

Les facteurs affectant l'adoption d'un système de gestion des connaissances : cas du centre régional du PNUD à Dakar

Serigne Badji*

Programme des Nations Unies pour le développement, Dakar, Sénégal

L'introduction d'une innovation en organisation a souvent rencontré des résistances auprès des utilisateurs. Cette présente étude traite les facteurs affectant l'adoption d'un système de gestion des connaissances. Afin de connaître ces facteurs, une enquête est menée sur le système de gestion des connaissances du Programme des Nations Unies pour le développement en l'occurrence Teamworks et sur tous les utilisateurs formés à son usage au Centre Régional de Dakar. Un modèle de recherche identifiant trois facteurs qui influencent la résistance des utilisateurs est utilisé lors de l'étude. Les résultats de cette étude révèlent que l'adoption d'un système de gestion des connaissances est influencée par l'anxiété envers la technologie, la maîtrise de l'outil informatique, la compatibilité perçue et la communication. Toutefois la motivation des utilisateurs et la complexité perçue n'ont pas d'impact significatif sur la résistance des utilisateurs du Centre.

1. Introduction

Les idées relatives à la gestion des connaissances ont déjà une longue histoire. Dès le début du dix-neuvième siècle le mouvement « management scientifique » a été introduit par Frederick Winslow Taylor (1911). Ce mouvement recommande que le management prenne les initiatives nécessaires en vue de capturer et de documenter la connaissance des individus.

La gestion de la connaissance est aujourd'hui une préoccupation des entreprises. La taille et la complexité de ces dernières posent un problème d'identification des experts, mais aussi des détenteurs du savoir. Les nouveaux enjeux et un environnement externe changeant obligent les entreprises à réagir. Cette réaction a pour objectif de gagner du temps pour les organisations en évitant de « réinventer la roue » pour chaque nouveau projet.

Ainsi la mutualisation et la capitalisation des expériences sont devenues stratégiques pour les organisations qui se doivent d'être performantes. Pour ce faire nombreuses sont les organisations qui ont mis en place un système de gestion des connaissances.

Malheureusement, l'introduction des outils les plus innovants se transforme parfois en véritable échec (Joshi 2005). Il arrive en effet que l'enthousiasme de départ des usagers cède la place à une frustration profonde, voire à des actes de rejet. On ne compte plus le nombre de fois où une organisation, après avoir dépensé beaucoup d'argent, pour implanter des technologies nouvelles susceptibles de lui permettre de mieux remplir sa

*Courriel : serigne.badji@undp.org

mission, s'est vue contrainte de mettre celles-ci à l'écart ou d'abandonner certaines de leurs fonctionnalités.

En s'intéressant plus particulièrement aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), support de la gestion des connaissances, appelées systèmes de gestion des connaissances, nous allons tenter d'évaluer l'influence des facteurs organisationnels, individuels et technologiques sur l'adoption d'un système de gestion des connaissances. Une étude de cas est menée au sein du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) engagé dans une démarche de gestion des connaissances et ayant mis en place la technologie.

2. Cadre conceptuel

Nous présenterons le modèle de recherche et les concepts utilisés dans le cadre de cette étude.

2.1. Modèle de recherche

Ce modèle élaboré par deux chercheurs Tunisiens (Ayadi et Daoud 2009) identifie trois facteurs qui ont une influence sur la résistance à l'adoption des TIC :

- les facteurs individuels liés à l'anxiété, à la maîtrise de l'outil et à la motivation ;
- les facteurs technologiques liés à la complexité perçue, à l'avantage relative et à la compatibilité des TIC ;
- les facteurs organisationnels liés à la communication et à la formation.

2.1.1. Hypothèses du modèle

La relation est définie par l'impact¹ qu'a une variable sur la résistance et huit hypothèses sont ainsi énoncées :

H1a : L'anxiété envers la technologie affecte positivement la résistance des utilisateurs.

H1b : La motivation a un impact négatif sur la résistance des utilisateurs vis-à-vis des TIC.

H1c : La maîtrise de l'outil informatique a un impact négatif sur la résistance des utilisateurs.

H2a : La perception de la complexité de la technologie a un impact positif sur la résistance des utilisateurs.

H2b : La perception des avantages offerts par la technologie a un impact négatif sur la résistance des utilisateurs.

