

« L'INTEGRATION DU WEB 2.0 AUX RESSOURCES HUMAINES CONDUITE DU CHANGEMENT ET RESISTANCE »

BENZIANE Abdelbaki : Professeur - Directeur de l'ENPO - Directeur du LAREEM

Tél : 213.41.29.07.76 Fax : 213.41.29.07.72

Mail : benziane_baki@yahoo.fr ; a.benziane@mesrs.dz

KHIAT Assya : Professeur - Université d'Oran - Chercheur LAREEM

Tel : (213) 771 24 62 11 Mail : assya.khiat@gmail.com

SEMAOUNE Khalissa : Enseignante Université d'Oran - Chercheur LAREEM

Tel : 213 0771 72 68 85 Mail : semaounekhali@gmail.com

AZZEMOU Yassine : SETRAM - Oran

Tel : 213 551 28 34 65 Mail : a.yacine@live.com

RESUME

Le Web 2.0 envahit le langage de l'environnement économique et social. Aujourd'hui, nul n'ignore ce que la toile offre comme moyen de communication. Les entreprises ne peuvent feindre ce mode technologique de communication qui place au demeurant les acteurs de l'entreprise dans une nouvelle phase de management impactant de fait sur la conduite du changement. L'intégration du web 2.0 est inévitable pour l'organisation, et cette intégration n'est réalisable que par un accompagnement visant à faciliter l'acceptation du changement. En gestion des ressources humaines, nous serions amenés à formaliser deux hypothèses à savoir : H1 : Quelle performance aurait les ressources humaines après l'intégration du WEB 2.0 ? H2 : A quelle résistance au changement seront confrontées les ressources humaines après l'intégration du WEB 2.0 ? En répondant à ces hypothèses nous serions en mesure de comprendre et de mesurer l'intégration de l'usage du web 2.0 sur la performance des ressources humaines et d'atténuer les causes de résistance quant à la conduite du changement en partie par la formation et l'initiation au Web 2.0 enseignés dans le cadre de nos formations universitaires pour accroître la relation université / monde socio économique. Nous aurons ainsi tenté d'apporter une réponse à nos hypothèses hypothético déductives pour expliquer voire prévoir la réalisation du fait formation pour conduire le changement Une manière de répondre à la question centrale : Comment accompagner la révolution digitale des entreprises ?

MOTS CLES : Formation, GRH, innovation, WEB 2.0, conduite du changement, résistance.

« L'homme absurde est celui qui ne change jamais »

Georges Clemenceau
Discours du 22 juillet 1917

INTRODUCTION

La thématique de l'intégration du web 2.0 dans le domaine du management des ressources humaines figure en tête de nombreuses études ces dernières années (Besson et Digout, 2012) ; (Bourhis, 2011) ; (Peretti, Igalens,) (Thevenet, Dejoux, Marbot, Normand, Bender ; 2009). L'objet de cette communication tentera de répondre à la question centrale portant sur la conduite du changement dans les ressources humaines conséquence à une intégration du web 2.0. Notre démarche hypothéticodéductive fondée sur une enquête dans plusieurs entreprises va nous permettre d'apporter des réponses à nos hypothèses. Nous aurons à examiner les mutations que connaît le management des ressources humaines, de voir comment les DRH vont anticiper ces évolutions, de mieux préparer la venue de la génération Z, d'être en veille dans ce que le Web 2.0 impacte à l'horizon 2025 l'évolution de la dimension sociale et de pratiques collaboratrices. Une véritable révolution culturelle porteuse de changement. Quelque soient les causes (internes ou externes), quelque soient les formes, le changement provoque des résistances (ouvertes ou explicite ; sourde ou implicite) dont les facteurs peuvent être individuelles, collectives voire structurelles ou conjoncturelles. Que les résistances soient ouvertes ou sourdes elles puisent essentiellement ses causes dans l'incertitude. Il existe plusieurs leviers d'action contre les résistances : la formation, les promotions, l'information, l'institutionnalisation du changement. Nous nous limiterons à la formation comme moyen de réduction des résistances et surtout comme moyen d'enclencher le changement.

