fonctionnement de l’administration publique. Sa réussite dépendra de la capacité à changer tant au niveau individuel qu’au niveau organisationnel.

Alors, le problème en principe est la résistance des fonctionnaires à l’introduction des technologies de l’information et de la communication (TIC). En effet, l’introduction des TIC vient bouleverser profondément les vieilles habitudes des anciens fonctionnaires de l’administration dont la majorité est âgée et qui sont habitués à la paperasserie. La plupart des problèmes auxquels ils étaient confrontés provenaient en réalité de la façon dont ces changements avaient été mis en œuvre et du fait qu’ils n’avaient pas participé à leur implantation. Pour cela les fonctionnaires résistent au changement. Leurs résistances s’expriment de deux façons:

a- La résistance muette et implicite, laquelle se manifeste par: des retards, de l’absentéisme, une perte de motivation et d’attention, de la frustration, du scepticisme, une augmentation des accidents et des erreurs, etc.

b- La résistance ouverte et explicite, laquelle se manifeste par: une diminution volontaire de la productivité par un présentéisme, des négligences au travail, des critiques ouvertes et des blâmes, etc.

Selon Collerette, Delisle et Perron[[9]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn9%22%20%5Co%20%22), les résistances au changement peuvent provenir de trois sources différentes: la personnalité, le système social et le mode d’introduction du changement. Au niveau des résistances liées à la personnalité, les auteurs considèrent notamment l’importance des habitudes, des besoins et la peur de l’inconnu. Pour le système social, ils soulignent le rôle joué par le caractère sacré de certaines choses, le rejet de ce qui est étranger et la conformité aux normes. Enfin, pour minimiser les résistances lorsqu’il introduit le changement, l’agent doit s’assurer d’avoir de la crédibilité auprès du système, de respecter les personnes et de leur accorder du temps et des moyens pour faire face au changement.

**C- Les recommandations ou les options pour remédier à la résistance:**

L’implantation des technologies de l’information et de la communication au sein de l’administration publique libanaise risque d’échouer si elle n’est pas dirigée et soutenue par des leaders de haut niveau qui savent bien gérer leurs équipes, parce que le leader de haut niveau a un pouvoir très important pour soulever les émotions des employés afin de les pousser vers l’enthousiasme et la performance. Il peut déceler les situations délicates, évaluer les défis, pondérer les exigences conflictuelles et intégrer les comportements différents pour pouvoir relever les défis correctement.

Dans un autre sens, ce type de changement requiert un leader doué qui possède les compétences suivantes:

- Il crée un sens de la mission à accomplir.

- Il incite son entourage à la partager avec lui.

- Il met au point, à l’intention de ses collaborateurs une architecture sociale qui s’adapte à ces derniers.

- Il suscite la confiance et l’optimiste.

- Il obtient des résultats.

- Il communique la vision.

- Il anticipe les risques et les priorités.

La résistance au changement pourrait être désamorcé par l'utilisation: de l’information et de la communication, de la participation et de l’engagement, du soutien aux fonctionnaires pour aplanir les manifestations de peur et d’anxiété, de la négociation et de l’entente, de la manipulation et enfin de la coercition pour imposer le changement.

Ensuite, trois options s’offrent à nous pour remédier à ce problème (la résistance au changement):

La première option consisterait à motiver les fonctionnaires qui résistent au changement en procédant à la satisfaction de leurs besoins comme le prévoit Abraham Maslow à travers sa pyramide des besoins[[10]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn10%22%20%5Co%20%22) pour les amener à travailler mieux et à oublier leur résistance au changement. Mais cette solution ne saurait tenir face à la résistance des fonctionnaires, parce que ce n’est pas seulement la satisfaction des besoins matériels qui peut plier les fonctionnaires à accepter un nouveau changement.

