

Le rôle des acteurs dans la conduite du changement organisationnel à l'ère de la transformation digitale.

The role of actors in leading organizational change in the era of digital transformation.

CHAANOUN Jihane

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohammed Premier Oujda, Maroc
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management
jihane.chaanoun@gmail.com

RAHMOUNI Ali

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohammed Premier Oujda, Maroc
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management
a.rahmouni@ump.ac.ma

ALAOUI Majda

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohammed Premier Oujda, Maroc
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management
m.alaoui.majda@gmail.com

Date de soumission : 04/03/2022

Date d'acceptation : 22/04/2023

Pour citer cet article :

CHAANOUN.J & AL (2023) « Le rôle des acteurs dans la conduite du changement organisationnel à l'ère de la transformation digitale. », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 474 - 491.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License.



Résumé

Aujourd'hui, nous vivons dans un contexte instable caractérisé par des changements ininterrompus sur tous les plans que ce soit sociétal, économique, politique et même technologique. Avec l'introduction des nouvelles technologies, les organisations sont interpellées à faire appel à la transformation digitale afin de faire face à la complexité croissante et au contexte d'incertitude accrue. Le secteur public hospitalier en particulier, comme une organisation complexe caractérisée par sa "bureaucratie professionnelle", est impacté par la digitalisation pour améliorer ses pratiques managériales que ce soit au niveau des métiers et des compétences et surtout en termes de prise en charge des patients. Ainsi, pour réussir le pari de la transformation digitale les acteurs organisationnels doivent être accompagnés dans ce processus de changement organisationnel sans précédent par un leadership transformationnel afin d'assurer une transition efficace et surtout efficiente. Notre objectif est alors d'explorer les différentes représentations des acteurs d'un établissement de soins marocain que ce soit négatives ou positives face à un changement organisationnel qui est l'implantation d'un nouvel outil de gestion à l'ère de la transformation digitale. Nous allons présenter une étude de cas traitant le CHU Mohammed VI Oujda avec une cible composée de 10 interviewés multidisciplinaires. Cependant, les résultats de l'étude qualitative que nous avons menée via un guide d'entretien semi-directif, démontrent une représentation défavorable des acteurs. En effet, le personnel interviewé a exprimé une forte résistance par rapport à l'introduction de cet outil digitalisé et son appropriation.

Mots clés : Changement organisationnel ; Transformation digitale ; Complexité ; Acteurs ; Résistance.

Abstract:

Today, we live in an unstable context characterized by continuous changes on all levels, whether societal, economic, political or even technological. With the introduction of new technologies, organizations are challenged to use digital transformation to cope with the increasing complexity and uncertainty. The public hospital sector in particular, as a complex organization characterized by its "professional bureaucracy", is impacted by digitalization in order to improve its managerial practices, both in terms of jobs and skills and especially in terms of patient care. Thus, to succeed in the challenge of digital transformation, organizational actors must be accompanied in this process of unprecedented organizational change by a transformational leadership to ensure an effective and efficient transition. Our objective is to explore the different representations of the actors of a Moroccan health care institution, whether negative or positive, in the face of an organizational change that is the implementation of a new management tool in the era of digital transformation. We will present a case study treating the CHU Mohammed VI Oujda with a target composed of 10 multidisciplinary interviewees. However, the results of the qualitative study that we conducted via a semi-directive interview guide, show an unfavorable representation of the actors. Indeed, the personnel interviewed expressed a strong resistance to the introduction of this tool, and its appropriation.

Keywords : Organizational change ; Digital transformation ; Complexity ; Actors ; Resistance.

Introduction

Personne ne peut nier que la performance des organisations dépend majoritairement du rôle des ressources humaines qui sont la clé de voute de la réussite de tout projet participant à la création de la valeur. Partant de ce constat, ces ressources humaines doivent avoir les conditions favorables afin de garantir leur engagement actif et leur implication pour s'adapter au contexte de changement permanent et assurer la survie des organisations. Cependant, la crise sanitaire planétaire de Covid19 a remis en cause les pratiques managériales des organisations afin de les repenser et mettre en place des stratégies plus innovantes dans un objectif de réorganiser le système dans sa globalité. Remettre en cause les modes opératoires classiques interpelle les managers à mettre en place des changements organisationnels afin de s'adapter à la conjoncture actuelle et cela par le biais de la transformation digitale. Aujourd'hui, on assiste au travail à distance qui a pris une place prépondérante dans les organisations ce qui démontre que la société a complètement changé. Or, tout changement organisationnel ne peut voir le jour sans l'apport de ses individus (Autissier & al, 2010) qui œuvrent dans un champ d'interaction pour contribuer à la performance. Les établissements de soins publics à l'instar des autres établissements se trouvent face à de nouvelles exigences dans un contexte en pleine disruption et doivent assurer une meilleure prise en charge des patients. Face à cette situation problématique et incertaine, les organisations hospitalières doivent procéder par un redéploiement de leurs stratégies, ainsi que leurs ressources financières, matérielles, humaines et surtout technologiques afin de s'adapter à ce nouveau contexte instable et de minimiser au maximum ses retombées négatives. En effet, ces changements incrémentaux impliquent une certaine agilité et flexibilité pour être efficace qui est liée principalement au facteur humain qui est considéré comme la principale source de succès des changements organisationnels mais qui peut également devenir l'une de ses plus grandes causes d'échec. D'où l'importance du rôle du leadership transformationnel qui doit accompagner les acteurs dans le passage vers l'action du changement et cela selon une approche dynamique afin de contrecarrer les situations de résistance si elles apparaissent. Au niveau de notre article scientifique, la problématique qui en découle est la suivante : quel est le rôle des acteurs dans la conduite du changement organisationnel à l'ère de la transformation digitale ? en particulier dans un établissement de soins marocain et cela à travers une étude qualitative réalisée via un guide d'entretien semi directif destiné aux différents profils relevant du service de la pharmacie centrale. Concernant les résultats explorés de notre étude, ils démontrent que les acteurs hospitaliers expriment une certaine résistance par rapport à l'implantation d'un nouvel outil de gestion automatisé d'où l'importance du rôle du leadership