1.- OPTIONS METHODOLOGIQUES ET EPISTEMOLOGIQUES

➤ Objectif et intérêt de la recherche

Le web 2.0 a envahi notre monde et chamboulé tous les modes de communication. Les réseaux sociaux ont pénétré l'entreprise et changer la logique et le mode de fonction d'une de ses fonctions à savoir la fonction Ressources Humaines. Le Web 2.0 permet surtout d'aller vers plus de simplicité et de réactivité, plus de participation et de collaboration. Le Web 2.0 est en usage dans les pratique de recrutement, il impacte les relations sociales et de la connaissance (Digout et Besson, 2012) ;(Peretti, 2014) ; (Igalens, 2012) ; (Gavand, 2013). Ainsi le DRH doit anticiper ses évolutions et mutations en intégrant la dimension sociale et collaborative du web 2.0 qui est la plateforme de l'entreprise 2.0. Dans une logique d'évolution de l'entreprise à l'horizon 2015-2025 ou la génération Y pousse celle de X vers la sortie et l'émergence de la génération Z, les ressources humaines 2.0 vont permettre la diminution des activités administratives pour se concentrer sur l'aspect qualitative en instaurant une culture de confiance et de partage dans un climat de communication bidirectionnelle. Cette intégration pour une performance qualitative des ressources humaines

ne peut se concrétiser sans une conduite du changement afin de pérenniser l'équilibre de l'entreprise.

➤ **Problématique de recherche et cadre conceptuel**

Les nouvelles technologies proposent de nouveaux modes de travail et posent des défis à l'organisation fonctionnelle de l'entreprise et à sa culture. Selon Hamel (2011), l'entreprise capable d'exploiter les nouveaux potentiels des usages collaboratifs sera en mesure de proposer les meilleurs produits et services et pourra bâtir de réels partenariats avec ses partenaires et ses clients.

L'implantation du concept d'Entreprise 2.0 a pour objectif de mettre les ressources de l'entreprise en adéquation avec l'environnement et faire face à la complexité grandissante. La stratégie d'implantation des outils collaboratifs et surtout leur usage deviennent un enjeu stratégique pour l'entreprise. L'usage des outils Web 2.0 et la culture organisationnelle d'innovation sont les prémisses indispensables pour atteindre des résultats tangibles et capitaliser sur l'intelligence collective. La démarche structurée et le bon accompagnement faciliteront la phase de transition et consolideront les nouveaux processus. Ceci dit, il n'en demeure pas moins que les managers n'avancent pas sans rencontrer des résistances.

Elles peuvent provenir du système organisationnel, lui-même inerte et peu réceptif au changement. Ces déterminants ont été étudiés par Rondeau (2002; p. 100) comme étant l'inertie, l'absence de pression de l'environnement et par Hafsi et Demers (1997), par les déterminants de la capacité à changer : contexte, structure, culture, potentiel humain, leadership.

Notre problématique consiste à voir comment aider la fonction RH à introduire les outils du Web 2.0 dans un contexte de résistance. Dans ce contexte nous nous positionnons dans la préoccupation de Tonnelé (2011) sur la conduite du changement ou comment passer de du discours à l'action.

➤ **Hypothèses de recherche**

Le Web 2.0 envahit le langage de l'environnement économique et social. Aujourd'hui, nul n'ignore ce que la toile offre comme moyen de communication. Les entreprises ne peuvent feindre ce mode technologique de communication qui place au demeurant les acteurs de l'entreprise dans une nouvelle phase de management impactant de fait sur la conduite du changement.

L'intégration du web 2.0 est inévitable pour l'organisation, et cette intégration n'est réalisable que par un accompagnement visant à faciliter l'acceptation du changement.

En cas de gestion des ressources humaines, nous serions amenés à formaliser deux hypothèses à savoir :

H1 : Quelle performance aurait les ressources humaines après l'intégration du WEB 2.0 ?

H2 : A quelle résistance au changement seront confrontées les ressources humaines après l'intégration du WEB 2.0 ?