La seconde option consisterait à faire appel aux services temporaires de spécialistes en TIC pour mettre en œuvre un plan de formation destiné à mettre à niveau les connaissances des anciens fonctionnaires dans cette matière[[11]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn11%22%20%5Co%20%22). Cette option ne peut toutefois résoudre qu’une partie du problème parce que ces spécialistes ne sauraient, en raison de leur statut externe, inculquer aux fonctionnaires la logique du changement nécessaire et convenable à l’organisation. En plus, et même avec le support technique fourni, il y a possibilité que les fonctionnaires refusent de travailler avec la nouvelle technologie parce qu’ils sont habitués à la paperasserie.

La troisième option que nous retenons consiste à:

1- Mettre en place des comités de communication ayant pour mission d’élaborer et de diffuser une véritable stratégie de communication interne basée sur les avantages du changement et les menaces du statu quo, parce que la communication est en effet l’élément qui facilite la mobilisation, la participation, la suppression des résistances et donc la concrétisation de la vision.[[12]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn12%22%20%5Co%20%22) Le plan de communication sera transversal à toutes les phases du changement. Il devra s’appuyer aussi sur les expériences réussies du passé. Une démonstration des avantages à partir de l’implantation des changements dans un des services favorables serait salutaire. Les comités de communication ont le mérite de créer de la cohésion en faisant participer toutes les parties prenantes au changement. En fin de compte, plus la participation est forte, plus le processus de changement peut capitaliser sur la mine d'expériences et d'idées que représente chaque fonctionnaire: la solution finale sera performante puisqu'elle tirera partie de la force de proposition que représente chaque fonctionnaire.

En effet, un fonctionnaire qui désire réduire les résistances au changement et créer un climat favorable à l’implantation des TIC devra donc avoir une stratégie de communication appropriée. Pour cela, nous devons associer au processus de changement un plan de communication complet traitant toute l’information nécessaire d’être connue et distribuée aux intervenants. Ceci est important car tous ne partent pas avec le même niveau de conscience de l’état de l’organisation. Par conséquent, il faut adopter le modèle en rayon (d’après les quatre modèles de communication organisationnelle)[[13]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn13%22%20%5Co%20%22) où le leader qui orchestre le changement a la responsabilité de transférer toutes les informations à tous les intervenants. Ainsi, tous obtiennent la même information en même temps. Donc, l’implantation de ce changement exige que le leader facilite les échanges entre les membres de son équipe et qu’il fasse une grande utilisation de mécanismes formels de communication, tels que:

- Réunions d’information et de consultation auprès de l’équipe.

- Rencontres individuelles de supervision.

- Documents écrits (journal d’entreprise, communiqués, affiches, etc.).

- Groupes de réflexion.

Fondamentalement, le plan de communication doit permettre de savoir qui dit quoi, à qui, comment et quel est l’effet souhaité. Ces éléments doivent permettre de couvrir les messages clés devant être livrés aux divers intervenants pour bien saisir leurs rôles et les résultats attendus dans la réalisation du changement.

Ce plan de communication devrait prévoir des rencontres avec les personnes concernées pour décider avec elles comment elles seront associées à la démarche. Ce plan devrait aussi envisager des rencontres avec les employés réfractaires à toute modification afin de les accompagner dans le processus.

2- Avec l’approche de gestion participative, l’implantation du changement et la communication interne sont si intimement liées qu’il n’est vraiment pas possible de mener les deux actions sans un leadership de haut niveau capable de choisir de bons outils de communication qui correspondent au contexte et qui permettent d'exprimer correctement les messages.

Par conséquent, pour réussir le projet, il faut faire de l’ensemble des employés des partenaires, ce qui implique l’introduction de la gestion participative via une concertation en amont et en aval.

