

CERTIFICAT EN GESTION DE DOCUMENTATION ET DE BIBLIOTHÈQUE 2006-2007

Regard rétrospectif sur un processus de changement :

**L'informatisation des centres de documentation des OROSP
(canton de Neuchâtel)**



**Corinne Vuitel Kaplanseren
Neuchâtel**

Septembre 2007

TRAVAIL FINAL DE CERTIFICAT

Déposé auprès de

Mme Jacqueline Monbaron, Département des Sciences de l'Éducation, Université de Fribourg,
responsable scientifique du module « Gestion du changement et de la qualité ».

M. Marc Thiébaud, Conseiller en relations humaines, Colombier,
personne de référence pour le suivi pédagogique du travail.



Résumé

Cette étude propose d'analyser un processus de changement intervenu dans les Offices régionaux d'orientation scolaire et professionnelle du canton de Neuchâtel. Soumis à certaines pressions de son environnement, les OROSP choisissent d'adopter un logiciel de bibliothèque qui remplace une gestion documentaire qualifiée de traditionnelle. L'adoption de ce nouvel outil provoque des réactions différenciées chez les collaborateurs. Le changement est étudié au moyen de différents outils d'analyse qui permettent de comprendre les enjeux de cette nouveauté pour l'institution, de distinguer les étapes de sa mise en œuvre et d'interpréter les attitudes des collaborateurs durant ce processus. L'évaluation des gains obtenus, en terme d'allègement des tâches et de simplification de la procédure de gestion documentaire, permet de justifier l'investissement engagé.

Remerciements

Mes remerciements les plus sincères vont à :

- Claude Jeandroz, chef du Service de l'Orientation scolaire et professionnelle du canton de Neuchâtel, sans qui ce projet n'aurait pu voir le jour ;
- Marc Thiébaud, pour son rôle dans la découverte du changement et pour son accompagnement durant la rédaction de ce travail ;
- Tous mes collègues de l'OROSP, pour leur engagement, et en particulier Manu et Sandrine, pour leurs idées illuminatrices;
- Zelal et Léo, mes enfants, pour leur indulgence durant toute cette année de formation...



Table des matières

I. Introduction	1
II. Définition du contexte	2
1. Les OROSP du canton de Neuchâtel	2
2. Le fonds documentaire	2
2.1. La documentation en prêt	2
2.2. Les bibliothèques internes	3
3. Les collaborateurs	4
III. Préparation du changement	4
1. Diagnostic de départ	4
2. Définition des enjeux	5
2.1. Environnement interne	5
2.2. Environnement externe	6
3. Définition des objectifs	6
4. Conditions de mise en oeuvre	7
4.1. Logiciel de bibliothèque	7
4.2. Pilotes du changement	7
4.3. Groupe de travail	8
5. Bilan de la disposition au changement	9
IV. Outils d'analyse pour la compréhension des attitudes	9
1. Grilles d'analyse	10
2. Méthodes de recueil des données	11
V. Analyse des attitudes face au changement	12
1. Conduite du changement	12
2. Les secrétaires	13
3. Les documentalistes	15
4. Les psychologues-conseillers en orientation	17
VI. Limites de l'analyse	19
VII. Bilan du changement	20
VIII. Conclusion	21
Bibliographie	22
Annexes	
Annexe 1 : Organigramme des OROSP	24
Annexe 2 : Définition des phases de préoccupation selon C. Bareil	25
Annexe 3 : Définition des types de pertes selon C. Scott et D. Jaffe	26
Annexe 4 : Questionnaire d'évaluation (extrait)	27

I. Introduction

Abordé dans le module 3 du Certificat de formation continue en gestion de documentation et de bibliothèque, le changement est un thème passionnant tant il est complexe et divers par ses angles d'approche. Ses composantes, que nous avons relevées lors des deux journées de cours consacrées à ce thème, reflètent une situation vécue dans ma pratique professionnelle. J'ai ainsi eu envie de l'approfondir et d'y consacrer mon travail final.

Le changement vécu en 2006 dans les Offices d'orientation scolaire et professionnelle du canton de Neuchâtel (OROSP) est un exemple de changement organisationnel peu nouveau dans le monde des bibliothèques: en décidant d'adopter un logiciel de bibliothèque pour la gestion de ses centres de documentation, les OROSP introduisent un nouvel outil de travail qui bouscule les habitudes, provoquant de nombreuses réactions chez les collaborateurs concernés.

Dans le contexte particulier des bibliothèques, on constate que le changement a surtout été étudié sous son aspect technique : qu'est ce que l'informatisation peut apporter en terme d'organisation et d'optimisation du travail ? L'aspect humain et le vécu de ce changement ont rarement été abordés en tant qu'objet d'étude dans les bibliothèques¹, contrairement à l'entreprise au sens large qui a fait l'objet de recherches en psychologie sociale dès les années 1950². Par la suite, le changement entre dans les théories du management car la dimension humaine est considérée comme un élément essentiel à prendre en compte dans tout processus de changement qui touche à l'organisation de l'entreprise.