H2c : La perception de la compatibilité de la technologie avec les besoins des utilisateurs a un impact négatif sur leur résistance.

H3a : La formation affecte négativement la résistance des utilisateurs vis-à-vis des TIC.

H3b : La communication affecte négativement la résistance des utilisateurs vis-à-vis des TIC.

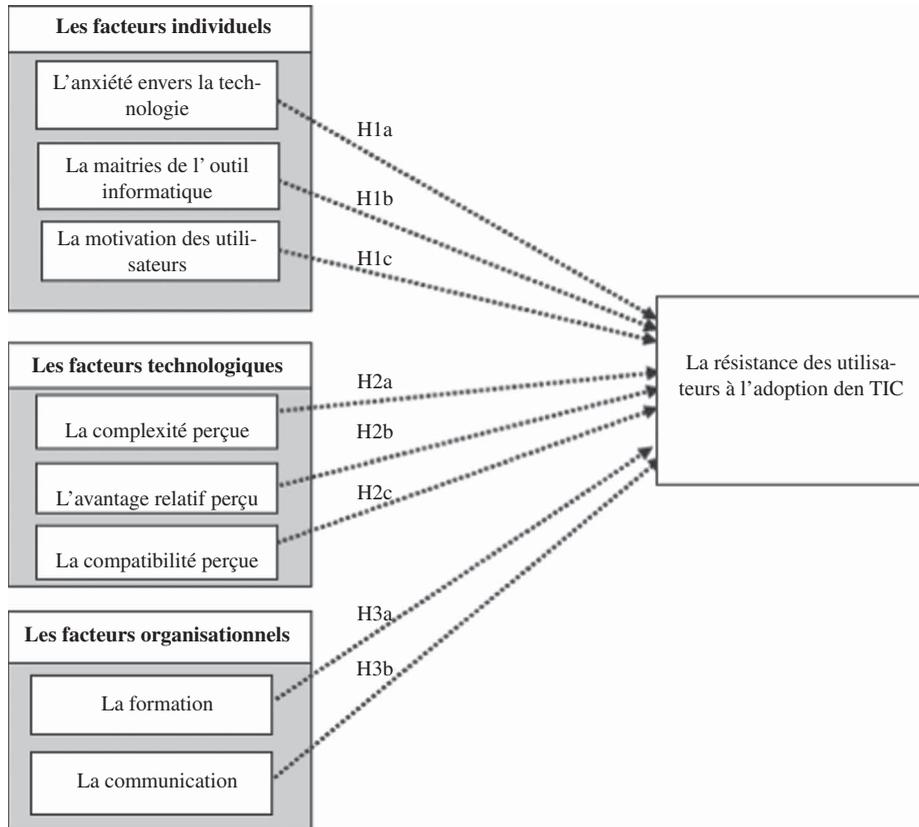


Figure 1. Modèle de recherche.

2.2. Les neuf concepts du modèle

Un nombre de concepts sont devenus courants avec les thèmes liés à l'acceptation des innovations en organisation. Nous allons selon Ayadi et Daoud (2009), préciser ici les concepts en rapport avec les facteurs organisationnels, les facteurs individuels et les facteurs technologiques.

2.2.1. Formation des utilisateurs

La formation consiste en une acquisition de nouvelles compétences par les employés suite à l'introduction de nouvelles technologies (Zghal 2000). Toutefois, les organisations qui n'assurent pas des sessions de formation adéquates permettant d'initier les individus à utiliser la technologie nouvellement introduite, risquent d'être confrontées à une résistance de la part de ses utilisateurs (Bareil 2004). Une formation inadéquate est une des causes majeures de la résistance des utilisateurs (Gardner et Gundersen 1995).

2.2.2. Communication

La communication est définie comme étant : « l'ensemble des transmissions et échanges d'informations générales et opérationnelles qui ont lieu à l'intérieur de l'entreprise »

(Bachelet et Favre 1998, p. 4). Lors de l'introduction d'une nouvelle technologie, certains travailleurs s'interrogent sur leur sort au sein de l'organisation (Gunia 2002). Il est intéressant donc d'assurer une communication autour du projet technologique, bien tenir les travailleurs informés et essayer de répondre à leurs interrogations (Isaac 2000).