En effet, Il est plausible que l’approche managériale du leader qui est une approche bottom-up[[14]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn14%22%20%5Co%20%22), fait impliquer les fonctionnaires à l’étape de planification du changement (phase de dégel) et augmente l’appropriation du projet par ces derniers en passant d’un milieu de travail axé sur le commandement et le contrôle à un environnement faisant place à la participation. En fait, les fonctionnaires résistent lorsque le changement leur est mal expliqué ou imposé. Donc, pour obtenir une adhésion au changement, on a besoin d’un leader de haut niveau qui a les aptitudes et les compétences essentielles suivantes: capacité d’influencer, perspicacité créative, sensibilité, capacité d’élaborer une vision de l’avenir, souplesse, faculté d’amener les gens à se concentrer sur un objectif, patience[[15]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn15%22%20%5Co%20%22). Alors, il peut stimuler la participation, tracer la direction à suivre pour l’organisation et la communiquer aux fonctionnaires en leur disant où l’on va et pourquoi, harmoniser les différences, créer des interactions positives entre les membres et régulariser leurs modes de fonctionnement, ce qui conduit à désamorcer la résistance et à créer un climat de confiance, de satisfaction et de motivation accrue[[16]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn16%22%20%5Co%20%22).

Ainsi, le leader doit préparer des mandats bien étoffés pour les intervenants décrivant les objectifs, les moyens dont ils disposeront, les acteurs sur qui ils peuvent compter, le mécanisme de suivi qui sera favorisé et les étapes d’évaluation qui seront réalisées, parce que le leader est là pour faciliter la situation et créer un climat propice au développement des personnes. On parle ici de «leadership transformationnel». Il encourage son personnel à offrir un rendement supérieur, il donne l’exemple, les motive avec des objectifs stimulants, répond à leurs besoins et propose les mesures appropriées au développement de chacun.

3- Dans la même logique, les dits comités devaient aussi concevoir et mettre en œuvre un plan de formation à l’intention des anciens fonctionnaires afin de les mettre à niveau dans les TIC.

En effet, tout changement, en particulier tout changement technologique, nécessite une adaptation de nouvelles habiletés, de nouvelles connaissances et même de nouvelles stratégies de formation s’avèrent nécessaires. Pour cela, le facteur primordial dans l’implantation d’une nouvelle technologie demeure la formation qui constitue un bon indicateur du dynamisme de l’organisation. Cette dernière ne formant pas ses employés, est une organisation qui est en train de mourir. C’est un outil stratégique d’évolution de l’organisation à travers ses personnes et un vecteur important de motivation.

En plus, l’accélération des changements technologiques et l’évolution permanente des métiers obligent les employés à recourir à la formation de façon continue pour pouvoir s’adapter à la complexité du marché du travail, et les organisations à accorder une attention accrue au développement de leurs compétences.

La formation est donc nécessaire en cas de changement. Elle doit permettre aussi de faire progresser chaque employé sur le plan professionnel, lui donner une plus grande mobilité dans l’organisation et éviter les reclassements difficiles en cas de licenciement.

La formation permet aussi d’augmenter la masse des connaissances et l’habilité des employés, d’accroître l’efficacité de l’organisation et de développer le potentiel des personnes et ceci en améliorant leur capacité d’adaptation au travail, et d’augmenter leur chance d’évolution au sein de l’organisation. Ceci se répercute sur la compétence et la productivité de la main-d’œuvre fournissant ainsi une meilleure qualité de produits ou services.

Par la suite, un plan de mobilisation définissant les efforts collectifs pour réaliser le changement souhaité, devra être produit. À ce niveau, il importe de travailler sur les compétences des intervenants pour s’assurer que tous seront capables de contribuer pleinement à la réalisation du changement. Donc on met l’accent sur le développement individuel des membres de l’organisation pour qu’ils soient en mesure de prendre de l’initiative et de créer.

4- Il sera même possible, in fine, de tendre à l’enrichissement des tâches de certains fonctionnaires par le biais de l’habilitation au sens de Kernaghan et all. qui voient les effets bénéfiques comme: «la réduction des coûts, l’amélioration du service, l’accroissement de la créativité et de l’innovation, l’amélioration de la communication et du travail d’équipe, la résolution de problèmes en groupes, le développement des partenariats, la suppression des contraintes bureaucratiques en vue de favoriser l’épanouissement personnel et la flexibilité, une meilleure planification de carrière et finalement une diminution de l’absentéisme et du roulement du personnel»[[17]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn17%22%20%5Co%20%22).

Selon les auteurs, «l’habilitation décrit les efforts entrepris afin d’accroître le pouvoir et l’efficacité des individus, des groupes et des organisations au sein de la société».