face aux changements déclenchés par la transformation digitale et qui doit veiller au développement des capacités dynamiques permettant de renforcer l'agilité des individus et également celle de l'organisation dans sa globalité dans le but de gérer les différentes situations d'urgence. Il s'agit alors d'une combinaison entre les différents savoirs et expériences de l'ensemble des acteurs organisationnels, qui sont de véritables catalyseurs de changement pour réussir le pari de la transformation digitale. Afin d'apporter une réponse à notre problématique, il convient de reconnaître que l'objectif principal de notre article est d'explorer les différents comportements des acteurs hospitaliers et de déterminer les phases de résistances si elles existent et cela via une étude qualitative dans le cadre de la recherche-intervention. La triangulation composée de l'analyse documentaire, l'observation participante et les guides d'entretien vont nous permettre de déduire un ensemble de facteurs clés de succès pour assurer une appropriation efficace de l'outil par les différents acteurs organisationnels. Ainsi, le plan de notre contribution scientifique sera décortiqué comme suit. Nous allons commencer dans un premier temps par une revue de littérature traitant l'articulation du changement organisationnel avec la transformation digitale et le rôle des acteurs pour réussir ce pari du changement dans un contexte d'industrie 4.0. Ensuite, nous allons exposer la méthodologie choisie ainsi que la stratégie d'accès au terrain. Dans un troisième temps, nous allons passer à la présentation des résultats déduits du guide d'entretien semi-directif que nous avons mobilisé. Pour enfin finir dans un quatrième temps avec la discussion des résultats via la proposition des facteurs clés de succès permettant de désarmer les situations de résistance et de contribuer à l'appropriation de l'outil proposé.

1. Revue de littérature

1.1 Articulation du Changement Organisationnel et la Transformation Digitale

Personne ne peut nier que la transformation digitale a révolutionnée en profondeur les modes de travail, de production et même les systèmes sociaux et les relations des individus qui ont connu des changements organisationnels à grande échelle. Réussir le changement organisationnel dans un contexte marqué par la transformation digitale est un défi qui interpelle les managers à développer des capacités organisationnelles permettant de faciliter la transition de l'organisation classique jugée très rigide vers une organisation innovante et agile. En effet, il convient de reconnaître que le défi réside surtout dans la détection, l'évaluation et l'exploitation des opportunités d'innovation liées aux nouvelles technologies (Christoffels, 2019). A cet effet, et dans le même ordre d'idées nous tenterons de donner une définition au concept de la transformation digitale qui est considérée comme « *un levier d'action pour*

obtenir, et maîtriser l'information. Elle se traduit par la mise en place de nouveaux outils tels que l'intégration des systèmes. Liée aux nouveaux usages des consommateurs et aux nouveaux objets qui impactent les modèles d'organisation actuels » (T. Cheminant et al, 2021). Plus clairement, il s'agit d'un processus de changement, et de transformation radicale qui va permettre à une organisation de repenser ses modalités de collaboration que ce soit avec ses clients, ses processus de travail internes et parfois même revoir son business model. Donc, nous pouvons déduire que la transformation digitale permet d'améliorer les outils existants en fonction de l'évolution technologique de l'environnement telle est la vocation du changement organisationnel. Dans la même veine, le concept de changement organisationnel est défini comme étant tout type de changement affectant une ou plusieurs composantes d'une organisation que ce soit en termes de : structure, culture, procédures, technologie, conditions de travail, ou modalités de management. L'articulation entre ces deux concepts, et en s'appuyant également sur les avancées de (Gong & Ribiere, 2021) qui ont proposé la définition suivante de la transformation digitale comme un : *« processus de changement fondamental, rendu possible par l'utilisation des technologies accompagnée d'un effet de levier stratégique sur les ressources et les capacités clés, visant à améliorer radicalement une entité et à redéfinir sa proposition de valeur pour ses parties prenantes »*. Cela nous permet de comprendre que la transformation digitale implique un changement dans tout le processus de la création de la valeur et permettent l'émergence d'un écosystème d'affaires digitales (Kotarba, 2018). Or, cette transformation digitale des processus internes ainsi que celles des outils de gestion à implanter peut-être limitée en raison de la complexité de chaque organisation. Nous pouvons citer quelques facteurs critiques au sens de (Françoise, O, 2006, p.29) qui sont liés aux difficultés d'implantation d'un outil de gestion, et qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°1 : Difficultés d'implantation d'un outil de gestion