2.2.3. Anxiété envers la technologie

L'anxiété, un état psychologique de l'individu, est définie comme une peur envers l'utilisation des technologies (Meuter *et al.* 2003). Elle peut affecter le comportement des individus envers l'utilisation de la technologie. L'anxiété est l'un des facteurs les plus importants influençant la résistance des individus quant à l'utilisation des TIC (Yang *et al.* 2007).

2.2.4. Motivation des utilisateurs

La motivation correspond à un processus psychologique qui active, dirige et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs (Vilma et Egle 2007). Les individus qui sont motivés à utiliser les TIC, c'est-à dire, qui ont la volonté d'acquérir des connaissances, éprouvent moins de résistance (Setzekorn *et al.* 2002).

2.2.5. Maîtrise de l'outil informatique

La maîtrise de l'outil informatique représente les connaissances pré-requises d'un individu de sa capacité à utiliser les TIC, tels que les micro-ordinateurs, l'Internet, etc. (Venkatesh et Davis 1996). Dans la littérature portant sur les systèmes d'information, il ressort qu'une personne qui a le sentiment d'être capable d'utiliser l'outil informatique est plus disposée à l'accepter (Compeau et Higgins 1995, Vas et Coeurderoy 2004).

2.2.6. Complexité perçue

La complexité est définie comme étant « la difficulté de comprendre et d'utiliser une technologie » (Vas et Coeurderoy 2004, p. 11). La résistance des utilisateurs augmente si la technologie est perçue comme étant complexe à utiliser (Bradford et Florin 2003).

Les technologies complexes requièrent l'assistance continue d'un expert qui garantit une meilleure utilisation des TIC en diminuant ainsi la résistance des utilisateurs (Sharma et Yetton 2007).

2.2.7. Avantage relatif perçu

L'avantage relatif tient au fait qu'une technologie est perçue comme offrant des avantages en termes de diminution d'inconvénients, d'un gain de temps ou d'efforts (Vas et Coeurderoy 2004). Dans ce sens, l'individu n'utilise la technologie que s'il perçoit qu'elle est utile (Pupion et Leroux 2006).

2.2.8. Compatibilité perçue

La compatibilité renvoie au degré pour lequel l'utilisation de la technologie est considérée comme étant conforme avec les besoins des utilisateurs (Moore et Benbasat 1991).

Une technologie risque d'être rejetée si elle exige un haut degré de réajustement de la part des utilisateurs (Boudokhane 2006).

2.2.9. Résistance à l'adoption

La résistance est définie comme une attitude négative de la part des utilisateurs envers l'adoption des TIC (Ferneley et Sobreperez 2006).

3. Méthodologie

Dans le but d'identifier les facteurs affectant la résistance des utilisateurs à l'adoption d'un système de gestion des connaissances, une démarche de type hypothético-déductive est suivie dans cette recherche.

3.1. Terrain de recherche

Le Centre Régional du PNUD à Dakar a été l'objet de notre étude et ce dans le but de valider le modèle de recherche. Le test des hypothèses dans ce contexte a été motivé par la mise en place au sein du PNUD d'un système de gestion des connaissances, « Teamworks ». L'unité d'analyse de cette étude est définie comme étant l'ensemble des utilisateurs formés sur Teamworks.

3.2. Echantillon

La structure générale de l'échantillon présentée sur le Tableau 1 récapitule les principaux résultats des statistiques descriptives effectuées en termes de pourcentage.

3.3. Collecte de données

La technique de collecte des données adoptée est le questionnaire. Sa construction nécessite l'identification pour chaque variable du modèle, des échelles de mesure à questions

Table 1. Analyse descriptive de l'échantillon.

Variables	Caractéristiques	Pourcentage/Nombre
Nombre des répondants		49
Age	Entre 26 et 35 ans	40,82 %
	Entre 36 et 50 ans	44,9 %
	Plus de 50 ans	14,29 %
Sexe	Masculin	61,22 %
	Féminin	38,78 %
Niveau d'études	Bac+2	4,08 %
	Bac+3	4,08 %
	Bac+4	4,08 %
	Bac+5 et plus	87,76 %
Poste	Team leader/Manager	18,37 %
	Opération	14,29 %
	Expert	48,98 %
	Coordination	18,37 %
Expérience dans l'organisation	Moins de 5 ans	55,1 %
	5–10 ans	28,57 %
	10–20 ans	12,24 %
	20 ans et plus	4,08 %

multiples. Chacune des échelles de mesure déployée est évaluée sur une échelle de Likert en cinq modalités (allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord »).