Donc, l’habilitation consiste à responsabiliser le personnel en lui donnant du pouvoir. Elle impliquerait davantage les employés en leur redonnant la confiance et la motivation. Enfin, par l’habilitation, les besoins des employés seront satisfaits ce qui augmentera la satisfaction au travail et un degré d’engagement supérieur dans le processus de changement.

En fin de compte, il est clair que la résistance à l’implantation des TIC au sein de l’administration publique libanaise par certains fonctionnaires découle en partie du mode de management et du sentiment de certains qui se sentent désemparés. Pourtant, aucune organisation de nos jours ne peut se passer de l’utilisation des TIC qui sont des puissants outils de facilitation. La gestion participative du changement qui passe par une communication stratégique et des formations ciblées sont là les missions principales des comités de communication qui seront mis en place sous l’impulsion d’un leadership de haut niveau dans le but de vaincre lesdites résistances. Les échanges d’informations et même l’entraide va s’installer parce que les enjeux ont été clarifiés.

Les formations envisagées vont permettre aux fonctionnaires d’acquérir de nouvelles compétences, ce qui va redonner confiance à certains. De même la gestion participative basée sur la communication, permettra à chacun de percevoir le rôle des TIC et surtout de comprendre leurs enjeux dans la performance de l’organisation.

Sur la base de ces recommandations, l’implication des intervenants dans le processus de réalisation du changement sera obtenue. Cette implication est susceptible de produire une meilleure intégration du changement et réduire le niveau de résistance au changement et les effets négatifs associés. Par la suite, on relève d’abord une motivation accrue au travail, une meilleure compréhension et acceptation des "nouvelles règles du jeu" résultant du processus de changement. Ensuite, la participation active des fonctionnaires est assurée, ainsi qu’une fluidité des communications internes, sans oublier la consolidation du réseau interne et de la coopération entre les services (une organisation moins cloisonnée et moins éclatée). Dans le même ordre d’idées on relève une meilleure gestion de l’information, un accroissement d’efficacité et du rendement et une optimisation des processus de travail.

Donc, les principaux résultats seront: l’introduction de l’approche managériale bottom-up qui rendra les employés plus participatifs, une formation en TIC qui fera que les fonctionnaires seront de plus en plus enclins à recourir à l’outil informatique dans l’accomplissement de leurs tâches et ce afin de devenir plus performant. Ainsi, les fonctionnaires acceptent de modifier leurs méthodes de travail pour atteindre les objectifs visés, et sont convaincus des trois faits suivants: ce changement est nécessaire, profitable et est une occasion de modification de culture de l’organisation.

En plus, et selon Alain Duluc: «sans confiance et sans leader, rien ne se passe. Le leader se connaît, sait ce qu’il veut, pourquoi il le veut et comment, grâce à la confiance qui le lie à ses équipes, le communiquer pour obtenir leur coopération et leur adhésion»[[18]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn18%22%20%5Co%20%22). En effet, la confiance est un des éléments indispensables pour la réussite du changement. Le changement se construit avec des individus qui ont tous un bagage émotionnel différent des uns des autres, ce qui fait de l’organisation un jeu complexe de relations. D’où l’importance d’accorder une attention particulière aux sentiments.

Aussi, ces solutions auront des conséquences sur la qualité, l’imputabilité et l’optimisation: les trois aspects du cadre de gestion élaboré par Mazouz, B. et Leclerc, J. (2010).

En effet, les formations seront conçues et vécues comme un investissement en vue de favoriser l'adaptation des fonctionnaires à de nouveaux services et à de nouveaux modes de fonctionnement et de prestation, et in fine, ceci va conduire à l’amélioration de la qualité des services grâce à l’augmentation du sentiment d’appartenance, à la confiance en soi et à la motivation retrouvée.

En outre, l’enrichissement des tâches par le biais de l’habilitation augmenterait les imputabilités des fonctionnaires concernés, notamment en termes de pouvoirs de solution et d’obligation de rendre comptes.