Difficultés d'implantation d'un outil de gestion	Description
<i>Composition et travail d'équipe d'implantation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de personnel expérimenté en implantation du changement ; • Manque de formation ;
<i>Culture organisationnelle et gestion de changement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à adapter l'outil de gestion à la structure de l'organisation ;
<i>Soutien de la haute direction</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de participation de la direction ;
<i>Vision à long terme</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de compréhension des objectifs de changement ;
<i>Communication efficace</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Conflits d'intérêts entre les individus ;
<i>Gestion du projet</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de planification et de stratégie claire pour l'implantation de l'outil de gestion ;
<i>Contrôle et évaluation de la performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'indicateurs de suivi appropriés et d'évaluation de la performance ;
<i>Gestion des connaissances</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de personnel possédant de larges connaissances ; • Effort insuffisant dans le développement des connaissances organisationnelles ;
<i>Implication de l'utilisateur final</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'implication de personnel ou des acteurs de changement.

Source : Auteurs.

1.2 Rôle des acteurs dans la conduite du changement organisationnel à l'ère de la transformation digitale

Il est indéniable que le changement organisationnel entraîne une rupture avec le fonctionnement habituel d'une organisation. Il s'agit d'une transformation d'une ou de plusieurs composantes du processus organisationnel, afin de faire évoluer la situation actuelle vers une situation future désirée tout en assurant un maintien de l'équilibre organisationnel. Avec l'avènement de la transformation digitale, les organisations sont appelées à l'adopter afin d'assurer leur survie dans un contexte turbulent et instable. Toutefois, ces projets de transformation qui affectent les

organisations dans leur globalité ne peuvent voir le jour sans l'apport des individus. Ainsi, les attitudes des acteurs dans l'organisation peuvent prendre la classification suivante proposée par (Kanter& al, 1992) face au changement organisationnel. Nous avons en première position, « *les stratèges* » qui s'occupent de la planification du changement, ensuite les « *organisateurs* » qui sont les opérationnels qui se chargent de la mise en place du changement et finalement, nous avons les « *récepteurs* » du changement qui sont les destinataires et qui peuvent être également source de la résistance (Teneau, Gilles, 2005, p. 29). Ce terme de résistance signifie l'opposition des individus à un changement et à une évolution du contexte de l'organisation, plus clairement il s'agit de bloquer l'effet d'une action subie. Cette dernière peut prendre deux formes passive et active. La première forme passive fait référence au fait d'éviter les situations de conflits tandis que la deuxième forme active réside dans des comportements de désobéissance. Naturellement, tout changement provoque un sentiment de frustration chez les individus, dont les réactions diffèrent d'un acteur à un autre et qui peuvent être soit favorables ou défavorables. Cependant, la littérature traitant le concept de résistance est très abondante, dont le précurseur qui a analysé ce concept selon la théorie de « *dynamique de groupe* » est bien évidemment Lewin qui souligne l'importance de la notion de groupe, dont dépend l'individu pour accepter un nouveau changement ou bien le refuser. De ce fait, nous pouvons dire que les individus rejettent les changements et les évolutions dans lesquels ils ne trouvent pas leurs intérêts. Cependant, nous pouvons présenter dans les lignes qui suivent les différentes raisons de résistance qui peuvent apparaître dans l'organisation :

- **Résistance comme résultat du changement** : la résistance surgit lorsque les individus font l'objet du changement étant donné que cette dernière affecte tout le processus de changement. (Hermine Girisit, 2013, p. 67) ;
- **Résistance comme résultat d'un mauvais management** : les individus ne résistent pas au changement lui-même, mais ils résistent à la façon par laquelle le changement est instauré (Hermine Girisit, 2013, p. 68) ;
- **Résistance comme première étape d'adaptation** : à cet effet, nous tenterons de présenter les étapes de processus d'adaptation au changement organisationnel à savoir : le démenti initial, la résistance, l'exploration graduelle et l'engagement éventuel (Cité par Hermine Girisit, 2013, p. 69) ;
- **Résistance au changement, un point noir pour l'organisation** : Dans la même veine, (Collerette, P, Delisle, G, Perron, R, 1997, p. 94-95) avancent que la résistance au

changement est « *L'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences* » nous pouvons avancer que la résistance au changement constitue la boîte noire des véhiculateurs de ce dernier ;

- **Résistance comme un changement humain et social :** Lawrence déclare que la résistance provient des changements sociaux et humains impulsés par les changements à l'ère de la transformation digitale. D'où l'importance d'insister sur l'implication des acteurs organisationnels dans le processus de changement ;

En guise de consolidation, nous pouvons avancer que la résistance peut prendre les formes suivantes :

- ✓ **Le refus :** on parle de l'opposition des individus face au projet de changement ;
- ✓ **La réticence :** c'est lorsque les individus cachent des informations pertinentes ;
- ✓ **Le rejet :** c'est la non acceptation de la nouvelle situation en se rattachant aux anciennes habitudes ;
- ✓ **La rétorsion :** lorsque la vision du changement n'est pas la bonne, et ne prend pas en considération l'intérêt des individus ;
- ✓ **L'inertie :** il s'agit des acteurs passifs, inertes au changement qui font semblant d'accepter le changement sans être impliqués dans sa mise en œuvre ;
- ✓ **L'argumentation :** un changement non argumenté est considéré comme non intégré ;
- ✓ **La révolte :** Les individus trouvent qu'ils ne sont pas capables d'intégrer et de s'ajuster au changement.
- ✓ **Le sabotage :** le sabotage est considéré plus fort que la révolte.