Il est à signaler que 49 questionnaires ont été validés pour les analyses de données à partir de 57 questionnaires recueillis.

Le traitement des données a été effectué avec les outils d'analyse du logiciel Excel de Microsoft.

4. Résultats : une attitude mitigée quant à l'avantage du système

Nous avons opté pour deux méthodes d'analyse des données collectées. La première, est un tri à plat qui a pour objectif de présenter en pourcentage l'attitude des utilisateurs selon les modalités de réponses. La deuxième, est une analyse de corrélations qui a pour objectif d'expliquer la relation entre la variable dépendante et la variable indépendante du modèle de recherche.

4.1. Des utilisateurs motivés malgré un manque de communication

Le graphique de la Figure 2 montre que seul 20 % des individus présentent une attitude anxieuse envers Teamworks. Par ailleurs 80 % n'ont ni peur de commettre des erreurs qu'ils ne pourront pas corriger, ni peur de perdre des informations suite à une mauvaise manipulation. Leur non familiarité au système ne les rend pas anxieux non plus.

Pour la motivation, 88 % des personnes interrogées sont motivées quant à l'utilisation du système contre 10 % qui n'ont aucune motivation alors que 2 % sont sans opinions. Aussi 88% intéressées par l'utilisation du système, pensent que son utilisation permet d'améliorer leurs compétences et d'acquérir et de développer de nouvelles connaissances.

La maîtrise de l'outil informatique est supposée être un acquis par 82 % du personnel alors que 18 % se disent ne pas en avoir la maîtrise. Il ressort aussi que ces 82 % ont confiance en leurs compétences pour utiliser les TIC et peuvent les utiliser s'ils se sentent suffisamment qualifiés.

Un peu plus de la moitié (53 %) trouvent le système de gestion des connaissances pas complexe contre 45 % qui le jugent comme complexe. Ainsi 53% pensent qu'il n'est pas

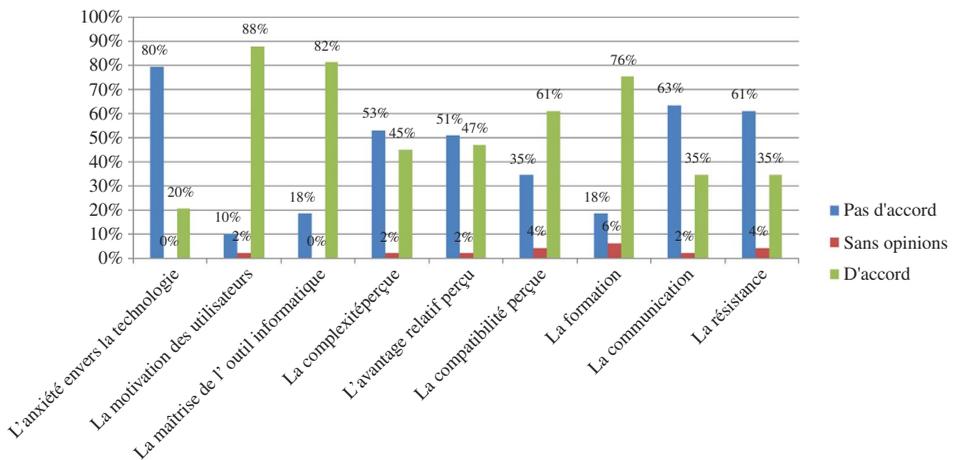


Figure 2. Analyse de l'attitude des utilisateurs envers Teamworks.

difficile d'utiliser le système dans son travail, que son utilisation ne nécessite pas un effort pour l'apprendre ni une assistance technique continue.

Les attitudes sont mitigées quant à la perception de l'avantage du système : 51 % sont sceptiques, 47 % pensent que le système a un réel avantage alors que 2 % sont sans avis. Ainsi 47 % considèrent que l'utilisation du système permet d'accomplir leur travail rapidement et d'améliorer sa qualité et leur permet aussi d'accomplir leurs tâches facilement.

La compatibilité du système est perçue par 61 % des individus contre 35 % et 4 % sont sans avis. Ainsi 61 % des individus pensent que l'utilisation du système de gestion des connaissances répond à leurs besoins pour accomplir leur travail, qu'elle répond aux exigences et à leur méthode de travail.