De même, via la mise en œuvre du plan de communication, le leader de haut niveau inculque l’orientation à ses troupes en communiquant clairement la mission, la vision de l’organisation, ainsi que les objectifs du changement. Ainsi, les fonctionnaires vont mieux cerner le contexte, le but, et la nécessité du changement qui devient souhaitable. Il en découle une meilleure appropriation de l’information (production de l’information et planification des actions à distance), avec pour corollaire la baisse du présentéisme et des critiques négatives et l’accroissement de la performance de l’organisation.

Enfin, au cours de la mise en œuvre des solutions préconisées, un système d’évaluation inscrit dans le cahier de charges des différentes activités à mener, permettra d’en faire le suivi du rapport afin d’assurer le changement continu dans l’organisation.

Ensuite, avant la première évaluation globale au bout d’un an, le suivi pourra se faire à travers des éléments d’incitation tels que: la valorisation des changements accomplis et les succès obtenus (reconnaissance des personnels ou groupe de personnels), le contrôle systématique de la gestion informatisée des données, des sondages tous les trois mois et des interviews auprès de tous les acteurs en présence, pour évaluer le niveau d’intégration et le degré d’adaptation aux nouvelles TIC implantées et ce, en lien avec le rehaussement de la satisfaction des clients.

**- Réserves:**

En général, deux dimensions sont présentes dans chaque changement, la dimension stratégique et la dimension humaine[[19]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn19%22%20%5Co%20%22). Avec un leadership de haut niveau et une stratégie de communication et de formation, la dimension stratégique, qui répond à quatre questions: le pourquoi, le quoi, le comment et le quand, est généralement bien traité. Par contre, le manque de diligence dans le traitement de la dimension humaine provoque des problématiques, entre autres un échec total ou partiel du changement ou un ralentissement de celui-ci du fait de la résistance des fonctionnaires qui ne sont pas associés à la planification du changement. Par ailleurs, cette négligence génère des conflits et laisse souvent des séquelles.

Pour cela, la prise en considération de la dimension humaine du changement permet sa réussite, la diminution du coût psychologique lié à celui-ci (mesures préventives de gestion des états émotionnels) et la crédibilité pour une mobilisation ultérieure (André Christophe et Patrick Légeron, 1999). Aussi, il faudra veiller à l’accompagnement des personnels dans les diverses situations, le renforcement des capacités des personnels qui se sentiraient désemparés, la confirmation de la place et de l’importance des individus dans l’organisation, la favorisation de la participation ce qui encourage l’engagement des personnes touchées, et ensuite le développement de nouvelles compétences liées à la gestion du changement.

Ensuite, il est nécessaire de développer des compétences professionnelles dont l’une est liée à la prise en compte de la dimension humaine dans les diverses situations d’accompagnement. Dans ce cas, les services du gestionnaire coach apparaissent incontournables: grâce à son appui et à son encouragement, la performance des personnels qu’il guide sera assurée. Des formations spécifiques où le développement d’habiletés de gestion sont demandées, dans les domaines suivants: la communication, la gestion des réactions émotionnelles, le suivi du changement et la rétroaction. De plus, l’intelligence émotionnelle[[20]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn20%22%20%5Co%20%22) et l’empathie devraient faire partie des savoir-faire indispensables des gestionnaires.

**Conclusion**

Il est dit: «An army of sheep led by a lion will defeat an army of lions led by a sheep».

Le succès ou l'échec dépend de plus en plus de la capacité des leaders à comprendre et à réagir aux changements économiques, sociaux et technologiques. Pour cette raison, la capacité du leader est devenue une priorité urgente pour la plupart des organisations[[21]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn21%22%20%5Co%20%22). Historiquement, les grandes nations se sont élevées et plus tard sont tombées à cause d’un succès ou d’un échec de leur leadership. Autrement dit, dans un environnement soumis aux turbulences, les bouleversements provoqués par les innovations et l’incertitude économique laissent peu de marges de manœuvre, ce qui suppose des leaders capables de s’adapter et de réagir aux circonstances. Pour cela, le leadership de haut niveau est essentiel à la réussite du processus de changement.