Ipso facto, nous allons détailler dans ce qui suit les facteurs déclenchant cette résistance entre autres :

- **Les modalités de mise en œuvre du changement ;**
- **La perception des besoins et des réactions de la clientèle :** certes le changement est adapté aux attentes des clients, mais reste inadapté pour les destinataires du changement ;
- **Les facteurs idéologiques :** lorsque le changement nouveau produit de nouvelles valeurs contradictoires à celles des individus ;

- **Les facteurs psychosociaux** : correspondent aux réactions des individus en fonction des tendances au sein d'un groupe auquel ils appartiennent ;
- **Les facteurs de pertinence** : les destinataires du changement ne comprennent pas l'intérêt du nouveau changement et pensent que l'état actuel est plus performant ;
- **Les facteurs personnels** : l'adoption du changement peut menacer l'équilibre et produire des réactions défensives ;
- **Les facteurs cognitifs** : correspondent à des structures cognitives et des modes de pensées que les individus disposent et qui peuvent être solides et inadaptés à certains changements.

Concernant l'atteinte d'un changement collectif, et organisationnel il faudrait travailler plus sur les normes de groupe car l'individu s'y attache beaucoup. Dans nous pouvons classifier les facteurs de résistance au changement en deux, le premier type traite les facteurs individuels quant au deuxième traite les facteurs collectifs de résistance au changement.

Tableau N°2 : Typologie des facteurs de résistance

Facteurs de résistance individuels	Facteurs de résistance collectifs
<ul style="list-style-type: none"> - La peur de l'incertitude ; - Remise en cause de la stabilité : sentiment d'anxiété et de stress ; - Remise en cause des compétences des individus; 	<ul style="list-style-type: none"> - Perception du changement et sa mauvaise compréhension ; - Remise en cause de la structure d'une organisation, l'exercice du pouvoir etc ; - Remise en cause de l'autonomie des individus ;

Source : Auteurs.

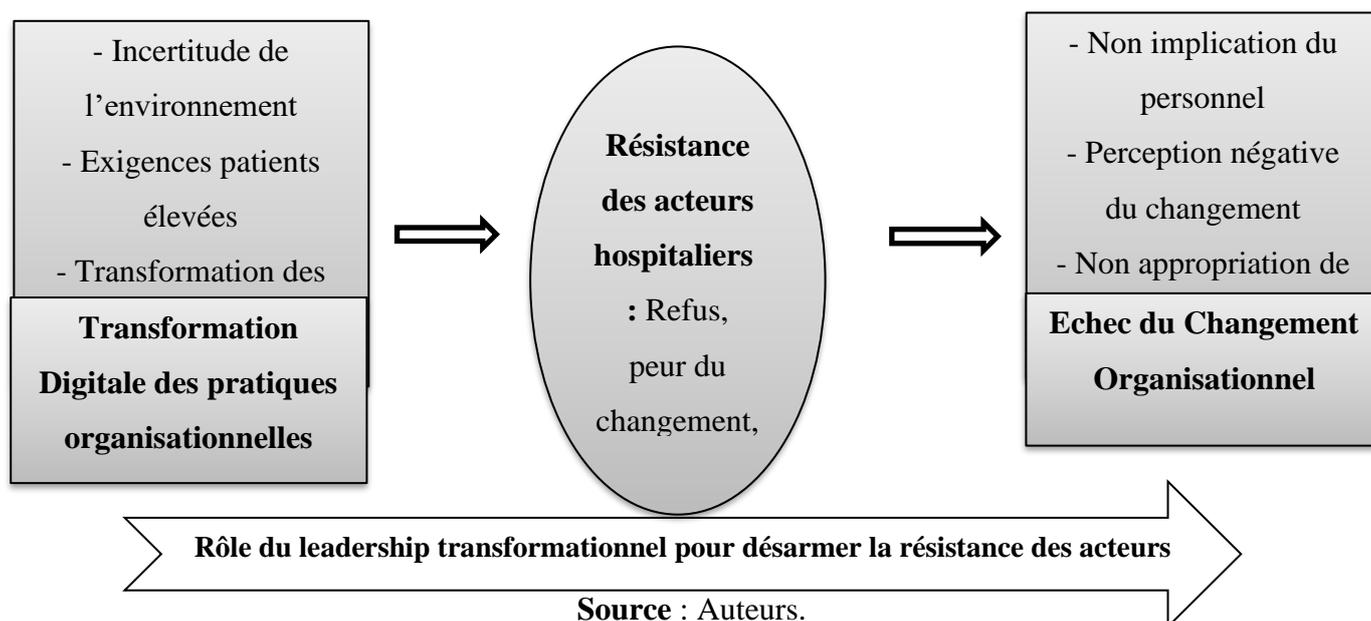
Pour apporter une réponse définitive aux problèmes de l'organisation telle que la résistance, le leadership constitue l'élément crucial permettant d'aider les acteurs à accepter et à apprivoiser le changement. Selon (Pluchart, 2006, p.32) il peut être défini comme « *la capacité d'influence exercée par un individu sur un groupe social [...] Il correspond à un style de comportement, plus ou moins autoritaire ou coopératif, adapté aux personnalités d'un groupe et/ou aux valeurs d'un milieu socioprofessionnel* ». A cet égard, le leadership est interpellé à exercer une certaine influence sur les comportements des individus que ce soit en termes de croyances, de valeurs ou même leurs comportements. Dans une dynamique de changement organisationnel, le leadership selon (Song,2009) doit avoir :