Ainsi, « on parle de changement organisationnel pour désigner toute transformation touchant l'une des dimensions de l'organisation (structure, culture, personnes, système technique, système d'information, système de gestion, etc.). [...] Le changement peut porter sur les relations entre acteurs ou sur les routines et dispositifs de l'organisation qui structurent l'activité des individus. La réaction d'un acteur à un changement peut être positive ou négative et plus ou moins consciente. [...] Elle se doit d'être analysée pour être comprise ». (Alexandre-Bailly, 2006, p. 269).

A cette définition, il me semble important d'ajouter la notion de processus : en effet, d'une situation de départ, le changement aboutit à une situation souhaitée au cours d'un processus durant lequel se définissent des étapes indispensables à sa réussite. Le processus devient à son tour objet d'étude comme l'une des composantes du changement.

But de cette étude

Le changement dont je vais parler dans ce travail a eu lieu, en partie, pendant la formation. Les cours étaient le miroir de ce que je vivais « en direct » sur mon lieu de travail.

Particulièrement concernée par ce changement, puisque j'en étais le pilote, cette étude me permet de porter un regard rétrospectif sur les différentes étapes que nous

¹ Seules des mises en garde sur les réactions possibles des collaborateurs apparaissent dans la littérature : voir par exemple Duchemin, 1996, p. 64 et 208.

² Sur l'historique de la recherche, voir notamment Guilhaon, 1998 et Jacob, Rondeau et Luc, 2004.



avons traversées. A l'aide des outils reçus aux cours et de lectures complémentaires, je peux prendre le recul nécessaire afin de relater cette expérience et de la comprendre dans ses différentes dimensions.

L'étude que nous proposons se compose de six parties:

- dans un premier temps, nous brosserons un tableau de l'institution ;
- puis nous chercherons à évaluer les enjeux du changement pour l'institution, à clarifier le rôle de son environnement et à diagnostiquer l'impact que les modifications apportées peuvent avoir sur les utilisateurs et sur l'institution elle-même;
- dans une troisième partie, nous décrirons les outils utilisés pour comprendre les attitudes des collaborateurs face au changement introduit;
- nous proposerons, au moyen de ces différentes références, d'analyser ces attitudes dans les différentes étapes du changement ;
- puis nous apprécierons les limites de l'analyse présentée;
- en dernier lieu, un bilan de l'expérience nous permettra d'évaluer si les objectifs que nous nous sommes fixés ont été atteints et de mettre en valeur les apports de ce changement pour l'institution.

II. Définition du contexte

1. Les OROSP du canton de Neuchâtel

Les Offices régionaux d'orientation scolaire et professionnelle ont été créés, dans leur forme actuelle, il y a une quarantaine d'années (cf. Schlunegger, 2007, p.9). Leur mission consiste à apporter une aide aux enfants en âge scolaire, aux adolescents confrontés au choix d'un métier ou d'une filière d'étude et aux adultes envisageant de se perfectionner ou de changer de voie professionnelle. En tant que service public dépendant du Département de l'Education, de la Culture et des Sports (DECS) du canton de Neuchâtel, les prestations³ de prise en charge et d'accompagnement de projets scolaires ou professionnels sont gratuites.

Les OROSP sont répartis dans les six districts du canton de Neuchâtel, avec deux Offices principaux: l'OROSP du Littoral neuchâtelois (OROSP-LN) dont le siège se trouve à Neuchâtel et l'OROSP des Montagnes neuchâteloises (OROSP-MN) réparti sur deux sites : La Chaux-de-Fonds et Le Locle. Ces deux Offices, qui dépendent du Service cantonal de l'orientation scolaire et professionnelle (SOSP), gèrent des « bureaux périphériques », huit antennes des offices d'orientation situées dans les collèges secondaires du canton⁴.

A chaque office et bureau de l'OROSP est associé un centre de documentation qui permet au public de consulter et d'emprunter des documents spécialisés sur les professions et les formations.

2. Le fonds documentaire

2.1. La documentation en prêt

La documentation proposée en libre accès se distingue selon que le centre se trouve dans les offices ou dans les bureaux périphériques, qui n'accueillent que des élèves du degré secondaire I. Les offices accueillant également des adultes, la collection

³ Les prestations de l'OROSP sont présentées sur le site www.ne.ch/orosp

⁴ Voir organigramme en annexe



s'enrichit de différentes brochures qui leur sont particulièrement destinées : filières d'études supérieures, perfectionnements professionnels et documents divers consacrés aux techniques de recherche d'emploi.

La plupart des dossiers et brochures sont en prêt pour une durée de 15 jours ; les exemplaires uniques sont à disposition pour être consultés sur place.