En répondant à ces hypothèses nous serions en mesure de comprendre et de mesurer l'intégration de l'usage du web 2.0 sur la performance des ressources humaines et d'atténuer les causes de résistance quant à la conduite du changement en partie par la formation et l'initiation au Web 2.0

Nous aurons ainsi tenté d'apporter une réponse à nos hypothèses hypothético déductives pour expliquer voire prévoir la réalisation du fait formation pour réduire les conséquences de la résistance au changement. Ou «Comment accompagner la révolution digitale des entreprises ?»

➤ **Eclairage épistémologiques et méthodologiques**

En partant de l'environnement social de proximité comme niveau d'analyse du management des ressources humaines (Vacheux, 1997), nous nous donnons une posture qui s'ancre dans la réalité au quotidien pour une approche compréhensive de la réalité (Weber, 1922).

Ce faisant, nous faisons le choix d'une posture méthodologique et épistémologique qui consiste à répondre à deux questions essentielles : Pourquoi et Comment.

L'objectif que nous tentons d'explorer à savoir l'intégration du web 2.0 aux ressources humaines / conduite du changement et résistance n'est pas des plus simple. De fait, si la réponse à la première question à savoir pourquoi, relève de l'attitude qui tend à donner du sens à des réalités toujours de plus en plus complexes. La réponse au comment nous conduit à chercher à améliorer les pratiques, les outils, les méthodes au quotidien. Nous sommes bien là dans des fonctions informatives et formatives au sens de Vacheux (1997)

Notre approche exploratoire et quantitative du terrain nous a permis par le biais de questionnaire auprès de 18 gestionnaires des ressources humaines exerçant à Oran. Une manière de poser la problématique dans son contexte. Une manière aussi de donner une résonance pratique aux théories (Vacheux, 1997) ; (Igalens et Roussel, 1998).

2.- RESULTATS OBTENUS ET LEURS DISCUSSIONS

Dans une logique de comprendre l'intérêt des responsables des ressources humaines à la révolution digital des entreprises, la première question posée était de savoir quels sont les domaines où le web 2.0 est le plus utile, dans ce but, nous avons recueilli les réponses des responsables des ressources humaines dans plusieurs entreprises.

Comme présenté dans le [tableau1], le domaine le plus préconisé par les responsables des ressources humaines pour intégrer le web 2.0 est le recrutement avec un taux de 88.89%, suivi des relations sociales avec un taux de 72.22% et enfin un taux de 50.00% pour la gestion des connaissances.

Il est à noter que pour les deux premiers domaines leurs résultats sont expliqués par une préférence unanime pour l'utilisation des réseaux sociaux comme outil du web 2.0. [Recrutement et relations sociales]. Quand à la gestion des connaissances son taux est expliqué par une forte utilisation des wikis par les responsables des ressources humaines.

Tableau1 : Les domaines des ressources humaines ou le web 2.0 est le plus utile

	Effectifs	%
Le recrutement	16	88,89%
Les relations sociales	13	72,22%
Gestion des connaissances	9	50,00%
Autre	2	11,11%
Total	18	100,00%