Ce projet met en exergue la communication interpersonnelle et la gestion participative. D’où la nécessité du maintien d’une communication interactive dans la préparation et l’animation du processus de changement. Il serait important de rappeler à cet égard que la communication est la force de vie de l’organisation, et plus particulièrement en période de changement. Dans les plans de changement, la stratégie de communication doit être présente dans tout le processus afin de diffuser les fondements, les enjeux, les orientations et les effets du changement, ainsi que les menaces du statu quo.

En plus, sans une bonne circulation de l’information entre tous les membres de l’organisation, que ce soit verticale ou horizontale, on ne peut pas espérer la coopération et la compréhension. Faire appel à la collaboration et à la compréhension du personnel est essentiel à l’application de tout changement interne: les fonctionnaires, quel que soit leur positionnement dans la hiérarchie, doivent non seulement être informés, mais être invités à participer activement au processus de planification.

Dans la même logique, la "formation" des employés se situe aussi au cœur de la gestion du changement. Pour cette raison, Peter Drucker affirme que la clé du succès est à portée de la main «en identifiant le potentiel des gens et en prenant le temps de le développer» [[22]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn22%22%20%5Co%20%22).

En plus, selon Maltais D. et Mazouz B.: le leadership, la communication, la gestion de l’adaptabilité et de l’apprentissage continu sont des compétences clés de gestion pour relever les défis de la nouvelle gestion publique[[23]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn23%22%20%5Co%20%22). Il est donc question que les gestionnaires intègrent tous les aspects modernes de la gestion tels que préconisés par Henri Mintzberg (2006)[[24]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftn24%22%20%5Co%20%22), ou par Maltais D. et Mazouz B. (2004).

**Bibliographie**

- ALAIN DULUC (2008), Leadership et confiance, développer le capital humain pour des organisations performantes (2e édition), Dunod Paris, 252 pages.

- ANDRÉ CHRISTOPHE et PATRICK LÉGERON (1999), gérer la dimension psychologue du changement, presses HEC, Montréal, pages 131 – 151.

- ABRAHAM H. MASLOW with DEBORAH C. STEPHENS and GARY HEIL (1998), Maslow on management, John Wiley & sons, Inc., 312 pages.

- BACHIR MAZOUZ et JEAN LECLERC (2010), la gestion intégrée par résultats, concevoir et gérer autrement la performance dans l’administration publique, PUQ, 440 pages.

- BENOÎT GROUARD et FRANCIS MESTON (1998), l’entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, 3e édition, Dunod Paris, 336 pages.

- COLLERETTE, P., DELISLE, G. et PERRON, R. (1997), le changement organisationnel: théorie et pratique, PUQ, chapitre 7 : p. 93-104.

- DANIEL B. MELCHERS (2005), de gestionnaire à leader, G.G.C.ltée, 184 pages.

- DAVID L. GOETSCH (2005), Effective leadership, Pearson education, 268 pages.

- DIONNE, PIERRE et JEAN ROGER (1997), Le stratège du XXIè siècle: Vers une organisation apprenante, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur ltée, chapitre 4: p. 131-182.

- DANIEL GOLEMAN (1995), Emotional intelligence, Bantman Books.

- FRANCK BIETRY (2002), e-GRH entre promesses et interrogations, éditions ems MANAGEMENT & SOCIETE, 174 pages.

- HENRI MINTZBERG (2006), le manager au quotidien, les dix rôles du cadre, les éditions organisation, 283 pages.

- HACKETT, M. et SPURGEON, P. (1998). « Developing our leaders in the future », Angleterre, UK, Health Manpower Management, vol. 24, no 5, p. 170-177.

- JEAN-MARIE PERETTI (2008), Gestion des ressources humaines, 15e édition, Vuibert, 267 pages.

- KENNETH KERNAGHAN, BRIAN MARSON et SANDFORD BORINS (2004), l’Administration publique de l’avenir, IAPC, 389 pages.

- KEITH GRINT (1997), Leadership, Oxford University Press Inc., 385 pages.