- Des connaissances, compétences, habiletés et attributs afin d'exercer ses rôles (Ulrich et al., 1989) ;

- Des comportements qui favorisent et appuient les initiatives du changement organisationnel (Herold et al., 2008) ;
- Des comportements de création de visibilité et de création d'un sentiment d'urgence autour du changement (Lyons et al., 2009).

En guise de consolidation de ce volet théorique, nous allons proposer le modèle conceptuel qui va relier entre les différents paramètres déjà cités auparavant :

Figure N°1 : Modèle conceptuel conçu par nos soins



Il convient de signaler que le modèle conceptuel que nous avons présenté dans la figure ci-dessus, permet de démontrer l'importance de réussir le changement organisationnel à l'ère du digital surtout dans un contexte très complexe à savoir celui de l'organisation hospitalière avec une multitude des acteurs ayant des intérêts qui divergent. De ce fait, apparaît le rôle crucial que doit jouer le leadership transformationnel pour transformer cette résistance en opportunité tout en la considérant comme première phase d'adaptation et accompagner les acteurs dans le développement des capacités organisationnelles afin de faciliter le passage d'une organisation traditionnelle vers une autre innovante et agile.

2. Méthodologie adoptée

2.1 Périmètre d'intervention

Le choix de notre périmètre d'intervention porte sur un établissement public hospitalier marocain qui est le « CHU Mohammed VI Oujda » vu la complexité de cette configuration organisationnelle qualifiée selon la théorie des organisations comme Bureaucratie

professionnelle. Au niveau de cet établissement siège une multitude d'acteurs avec des profils multidisciplinaires entre : personnel médical, personnel infirmier, et le personnel administratif et technique avec des objectifs qui divergent. A l'heure, le CHU Oujda évolue dans un contexte de changement permanent sur tous les plans que ce soit : démographique, épidémiologique, technologique, sociétal, légal, ou environnemental. Ainsi, et afin d'apporter une réponse scientifique à notre problématique de recherche nous avons sollicité la stratégie d'accès au terrain de la recherche-intervention. Car, en qualité d'acteur organisationnel dans l'établissement faisant l'objet de notre étude, nous avons l'opportunité d'interagir avec les différents acteurs et de vivre la situation réelle pour mieux explorer le comportement de ces derniers. De ce fait, l'étude de cas unique permet d'accéder à plusieurs informations très précises, ainsi que l'étude des situations de gestion jugées problématiques. Ainsi, la recherche-intervention désigne la manière par laquelle le chercheur appréhende un cas, en interagissant avec ses différents acteurs qu'il observe pour construire une connaissance à partir de l'expérience réalisée. A cet égard, nous avons opté pour une étude longitudinale afin de collecter les perceptions des acteurs à chaud.

2.2 Outils de collecte de données

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de mobiliser l'étude qualitative qui permet d'explorer un phénomène en profondeur tout en mobilisant la technique de triangulation basée sur : l'observation participante, l'analyse documentaire et la technique la plus utilisée dans les sciences de gestion à savoir les entretiens. S'agissant de l'observation participante, elle demeure très utile puisqu'il s'agit d'un périmètre d'intervention très complexe avec des acteurs dont les visions divergent par rapport à l'implantation d'un nouvel outil digitalisé. Ensuite, concernant l'analyse documentaire nous nous sommes basés sur l'organisation administrative, l'organigramme, et le cahier de prescriptions spéciales du projet digital en question. Concernant le guide d'entretien, il est de nature semi-directif et nous l'avons destiné aux acteurs relevant du service de la pharmacie centrale qui utilisent ce projet digital ainsi que le responsable de la maintenance qui s'occupe de la réparation des pannes de ce dernier. Concernant la structuration du guide d'entretien, il est sous forme de thématiques avec l'objectif d'évaluer le comportement des acteurs vis-à-vis de ce changement organisationnel à l'ère de la transformation digitale. Par rapport à la détermination de notre échantillon, il est hétérogène et cartographié en fonction des personnes jugées clés ayant un lien direct avec notre problématique. Ainsi, les personnes interviewées figurent dans le tableau présenté comme suit :

Tableau N°3 : Echantillon choisi

Identification	Profils	Nombre	Durée d'entretien
I'1	Responsable du Service	1	40 min
I'2	Major	1	30min
I'3	Vice Major	1	15min
I'4 I'5 I'6 I'7	Préparateurs	4	1h20
I'8 I'9	Pharmaciens	2	45 min
I'10	Responsable de Service informatique	1	15min

Source : Auteurs.