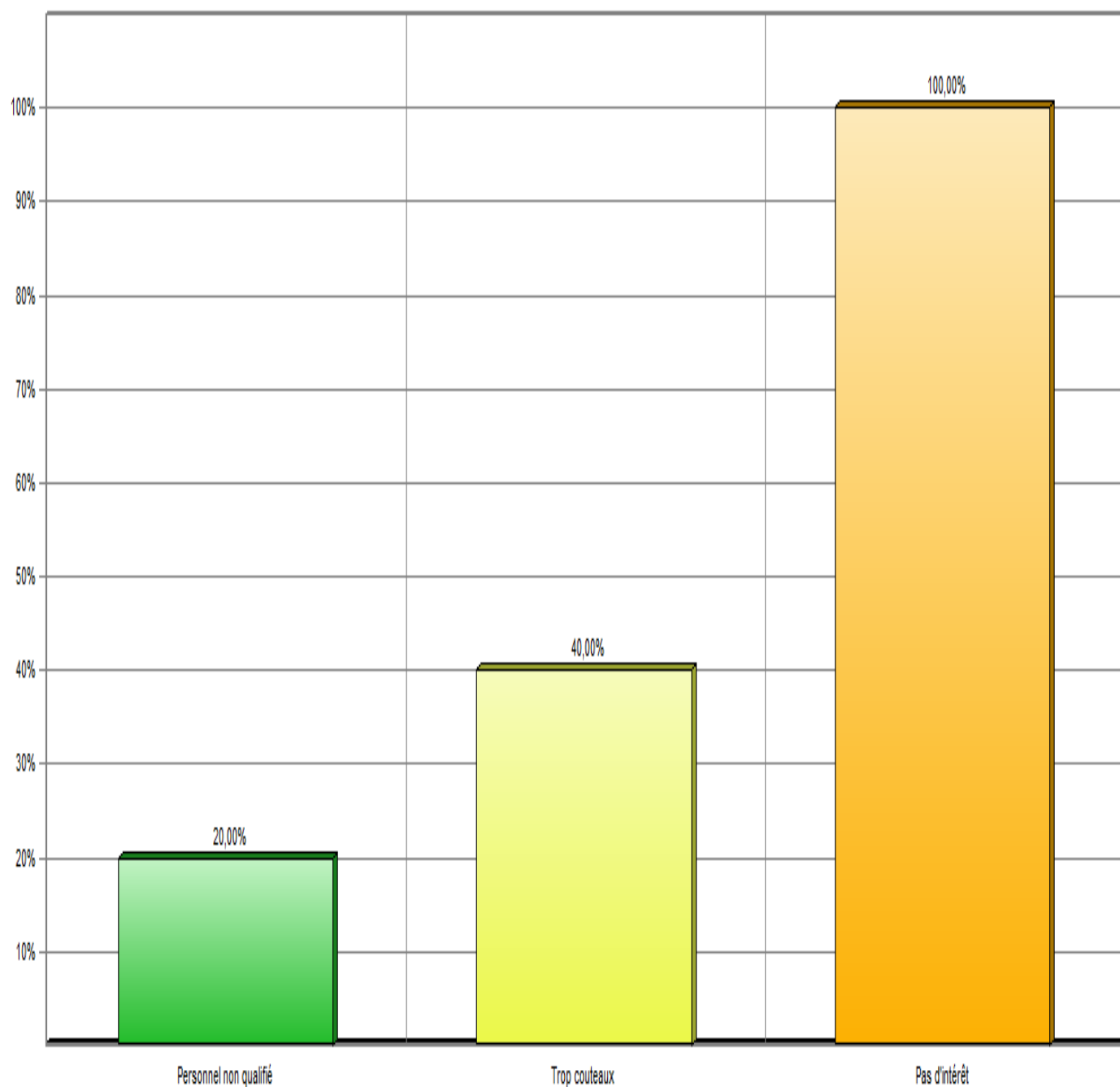
Source : Résultat d'enquête

La résistance au changement s'explique selon Grouard et Meston (1998)¹ tantôt par une absence de prise de conscience du problème, une relégation au second plan du problème identifié, un manque de connaissance et/ou de compréhension de la solution, le rejet de la solution ; tantôt par la peur des conséquences anticipées de la solution, les moyens disponibles, le manque d'intérêt réel ou encore par des blocages mentaux.

Pour savoir quelles raisons les responsables des ressources humaines ne veulent pas intégrer le web 2.0, leurs réponses sont variables d'une raison à une autre : les plus réticents ne voient, à l'unanimité, aucun intérêt pour l'intégration du web 2.0 ; ensuite 40.% des responsables avancent l'argument du coût qu'engendre l'intégration du 2.0 et enfin 20% posent le problème de la qualification personnelle.

¹Grouard De Benoit, Meston Francis et Euvrard Michael. (1998). *L'entreprise en mouvement*. Dunod.