Le niveau de satisfaction dans le domaine de la formation est de 76 %, contre 18 % d'insatisfaction et 6 % sans avis. Ainsi 76 % considèrent que la formation suivie est suffisante, ils trouvent que les responsables de la formation font beaucoup d'effort pour résoudre l'incompréhension des utilisateurs et que la formation leur a accordé une valeur ajoutée par rapport à leurs compétences pré-requises.

Le niveau de communication (sur les projets TIC) au sein de l'organisation n'est pas bien perçu par le personnel. Ainsi comme le montre la Figure 1 les échanges des connaissances au sein de l'organisation sont insatisfaisants pour 63 % des individus interrogés qui jugent que les réunions d'information avec les utilisateurs des TIC ne sont pas organisées d'une façon régulière.

Le niveau de résistance à l'usage du système de gestion des connaissances est de 35 %. Ainsi ils supposent ne pas être d'accord quant à l'utilisation du système, que son utilisation peut les mettre face à des imprévus (erreurs, pannes, virus), que certains travaux peuvent être réalisés sans le recours à ce dernier, et qu'ils s'opposent généralement à tout projet informatique susceptible de modifier leur façon de travailler.

4.2. Résistance : des facteurs humains, technologiques et organisationnels identifiés

Les résultats des analyses de corrélation entre la résistance et les facteurs organisationnels (la formation et la communication), les facteurs individuels (l'anxiété envers la technologie, la maîtrise de l'outil informatique et la motivation) et les facteurs technologiques (la complexité perçue, l'avantage relatif perçu et la compatibilité perçue) sont résumés dans le Tableau 2 qui suit.

4.2.1. Des utilisateurs anxieux

La corrélation entre l'anxiété et la résistance présente une valeur positive et très forte de $r = 0,98$. L'anxiété présente donc une influence positive sur la résistance. Autrement dit, si elle croît la résistance augmenterait. Pour la maîtrise de l'outil informatique ($r = -1$) il présente un impact négatif vis-à-vis de la résistance.

Cette relation entre la résistance et l'anxiété est confirmée par des études antérieures (Meuter *et al.* 2003, Yang *et al.* 2007, Ayadi et Daoud 2009). En effet la majorité des individus ressentent une frustration de perdre des données suite à une mauvaise manipulation de l'outil, ce qui contribue à un climat de travail stressant et conduit par conséquent à une résistance. Ainsi le résultat de la relation entre la résistance et l'anxiété confirme notre hypothèse H1a : « L'anxiété envers la technologie affecte positivement la résistance des utilisateurs ».

Table 2. Matrice de corrélation.

	L'anxiété envers la technologie	La motivation des utilisateurs	La maîtrise de l'outil informatique	La complexité perçue	L'avantage relatif perçu	La compatibilité perçue	La formation	La communication	La résistance
L'anxiété envers la technologie	1,00								
La motivation des utilisateurs	0,09	1,00							
La maîtrise de l'outil informatique	1,00	1,00	1,00						
La complexité perçue	-0,32	-0,97	-1,00	1,00					
L'avantage relatif perçu	1,00	0,05	1,00	-0,28	1,00				
La compatibilité perçue	-0,66	-0,81	-1,00	0,92	-0,63	1,00			
La formation	0,28	-0,93	-1,00	0,82	0,32	0,53	1,00		
La communication	1,00	1,00	1,00	-1,00	1,00	-1,00	-1,00	1,00	
La résistance	0,98	-0,09	-1,00	-0,14	0,99	-0,52	0,45	-1,00	1,00

Aussi Folaron (2005) et Alodiedat et Eyadat (2008) ont respectivement montré dans leurs travaux que plus les utilisateurs sont motivés, plus la résistance est réduite et que les utilisateurs qui n'ont pas la capacité de maîtriser les TIC sont plus résistants.

4.2.2. Une technologie incompatible

Les facteurs technologiques ont une influence sur la résistance. La complexité perçue a une influence négative et très faible de $r = -0,14$. Pour l'avantage perçu, il a une influence positive sur la résistance. Enfin la compatibilité perçue influence négativement mais modérément ($r = -0,52$) la résistance.

Contrairement aux travaux d'Ayadi et Daoud (2009) et de Fortin *et al.* (2002) qui révèlent que l'avantage perçu influence négativement la résistance, notre résultat semble être paradoxale.