- KURT LEWIN (1974), Quasi-Stationary Social Equilibria and the Problem of Permanent Change, San Fransisco, Califormia, p. 73-77.

- MALTAIS, D. et MAZOUZ, B. (2004), «A nouvelle gouvernance, nouvelles compétences: les compétences-clés des gestionnaires publics de demain », Québec, Canada, Revue Internationale de Gestion, vol.29, no 3, p. 82-94.

- MICHEL KALIKA (2002), e-GRH: Révolution ou Évolution?, Relever le défi de l’intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines, Editions Liaisons, 323 pages.

- PIERRE COLLERETTE et ROBERT SCHNEIDER (1996), le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique, PUQ, 365 pages.

- PETER LARSON and ROBERT MINGIE (1992), leadership for a changing world, the conference board of Canada, 16 pages.

- Professeure NANCY BRASSARD, «Habiletés de direction», Présentation tenue à l’ENAP Québec, le 16 Mai 2017.

- Professeur YVAN LAUZON, «Changements technologiques et GRH», Conférence tenue à l’ENAP Québec, le 2 octobre 2010.

[[1]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref1%22%20%5Co%20%22)-   JEAN-MARIE PERETTI (2008), Gestion des ressources humaines, 15e édition, page 3.

[[2]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref2%22%20%5Co%20%22)-   HACKETT, M. et SPURGEON, P. (1998), Developing Our Leaders in the Future, vol. 24, n 5, page 172.

[[3]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref3%22%20%5Co%20%22)-   Professeur YVAN LAUZON (2010), Changements technologiques et GRH, Conférence tenue à l’ENAP Québec, le 2 octobre 2010.

[[4]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref4%22%20%5Co%20%22)-   Professeur YVAN LAUZON (2010), Changements technologiques et GRH, Conférence tenue à l’ENAP Québec, le 2 octobre 2010.

[[5]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref5%22%20%5Co%20%22)-   KURT LEWIN (1947), Quasi-Stationary Social Equilibria and the Problem of Permanent Change, page 74.

[[6]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref6%22%20%5Co%20%22)-   COLLERETTE, DELISLE et PERRON (1997), Le Changement Organisationnel, Chapitre 7.

[[7]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref7%22%20%5Co%20%22)-   PIERRE COLLERETTE et ROBERT SCHNEIDER (1996), Le Pilotage du Changement, page 162.

[[8]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref8%22%20%5Co%20%22)-   DIONNE, PIERRE et JEAN ROGER (1997), Le Stratège du XXIè Siècle: Vers une Organisation Apprenante, Chapitre 4.

[[9]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref9%22%20%5Co%20%22)-   COLLERETTE, DELISLE et PERRON (1997), Le Changement Organisationnel, Chapitre 7.

[[10]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref10%22%20%5Co%20%22)-  MASLOW with STEPHENS and HEIL (1998), Maslow on Management, John Wiley & sons, Inc.

[[11]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref11%22%20%5Co%20%22)-  BENOÎT G. et FRANCIS M. (1998), l’Entreprise en Mouvement, Conduire et Réussir le Changement, page 288.

[[12]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref12%22%20%5Co%20%22)-  BENOÎT G. et FRANCIS M. (1998), l’Entreprise en Mouvement, Conduire et Réussir le Changement, page 309.

[[13]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref13%22%20%5Co%20%22)-  Professeure NANCY BRASSARD (2010), Habiletés de Direction, Présentation tenue à l’ENAP Québec, le 16 Mai 2017.

[[14]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref14%22%20%5Co%20%22)-  MAZOUZ B. et LECLERC L. (2010), la Gestion Intégrée par Résultats, page 234.

[[15]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref15%22%20%5Co%20%22)-  Professeure NANCY BRASSARD (2010), Habiletés de Direction, Présentation tenue à l’ENAP Québec, le 16 Mai 2017.

[[16]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref16%22%20%5Co%20%22)-  DAVID L. GOETSCH (2005), Effective Leadership, Chapitre 7.