Contrairement aux recherches quantitatives, notre objectif est ne pas d'avoir l'échantillon le plus représentatif car les verbatims se répètent et ne produisent que des informations déjà découvertes auparavant, de ce fait et à travers un échantillon de dix personnes qui sont jugées les plus significatives par rapport à notre question de recherche nous avons atteint la saturation sémantique de l'information. Il convient de signaler que cette phase d'entretien semi-directif nous a permis de connaître les différentes positions et représentations des acteurs par rapport à l'utilisation du robot ROWA faisant l'objet de notre étude, ainsi que les problèmes d'implantation relatifs à ce dernier. Concernant le traitement des verbatims, nous allons opter pour une analyse de contenu afin de comprendre leurs perceptions vis-à-vis de ce changement organisationnel à l'ère de l'industrie 4.0

3. Résultats

Avant de passer à la présentation des résultats, il serait judicieux d'avancer un bref aperçu de l'outil automatisé de gestion des produits pharmaceutiques « Robot ROWA », qui a chamboulé le travail quotidien des acteurs relevant du Service de la Pharmacie Centrale. Avec le contexte de disruption dans lequel nous vivons, la transformation digitale a révolutionné le monde et en particulier l'univers public hospitalier. Au niveau du CHU Oujda, la transformation digitale n'est pas nouvelle elle a touché plusieurs aspects de cet établissement, en l'occurrence le service de la pharmacie centrale qui est considéré comme deuxième site pilote du Royaume du Maroc et dont a été implanté un robot de distribution automatisé appelé ROWA. Ses principales fonctionnalités sont : la gestion automatisée des stocks des médicaments, le traitement des commandes sécurisé avec une très grande traçabilité. Or, le fonctionnement de ce robot est très simple, les médicaments sont déposés sur un tapis roulant ou des étagères et c'est à ce moment-

là que le robot va scanner les boîtes et les ranger. Ainsi, malgré les portées positives de cet outil digital, une forte résistance a été exprimée par les acteurs relevant du service de la pharmacie centrale par rapport à l'utilisation de cet outil de gestion et son appropriation. Avant de passer à la présentation des facteurs critiques liés à l'implantation de cet outil de gestion digitalisé, nous tenons à mettre en lumière les variables de changement organisationnel dans un contexte de transformation digitale liées au Robot ROWA :

- **Objet du changement** : c'est l'implantation d'un outil de gestion automatisé des produits pharmaceutiques que les acteurs refusent son appropriation. Ce nouveau projet impacte fortement le facteur humain comme les acteurs d'une organisation, de plus il peut être aussi des éléments soit matériels, soit immatériels ou idéels. (Teneau, Gilles, 2005, p. 30) ;
- **Origines du changement** : il s'agit d'un changement externe, imposé par des facteurs endogènes et par l'évolution de l'environnement et l'impulsion des nouvelles technologies. Il s'agit d'un changement externe imposé par le Ministère de la Santé et de la Protection sociale ;
- **Formes de changement** : ce changement prend la forme d'évolutionnaire, qui a chamboulé le travail quotidien du personnel du Service de la Pharmacie centrale. Selon eux « *Ce projet automatisé est considéré chez certains comme le changement du changement* » tous les répondants.

Toutefois, malgré les avantages présentés par cet outil informatisé, quelques insuffisances persistent par rapport à l'implantation de cet outil de gestion. La principale insuffisance réside dans les préalables d'implantation de cet outil digitalisé, ou même à l'étape de l'introduction de ce changement organisationnel de grande envergure. Ce changement organisationnel par le numérique a été imposé sur le service de la pharmacie centrale sans pour autant impliquer les concernés dans la phase d'expression du besoin pour savoir si l'outil correspond parfaitement à leurs attentes ou pas. Selon les discours des répondants, l'outil est considéré comme inadapté aux besoins des utilisateurs. Les pharmaciens et les préparateurs qui ont un accès direct à cet outil avancent « *Nous n'avons jamais été impliqués dans l'expression du besoin, c'est un projet imposé par le Ministère. Cette inadaptation réside dans le nombre de commandes très important que reçoit le service de la pharmacie centrale au quotidien, peut être que ce robot aurait pu être implanté dans L'hôpital de la Santé mentale et des maladies psychiatriques et le Centre d'oncologie Hassan II Oujda* » tous les répondants. Ajoutons à cela que « *le Robot ROWA fait ressortir les produits article par article, et par exemple pour le service des urgences*

il faut envoyer au minimum une commande estimée à 900 articles cela nous fait perdre énormément de temps » Selon I'7 et I'8.

⇒ **Capital humain insuffisant :**

Il est à noter que l'effectif du service la pharmacie centrale est très insuffisant, d'autant plus qu'il existe 30 services à livrer pour l'hôpital des spécialités et 5 pour l'hôpital Mère enfant sans oublier les hôpitaux rattachés à savoir l'hôpital de la santé mentale et des maladies psychiatriques et le Centre d'oncologie Hassan II ainsi que d'autres missions de gestion des stocks et des péremptions, et avec le retard de chargement et de préparation des commandes, selon une préparatrice I'3 « *il faudrait étoffer le personnel et désigner une personne pour s'occuper du ROWA uniquement, surtout qu'il présente des pannes récurrentes et là il faudrait contacter les responsables à chaque fois pour le faire fonctionner et le réparer* ».