Par ailleurs, la relation négative entre la compatibilité perçue et la résistance confirme les travaux de Paré (2006) et d'Ayadi et Daoud (2009). Aussi les résultats d'Ayadi et Daoud (2009) confirment donc partiellement notre hypothèse H2a : « La perception de la complexité de la technologie a un impact positif sur la résistance des utilisateurs ».

4.2.3. Une organisation à la communication déficiente

Les facteurs organisationnels ont un impact partiel sur la résistance. La formation a une influence positive. Plus les utilisateurs sont formés plus ils résistent à l'utilisation du système de gestion des connaissances, ce qui vient contredire les résultats d'Ash *et al.* (2000) et de Jiang *et al.* (2000) qui ont trouvé une relation négative.

La communication a une influence négative sur la résistance. Ce résultat confirme les travaux de Proctor et Doukakis (2003) et Elving (2005) qui ont trouvé une relation négative entre la communication et la résistance. En effet 63 % des utilisateurs trouvent insatisfaisante la communication au sein de l'organisation. Ce qui confirme notre hypothèse H3b : « La communication affecte négativement la résistance des utilisateurs vis-à-vis des TIC ».

5. En guise de conclusion

L'objectif de cette étude s'inscrit dans l'identification de facteurs influençant la résistance des utilisateurs à l'adoption d'un système de gestion des connaissances. Pour ce faire un modèle de recherche est utilisé auprès des utilisateurs formés à l'utilisation de Teamworks, le système de gestion des connaissances du PNUD.

Les résultats empiriques ont permis de constater l'influence de l'anxiété envers la technologie et de la maîtrise de l'outil informatique pour les facteurs individuels, de la compatibilité perçue pour les facteurs technologiques et de la communication pour les facteurs organisationnels.

Toutefois, les facteurs organisationnels en termes de formation, les facteurs individuels en termes de motivation et les facteurs technologiques en termes d'avantage perçu n'ont pas d'influence sur la résistance des utilisateurs.

Du point de vue managériale cette étude fournit un support à la compréhension et à la réflexion sur la résistance des utilisateurs face à l'introduction d'un système de gestion des connaissances. Ensuite elle peut avoir des implications pour les promoteurs et architectes de système d'information qui auront plus d'informations quant aux besoins et attentes des utilisateurs de cette technologie. Et enfin, selon cette étude, le management peut inciter

les utilisateurs à adopter le système de gestion des connaissances, et ce en améliorant la communication, en aidant à la maîtrise de l'outil informatique et en mettant en place des conditions permettant de baisser le niveau d'anxiété envers la technologie.

En perspective une étude comparative peut être menée dans d'autres bureaux ou centres et aussi une étude longitudinale pour confirmer ces résultats vu qu'une nouvelle version de Teamworks est mise en ligne.

6. Communication et développement des capacités, une voie vers l'adoption du système

Le système de gestion des connaissances intervient afin d'aider les collaborateurs à gérer et à partager les connaissances tout au long du cycle de vie de ces dernières, depuis leur capture jusqu'à leur retrait du système.

En nous appuyant sur les principes du management du changement (Jones *et al.* 2004) nous proposons quelques recommandations pour faciliter l'adoption du système de gestion des connaissances par les utilisateurs. Ces recommandations sont motivées par les conclusions et constats auxquels a abouti cette étude. Ainsi les recommandations sont présentées sous trois rubriques : le chantier humain, le chantier organisationnel et le chantier technologique.

6.1. Le chantier humain

6.1.1. Constats

Une angoisse quant à l'utilisation du système. En effet 20 % des utilisateurs ont peur de perdre des données, de commettre des erreurs et de ne pouvoir corriger les erreurs.

Des utilisateurs qui ne maîtrisent pas l'outil informatique mais sont prêts à utiliser le système s'ils retrouvent la confiance en leur capacité.

6.1.2. Recommandations

H1. Etablir la confiance dans l'utilisation des TIC, par la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation sur la sécurité des systèmes d'information. Le planning de cette sensibilisation doit être formalisé. Son action pourrait porter sur :

- des menaces et vulnérabilités au niveau de l'utilisateur ;
- des menaces et vulnérabilités au niveau équipement ;
- des solutions applicables ;
- de la diffusion et de la vulgarisation de chartes déontologiques ;

6.2. Le chantier organisationnel

6.2.1. Constats

Une frange d'utilisateurs ne sont pas formés et aussi non accompagnés dans l'usage du système.