[[17]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref17%22%20%5Co%20%22)-  KERNAGHAN K., MARSON B. et BORINS S. (2004), l’Administration Publique de l’Avenir, pages 183 et 184.

[[18]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref18%22%20%5Co%20%22)-  ALAIN DULUC (2008), Leadership et Confiance, 2e édition.

[[19]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref19%22%20%5Co%20%22)-  CHRISTOPHE A. et LÉGERON P. (1999), Gérer la Dimension Psychologue du Changement, pages 131 – 151.

[[20]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref20%22%20%5Co%20%22)-  DANIEL GOLEMAN (1995), Emotional Intelligence, Bantman Books.

[[21]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref21%22%20%5Co%20%22)-  PETER LARSON and ROBERT MINGIE (1992), Leadership for a Changing World, Page 1.

[[22]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref22%22%20%5Co%20%22)-  DANIEL B. MELCHERS (2005), De Gestionnaire à Leader, page 99.

[[23]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref23%22%20%5Co%20%22)-  MALTAIS, D. et MAZOUZ, B. (2004), A Nouvelle Gouvernance, Nouvelles Compétences: les compétences-clés des gestionnaires publics de demain, vol.29, no 3, page 86.

[[24]](https://www.lebarmy.gov.lb/fr/content/th%C3%A8me-le-changement-par-l%E2%80%99implantation-des-tic-technologies-de-l%E2%80%99information-et-de-la%22%20%5Cl%20%22_ftnref24%22%20%5Co%20%22)-  HENRI MINTZBERG (2006), le Manager au Quotidien, les Dix Rôles du Cadre, les éditions organisation.

**إدارة التغيير الناجم عن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**
تتناول هذه الدراسة موضوع التغيير في الإدارة العامة اللبنانية، الناجم عن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إليها، وكيفية إدارة هكذا تغيير بهدف إنجاحه ولا سيّما بعد ظهور مقاومة له من قبل الموظفين، شأنه شأن أي تغيير بشكل عام. فبعدما أصبح معلومًا للجميع الدور الأساس الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير منظمات القطاعين العام والخاص، كونها عامل أساسي للنجاح ورافعة للتحول والابتكار وتحسين مستوى القدرات التنافسية والإنتاجية، ممّا يسهم بدوره، في تحقيق رفاهية المواطنين، لم يعد بالإمكان الهروب من التغييرات التكنولوجية سواء من قبل منظمات الأعمال أو من قبل العاملين لديها.
هدفت هذه الدراسة أيضًا إلى تسليط الضوء وبالتفصيل على مزايا وعيوب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحليل أسباب وعواقب مقاومة ورفض الموظفين لهكذا تغيير، وصولًا إلى اقتراح الخيارات اللازمة لقيادة وإنجاح هذا التغيير.
تنقسم هذه الدراسة إلى قسمين: الأوّل، تم تخصيصه لعرض وشرح التغيير الناتج عن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخطوات التي يمر عبرها التغيير، ومن ثم عملية إدارة التغيير ومتطلباتها. أمّا الثاني، فتم تخصيصه لعرض خطة العمل التي اعتمدتها الإدارة، إضافة إلى مقاومة موظفي القطاع العام لهذا التغيير، وصولًا إلى استعراض التوصيات الرامية إلى التخفيف من مقاومة الموظفين وتقبّلهم لهذا التغيير، بهدف إنجاحه وتحقيق الغايات المرجوّة منه، إذ تمّ اعتماد خطة عمل مؤلفة من الخطوات الآتية:
-    إنشاء لجان اتصالات فعّالة تقوم بمعالجة جميع المعلومات اللازمة وإبلاغها لأصحاب العلاقة.
-    تعيين قائد على مستوى عال يعتمد أسلوب الإدارة التشاركية التي تجعل من الموظفين شركاء في اتخاذ القرار.
-    تجهيز خطة تدريب ترمي إلى رفع قدرات الموظفين على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
-    إثراء مهمات بعض الموظفين من خلال استراتيجية التمكين.