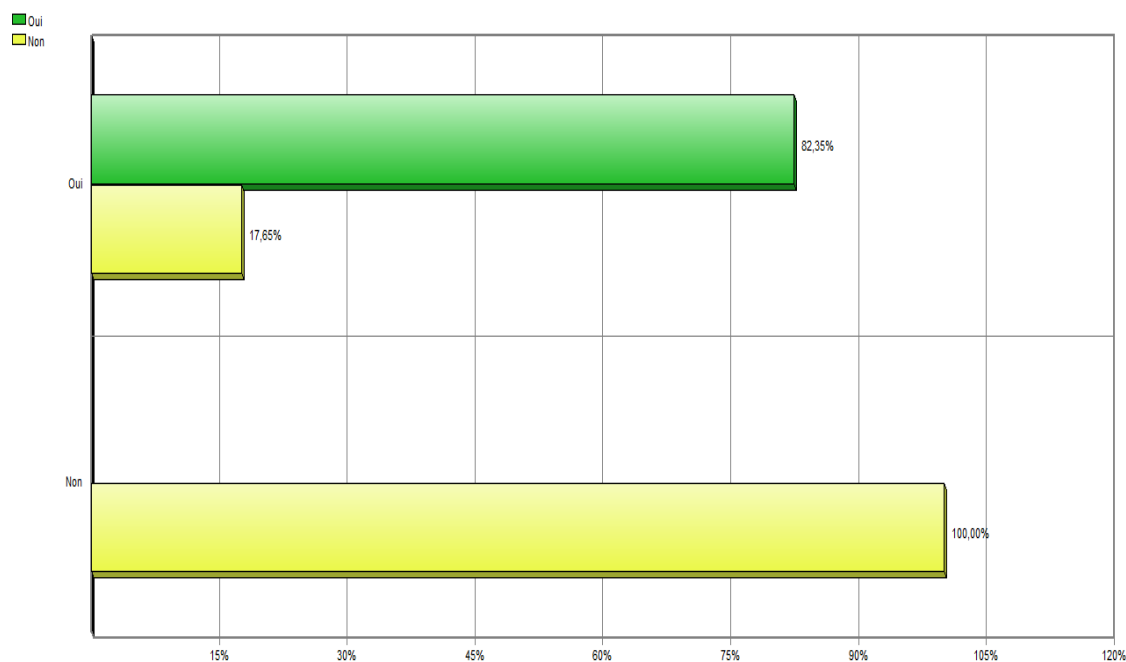
Grphe 1 : Pour quelles raisons les responsables des ressources humaines ne veulent pas intégrer le web 2.0.



Source : Résultat d'enquête

Selon Pemartin (2005), il existe différents moyens permanents de lutte contre la résistance au changement : la formation, la promotion, l'information et l'institutionnalisation du changement. Nous avons remarqué que parmi les responsables sondés les plus réticents à l'intégration du web 2.0 aux ressources humaines, 82.35% étaient favorables à l'intégration progressive du web 2.0 après formation du personnel.

Graphe2 :L'intégration du web 2.0 après formation



Source : Résultat d'enquête

Nous avons répartis les sondés en trois catégories : les moins de 30 ans, ceux dont l'âge varie entre 30 et 54 ans et enfin ceux qui ont plus de 55 ans, le résultat révélé par le test du *Khi-deux* que le seuil de signification statistique est inférieur à 0.05 (0.036) donc les variables âge et l'utilisation des outils du web 2.0 sont dépendantes, et l'indice de *cramer* qui est supérieur à 0.5 nous montre que la relation entre l'âge et l'utilisation des outils du web 2.0 est significative.

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,623 ^a	2	,036
Rapport de vraisemblance	7,085	2	,029
Association linéaire par linéaire	5,658	1	,017
Nombre d'observations valides	19		

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,623 ^a	2	,036
Rapport de vraisemblance	7,085	2	,029
Association linéaire par linéaire	5,658	1	,017
Nombre d'observations valides	19		

a. 4 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,05.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,590	,036
	V de Cramer	,590	,036
Nombre d'observations valides		19	

De ce fait, nous remarquons qu'il y'a une certaine résistance individuelle. D'après Permartin (2005) la résistance relève de la personnalité de l'acteur, de l'anxiété qu'il ressent, de la méfiance qu'il développe, des questions inévitables qu'il se pose, de la perte de ses repères et des transactions qu'il réalise dans un contexte de changement. Cette résistance individuelle est générationnelle.