Une culture de partage non encore ancrée dans l'organisation et un manque de communication sur le projet Teamworks.

6.2.2. *Recommandations*

O1. Identifier les utilisateurs non formés, ensuite évaluer les besoins de formation et enfin renforcer leur capacité. Pour atteindre ces objectifs il est important d'élaborer un planning de concert avec les utilisateurs concernés.

O2. Créer une culture de partage par une démarche psychologique qui doit répondre aux questions suivantes : pourquoi partager ? quel intérêt à partager ? quoi partager ? comment partager ?

O3. Communiquer efficacement : la communication doit se faire à tous les niveaux et viser à créer une vision partagée de l'environnement du travail à réaliser.

Aussi, bien que la démarche soit globale, rien n'empêche d'écouter les avis de certaines personnes en privé, ce qui permet surtout de convaincre ceux qui ont des réticences dues à des causes personnelles.

Par ailleurs, tous les projets de gestion des connaissances n'ont pas la même finalité, d'où l'importance d'explicitier les buts poursuivis en donnant une vision claire de l'organisation future et de son fonctionnement.

6.3. *Le chantier technologique*

6.3.1. *Constats*

Un système jugé complexe. Ainsi certains utilisateurs pensent qu'il est difficile de l'utiliser, qu'il nécessite des efforts et une assistance pour son usage.

D'après les utilisateurs, l'avantage du système reste mitigé. Il ne permet ni de travailler plus rapidement ni d'améliorer la qualité.

Un système de gestion des connaissances non compatible selon certains utilisateurs. En effet, ils pensent que Teamworks ne répond pas à leurs besoins pour accomplir leur travail, et non plus aux exigences et à leur méthode de travail.

6.3.2. *Recommandations*

T1. Former à la gestion des connaissances : les objectifs de formation doivent être la concrétisation de la gestion des connaissances. Pour ce faire une approche « bottom up » peut être adoptée et déroulée comme suit :

- (1) identification d'un projet pilote ;
- (2) choix d'un sponsor et d'un chef de projet ;
- (3) des résultats suivis par management ;
- (4) rédaction du document bilan du projet de gestion des connaissances ;
- (5) diffusion à l'ensemble de l'organisation.

T2. Nommer un éditeur de connaissance, dont le rôle est :

- de capter des informations et connaissances et ce par l'interview des acteurs, la recherche de nouvelles sources, et le contrôle des informations et des connaissances;
- de diffuser les connaissances ;
- de mettre à jour les connaissances.

T3. Procéder à un audit ergonomique. Cela permettra de savoir comment les interfaces sont réellement perçues par les utilisateurs : quels sont les éléments les plus vus ? dans

quel ordre sont-ils consultés ? quelles sont les informations ignorées ? En répondant à ces questions, des recommandations d'experts permettront d'améliorer la compatibilité.

Note

1. Interprétation de la force du lien. Signe de la valeur (positif/négatif) : sens du lien. Valeur positive : lien direct (i.e. si une variable augmente, l'autre augmente). Valeur négative : lien inverse (i.e. si une variable augmente, l'autre diminue).