⇒ **Formations insuffisantes :**

Les mesures d'accompagnement et de formation sont quasiment absentes. Pour réussir l'implantation de ce projet qui coute énormément, il faudrait faire appel au soutien de la direction générale pour évaluer les préalables de l'implantation de cet outil digitalisé et faire des efforts en matière de leadership afin de gagner l'adhésion et l'implication de l'ensemble du personnel. Car les acteurs du service de la pharmacie centrale seuls, ne peuvent pas réussir le pari de ce changement organisationnel à l'ère du digital.

⇒ **Résistance des acteurs relative à l'introduction du changement numérique :**

Comme le stipule la littérature traitant la résistance des acteurs dans une dynamique de changement organisationnel, l'imposition de ce projet digital fait en sorte que les acteurs du Service de la Pharmacie Centrale expriment une certaine résistance par rapport à son utilisation. Selon la majorité des répondants, « *le ROWA représente une charge supplémentaire au lieu de nous apporter de l'aide* ». A cet effet, les facteurs de pertinence n'ont pas été pris en considération, étant donné que les acteurs concernés par le changement n'éprouvent aucun intérêt au nouveau changement, ils préfèrent par contre la situation de départ.

4. Discussion des résultats

Les résultats collectés via les verbatims démontrent que l'évolution de l'environnement impacte les organisations hospitalières qui doivent s'adapter au contexte de changement permanent. Ainsi, l'introduction de n'importe quel outil provoque un sentiment de frustration chez les individus d'où l'importance de les informer, de les former et surtout les impliquer pour réussir l'appropriation de des outils de gestion par les acteurs en question surtout dans un contexte de la transformation digitale. Nous avons déduit l'existence de quelques facteurs critiques qui ont

participé à l'amplification de la résistance lors de ce changement radical dans les tâches de préparation des commandes des médicaments qui ont connu une transition vers un mode plus automatisé qui est bien évidemment celui du robot ROWA. Premièrement, l'équipe d'implantation du changement a été externe et manquait d'expérience en implantation puisque selon les dires du personnel *« ce projet a été nouveau pour tout le monde, et l'équipe d'implantation n'a pas réalisé des séances de formation pour nous encadrer dans ce nouveau changement technologique qui a bouleversé nos routines habituelles de travail »*. Ainsi, dans les organisations les plus complexes telles que les organisations hospitalières, qui expriment une certaine difficulté à adapter cet outil de gestion automatisé à la structure du Service de la Pharmacie centrale, selon I1 *« les acteurs relevant dudit service manquent de culture organisationnelle liée au changement, ils ne sont pas flexibles »*. Cette culture organisationnelle nous oriente vers le développement des capacités d'agilité afin de s'adapter au contexte de changement permanent. Ajoutons à cela, que les acteurs du Service de la Pharmacie Centrale concernés par le changement expriment une non compréhension des objectifs de ce changement escompté. Selon I'4, I'5, I'6 et I'7 *« Le robot ROWA est considéré comme une charge de plus, au lieu d'être un avantage, on ne comprend pas les raisons de son implantation »*. Selon les dires des répondants, nous pouvons avancer que la vision du changement n'est pas claire et que les acteurs manquent de compréhension des effets et des objectifs de ce nouveau changement organisationnel par le numérique ce qui est conforme avec les travaux de la littérature traitant la résistance, ce qui est démontré dans notre cas comme un résultat d'un mauvais management (Hermine Girisit,2013, p.68). Après une analyse approfondie des résultats, nous pouvons déduire que malgré la résistance est considérée comme l'ennemi et la bête noire du changement (Vas, 2005) mais elle reste également qualifiée comme première phase d'adaptation au changement. Cependant, nous recommandons les actions suivantes afin de réussir tout projet de changement organisationnel et éviter toutes les situations de réticence, de refus, d'inertie, et même de révolte. Ces conditions de réussite se déclinent comme suit :

- **La communication** : la communication demeure cruciale afin d'éliminer dès le départ le sentiment d'anxiété liée au fait de quitter sa zone de confort pour une transition vers une situation nouvelle. Le leader du changement doit surtout communiquer les effets favorables du changement mais également les risques y afférent pour se préparer à n'importe quelle situation. Et il faut que ce nouveau changement s'aligne avec les valeurs du groupe auxquelles il s'attache. Le facteur idéologique prend place.

- **La formation** : un plan de formation doit être dédié afin de faciliter l'implantation du nouvel outil avec la détermination du qui fait quoi et par la suite éviter tout risque de chevauchement des attributions entre le personnel qui pourra constituer des sources de conflits et entraver le processus de changement.

- **La négociation et la participation** : en phases de résistances, le leadership doit trouver un terrain d'entente entre les antagonistes du changement et les protagonistes du changement afin de se mettre d'accord sur une situation satisfaisante escomptée.

- **Les dispositifs d'accompagnement** : des actions de supervision des résultats doivent prendre place afin d'assurer un réajustement à tout moment en mettant en place des actions curatives si nécessaire. Surtout de la part de la direction générale, qui doit mettre en place les ressources nécessaires pour mener à bien le processus de changement. Ainsi, les principaux acteurs ne partagent pas forcément les mêmes objectifs et les mêmes défis. Ils sont multiples et parfois en opposition (A ZENAG, L.& al .(2022).C'est là où doit apparaître le rôle du leadership qui a beaucoup évolué pour arriver au leadership transformationnel permettant de développer des capacités dynamiques pour réussir la conduite du changement organisationnel dans un contexte de transformation digitale.