➤ Limites de la recherche et perspectives

Nous n'avons pas la prétention de généraliser nos résultats de notre recherche à l'ensemble des pratiques RH dans les entreprises. Il nous faudrait pour une approche plus intéressante lancer une enquête quantitative et qualitative plus poussée. Nous ne prétendons pas non plus avoir épuisé tous les contours des domaines de la GRH d'autant qu'elles ne sont pas toute mis en œuvre dans nos entreprises.

Nous avons toutefois tenté de cerner les perceptions et les réactions qu'ont les responsables RH et leurs réactivités positives.

Les principales perspectives à l'issue de cette recherche apparaissent quand elle appuie les théories déjà existantes qui portent sur la conduite du changement, les résistances, l'usage du Web 2.0 dans le domaine des ressources humaines. Nous pourrions améliorer notre recherche à terme en élargissant notre cible. Enfin, nous pourrions adopter et adapter la formation afin qu'elle puisse être utilisée comme levier stratégique à l'amélioration de la fonction RH à l'ère du Web 2.0

CONCLUSION

En réalité d'adoption et d'adaptation des outils du Web 2.0 impulsé par la formation à usage dans la fonction RH, met en place une gestion participative / collaborative de co-construction. Face à l'inertie comme déterminant aux résistances (Rondeau, 2002), la formation s'érige comme capacité à changer (Hafsi et Demers, 1997). Ses anxiétés, ses craintes, ses pertes de repères (Permartin, 2005) sont ainsi atténuées

La formation apparaît tout indiquée pour introduire et développer l'usage des outils du WEB 2.0 au profit de développement de la fonction RH.

REFERENCES

- Autissier David, Moutot Jean Michel.,. (2003). *pratique de la conduite du changement, comment passer du discours à l'action*. Dunod.
- Besson Laurent et Digout Jacques. (2012). *E-recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux*. Vuibert.
- Bessou Laurent et Digout Jacques. (2012). *E-recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux*. Vuibert.
- Bourhis Anne. (2011, janvier / février / mars). La gestion des ressources humaines à l'ère du Web 2.0. *Effectif*, 14 (1).
- Creplet F., Letourneau P., Espérance L., Paydulova Y., . (2011, Janvier). (Altelya, Éd.) Consulté le juillet 2014, sur http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.voirin-consultants.com%2F%3Fwpdmact%3Dprocess%26did%3DMTlUaG90bGluaw%3D%3D&ei=lz69U_eBCsq60QWu64DgBg&usg=AFQjCNFFuwPPIQ3A26CNYnpBT6rGuRNMqQ&sig2=LB4KvlbhRCMUI
- Gavand Alain. (2013). *Le recrutement : enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*. Eyrolles.
- Grouard De Benoit, Meston Francis et Euvrard Michael. (1998). *L'entreprise en mouvement*. Dunod.
- Igalens Jacques et Roussel Patrice. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Economica.
- Igalens Jacques. (2012, novembre). La RSE est-elle placardisée ? *Revue Personnel - dossier RSE : un train à ne pas manquer pour les DRH* (534), pp. 62-63.

Peretti Jean Marie. (2014, mars). . (C. Chryssippe, Éditeur, & P. J. Marie, Producteur) Consulté le juin 3 juillet, 2014, sur <http://www.chryssippe.org/#!interview-jmp/c2fu>:
<http://www.chryssippe.org/#!interview-jmp/c2fu>

Permartin D. (2005). *La compétence au coeur de la GRH*. EMS.

Thevenet Maurice, Dejoux Cécile, Marbot Eléonore, Normand Etienne. (2009). *Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Pearson Education.

Vacheux, F. (1997). La gestion des ressources humaines et l'épistémologie du quotidien. *Cahiers de Recherche du CERGOR* , p. 16.

Weber, M. (1992). *Essai sur la théorie de la Science*. (Plon, Éd.)