Bibliographie

- Alodiedat, A.S. et Eyadat, Y.A., 2008. The effect of intranet use on students' achievement and self-confidence. *International Management Review*, 4 (1), 74–89.
- Ash, J.S., et al., 2000. Managing change : an analysis of a hypothetical case. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7 (2), 125–134.
- Ayadi, F. et Daoud, M., 2009. Les facteurs affectant la résistance des utilisateurs à l'adoption des TIC dans les établissements de santé privés. *14ème Colloque de l'Association Information Management*, AIM 2009, 10, 11 et 12 juin, Marrakech, Maroc.
- Bachelet, C. et Favre, J.P., 1998. Coexistence et cohérence des représentations du dirigeant de PME : application à la communication interne. *IVème Congrès International Francophone sur la PME*, 22, 23 et 24 Octobre, Nancy-Metz, 1–15.
- Bareil, C. 2004., La résistance au changement : synthèse et critique des écrits. Centre d'Etudes en Transformation des Organisations, HEC Montréal, N°10, 1–17.
- Boudokhane, F., 2006. Comprendre le non-usage technique : réflexions théoriques. Working Paper, 1–11. Disponible sur : <http://www.non-internautesaquitains.com/pdf/refus.pdf> [consulté le 1 juin 2007].
- Bradford, M. et Florin, J., 2003. Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 4 (3), 205–225.
- Compeau, D. et Higgins, C.A., 1995. Computer self-efficacy : development of a measure and initial test. *MIS Quarterly*, 19 (2), 189–211.
- Elving, W.J.L., 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communication : An International Journal*, 10 (2), 129–138.
- Ferneley, E.H. et Sobreperez, P., 2006. Resist, comply or workaround ? An examination of different facets of user engagement with information systems. *European Journal of Information Systems*, 15 (4), 345–356.
- Folaron, J., 2005. The human side of change leadership. *Quality Progress*, 38 (4), 39–43.
- Fortin, J.P., Lamothe, L. et Lapointe, L., 2002. La mise en place d'un dossier réseau informatisé en oncologie : la technologie au service d'un réseau de services intégrés. *Revue Transdisciplinaire en Santé*, 9 (1), 103–120.
- Gardner, W.L. et Gundersen, D.B., 1995. Information system training, usage, and satisfaction : an exploratory study of the hospitality industry. *Management Communication Quarterly*, 9 (1), 78–114.
- Gunia, N., 2002. *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : impacts des nouvelles technologies d'information et communication*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales, Toulouse I. Disponible sur : http://w3.univtlse1.fr/LIRHE/publications/these_gunia.pdf [consulté le 19 juillet 2007].
- Isaac, H., 2000. Enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d'information, l'entreprise numérique. *Revue Française de Gestion*, 129, 75–79.
- Jiang, J.J., Muhanna, W.A., et Klein, G., 2000. User resistance and strategies for promoting acceptance across system types. *Information and Management*, 37 (1), 25–36.
- Jones J., Aguirre D., et Calderone M., 2004. 10 principles for change management. Tools and techniques to help companies transform quickly. *Strategy + Business Magazine*, 15 avril, pp. 1–5.
- Joshi, K., 2005. Understanding user resistance and acceptance during the implementation of an order management system : a case study using the equity implementation model. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 7 (1), 6–20.

- Meuter, M.L., et al., 2003. The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies. *Journal of Business Research*, 56 (11), 899–906.
- Moore, G.C. et Benbasat, I., 1991. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2 (3), 192–222.
- Paré, G., 2006. Les technologies de l'information : et si notre santé en dépendait ? *Gestion*, 31 (1), 14–20.
- Proctor, T. et Doukakis, I., 2003. Change management : the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications*, 8 (4), 268–277.
- Pupion, J.C. et Leroux, E., 2006. Diffusion des ERP et comportements mimétiques. *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS 2006*, 13–16 juin, Annecy/Genève, 1–26.
- Setzekorn, K., Sugumaran, V., et Patnayakuni, N., 2002. A comparison of implementation resistance factors for DMSS versus other information systems. *Information Resources Management Journal*, 15 (4), 48–62.
- Sharma, R. et Yetton, P., 2007. The contingent effects of training, technical complexity, and task interdependence on successful information systems implementation. *MIS Quarterly*, 31 (2), 219–238.
- Taylor, F.W. 1911., *The principles of scientific management*. New York and London : Harper & Brothers.
- Vas, A. et Coeurderoy, R., 2004. Dynamique organisationnelle et diffusion du changement : analyse par modèle de survie de l'introduction d'un système de gestion intégré du travail. *XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS 2004*, 2-3-4 juin, Normandie/Vallée de Seine.
- Venkatesh, V. et Davis, F.D., 1996. A model of the antecedents of perceived ease of use, development and test. *Decision Sciences*, 27 (3), 451–481.
- Vilma, Z. et Egle, K., 2007. Improving motivation among health care workers in private health care organizations : a perspective of nursing personnel. *Baltic Journal of Management*, 2 (2), 213–224.
- Yang, H.J., et al., 2007. Impact of language anxiety and self-efficacy on accessing Internet sites. *Cyberpsychology and Behavior*, 10 (2), 226–233.
- Zghal, R., 2000. *Gestion des Ressources Humaines : les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique*. Centre de Publication Universitaire, Tunis.