Conclusion

A l'heure actuelle, nous vivons dans un contexte de changement en permanence, turbulent et très opaque. Le secteur de la santé, à l'instar des autres secteurs a été fortement touché par l'introduction des nouvelles technologies afin d'améliorer les processus de diagnostic, de prise en charge thérapeutique et même en termes de gestion des milliers d'informations des patients en temps réel. Certes, la transformation digitale apporte une très grande valeur ajoutée pour les organisations, sauf que pour l'individu les perceptions sont différentes entre perceptions positives et négatives relatives au changement. Nous tenons à rappeler que notre travail prend source dans le service de la pharmacie centrale qui a vécu un changement radical et imposé via l'implantation d'un outil de gestion des médicaments automatique dont les acteurs ayant un contact direct avec ce dernier ont présenté des représentations négatives exprimées sous formes de situation de la résistance. L'intérêt théorique de notre travail réside dans le modèle conceptuel que nous avons proposé qui montre l'articulation entre les deux concepts phares à savoir la transformation digitale et le changement organisationnel en montrant le rôle primordial du leadership transformationnel pour désarmer les différentes situations de résistance. Il est à noter que la principale limite de notre travail réside dans la non appropriation du robot ROWA par les acteurs relevant du Service de la Pharmacie Centrale ce qui a été

démontré à travers le discours des répondants, qui ont avancés les facteurs de non appropriation de cet outil informatisé. En ce qui concerne les implications managériales, nous avons essayé de proposer un ensemble de facteurs clés de succès permettant de surmonter les situations de résistance, d'en tirer profit de cette expérience et pourquoi pas ne pas penser à refaire l'expérience pour retenter le projet et le réussir par la suite. Comme perspective de recherche, nous tenterons de travailler sur un autre projet de changement organisationnel à l'ère du digital pour comprendre les représentations des acteurs vis-à-vis de ce dernier et voir s'il y a eu une meilleure démarche de conduite de changement organisationnel où bien toujours la résistance des acteurs qu'il faut désarmer à tout prix.

Bibliographie :

- Attarça, M. (2011). Les enjeux de la conduite de changement. *JOURNEE SUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL Chambre de commerce et d'industrie de Versailles Val-d'Oise/Yvelines Synthèse du Club RH*, 19.
- Autissier, D., & Moutot, J. M. (2016). *Méthode de conduite du changement-4e éd.: Diagnostic, Accompagnement, Performance*. Dunod.
- AZENAG, L. & al. (2022). « La performance hospitalière : approches et modèles de définitions », *Revue Internationale du Chercheur* « Volume 3: Numéro 4 » pp: 54–70
- Blanchet 1, M. (2016). Industrie 4.0 Nouvelle donne industrielle, nouveau modèle économique. *Outre-Terre*, (1), 62-85.
- CHAANOUN, J., & ALAOUI, M. (2022). Le changement organisationnel dans les établissements publics hospitaliers : « Résultats d'une Recherche-Intervention au Centre Hospitalo-Universitaire Mohammed VI Oujda ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- CHAANOUN, J., RAHMOUNI, A., & ALAOUI, M. (2022). Le changement organisationnel et la transformation digitale : Quelle relation ? *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-1), 63-86.
- Cheminant, T., Distler, F., Rasolofo-Distler, F., Henry, G., & Birnbaum, C. (2021). *Management et innovation dans l'immobilier : Les défis à relever d'un secteur en mutation*. Dunod.
- Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J. M., & Yanat, Z. (2012). Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc. *Humanisme et entreprise*, (5), 21-40.

- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. PUQ.
- Coulibaly, B., & Hermann, H. (2015). L'appropriation d'une innovation par ses usagers: autour du futur Learning centre de l'Université de Haute Alsace. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 31(31 (2)).
- Culié, J. D., Chi Vo, L., & Philippe, X. (2021). 05. L'influence de la transformation digitale sur l'évolution. *Politiques & management public*, 38(3), 277-298.
- Dardour, IL (2006). *Pilotage du changement organisationnel et Intervention de Recherche en contexte extrême, D'un modèle à phases à un modèle à options, pour le cas de la joint-venture SGHQ en Chine* (Thèse de doctorat, École Nationale Supérieure des Mines de Paris).
- Françoise, O. (2006). *Projets d'implantation des systèmes de gestion intégrée (ERP) : analyse des facteurs critiques de succès par la méthode Delphi*. École Polytechnique de Montréal.
- Girisit, H. (2013). *Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement* (Doctoral dissertation, Lyon 3).
- Jaziri, R., & Garbaa, A. (2016). Les déterminants de la résistance au changement organisationnel : Le cas des universités tunisiennes.
- Kirmi, B., & Chahouati, W. (2019). Le changement dans le milieu hospitalier : Revue de la littérature et proposition d'un modèle de changement par une démarche Qualité. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*.
- Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle : rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur.
- Pesqueux, Y. (2020). *La résistance au changement* (No. halshs-02876103).
- Pluchart, J. J. (2006). Créativité et leadership des groupes de recherche. *Revue française de gestion*, (4), 31-44.
- Song, Y. (2009). L'efficacité du leadership dans le processus de changement organisationnel planifié. *Examen des organisations publiques*, 9 (3), 199-212.
- Vas, A. (2005). Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire. *Gestion 2000*, 22(5).