Ce fonds documentaire présente trois caractéristiques propres à l'orientation :

- il contient peu de titres mais de nombreux exemplaires par titre : chaque titre est multiplié par le nombre de lieux de prêt et par un nombre d'exemplaires adapté à chaque lieu.
- les titres se renouvellent fréquemment en fonction de l'évolution des professions et des filières d'études (changement de dénomination ou modification des cursus) et en fonction de l'édition annuelle de certaines brochures (notamment celles des écoles). La politique documentaire consiste à pouvoir mettre à disposition l'information et donc les documents les plus à jour possible.
- l'intérêt pour certains domaines professionnels est saisonnier ou répond à des effets de mode : il est important de pouvoir répondre à des demandes massives de la part du public. De même, notre public évolue en fonction de la conjoncture économique et nous devons pouvoir répondre par une offre adaptée.

La politique d'acquisition est coordonnée, sur le plan cantonal, dans le cadre d'un groupe inter-office de documentation (GID) auquel participent les documentalistes et qui est dirigé par le documentaliste cantonal.

L'orientation produit ses propres documents. Ceux-ci sont créés par le Centre de production documentaire, organe de la Conférence intercantonale de l'Instruction publique (CIIP) et édités par l'Association suisse pour l'orientation scolaire et professionnelle (ASOSP). Les cantons participent financièrement à la production de ces dossiers professionnels. Les documentalistes collaborent à la révision des collections électroniques, produits de la CIIP, publiées sur le site suisse de l'orientation⁵.

2.2. Les bibliothèques internes

Les trois sites principaux possèdent des bibliothèques réservées à l'usage des collaborateurs de l'OROSP. Ces bibliothèques spécialisées recouvrent de nombreux thèmes utiles à leur pratique: ouvrages de référence et études de psychologie et de pédagogie, documents divers en relation avec le monde du travail, la formation, les migrants, l'animation de groupe, les bilans de compétences, etc. ainsi que différents annuaires statistiques, dictionnaires, et revues spécialisées. Les titres des trois bibliothèques se recoupent en partie seulement, chaque bibliothèque conservant ses propres particularités selon ses acquisitions.

Ces bibliothèques, mal mises en valeur, sont peu utilisées par les collaborateurs. Un important travail de tri et un classement par thème ont été effectués ces deux dernières années mais aucun catalogue n'a été constitué.

⁵ www.orientation.ch : collection de fiches métiers, écoles, filières universitaires et perfectionnements.



3. Les collaborateurs

Les OROSP emploient une cinquantaine de collaborateurs sur l'ensemble du canton sans compter la direction, les stagiaires et les apprenants. Ils se répartissent, selon leur fonction, en trois groupes bien définis :

- les secrétaires accueillent le public, le renseignent et sont chargées du prêt des documents. Les secrétaires des bureaux périphériques assument toutes les tâches liées au prêt: mise à disposition des documents, rappels, statistiques et inventaires annuels.
- les documentalistes travaillent dans les trois sites principaux et gèrent les centres de documentation des offices et des bureaux périphériques. Responsables de la politique documentaire, ils ne s'occupent qu'occasionnellement du prêt bien qu'ils accueillent le public pour lui fournir des informations sur leurs possibilités de formation.
- les psychologues-conseillers en orientation⁶ accueillent, conseillent et accompagnent les jeunes et les adultes dans la construction de leur projet de formation. Dans certains bureaux périphériques, non dotés de secrétariat, ce sont eux qui assument les tâches liées au prêt des documents.

La « culture d'entreprise »⁷ est particulièrement présente à l'OROSP : une mission et des valeurs partagées par tous les collaborateurs les incitent à un engagement personnel très fort.

Les activités de l'OROSP se déroulent, comme on l'a vu, dans un contexte en perpétuel mouvement. Les collaborateurs des offices d'orientation doivent sans cesse adapter leurs connaissances pour rester à jour avec l'information. De plus, et comme toute entreprise, l'administration cantonale s'adapte aux avancées technologiques ; son personnel doit adopter régulièrement les nouveaux outils mis en place dans leur institution.

III. Préparation du changement

La construction de ce chapitre s'inspire des étapes d'un scénario de changement illustrées dans l'ouvrage de Collerette et Schneider (1996) ainsi que du support de cours de Marc Thiébaud (2005). Les éléments pris en compte pour l'OROSP proviennent de différentes sources : rapports d'activité et procès-verbaux de séances, réflexions non consignées et discussions informelles avec le chef du SOS, anciens agendas pour les aspects chronologiques.

1. Diagnostic de départ

Le contexte étant défini, il s'agit, dans cette étape, d'établir un diagnostic de la situation : celui-ci met-il en relief la nécessité d'un changement ou peut-on maintenir le *statu quo*?

Pour les OROSP, ce sont donc onze lieux de prêt dépendant de sept documentalistes répartis sur trois sites différents. Cette gestion éclatée implique des pratiques variables d'un lieu à l'autre.

⁶ Pour simplifier la lecture, j'utiliserai le terme de psychologue ou de conseiller dans la suite du travail.

⁷ La culture d'une entreprise se définit comme un ensemble de valeurs, de représentations et de mécanismes communs partagés par les membres de l'organisation. Cf. Alexandre-Bailly, 2006, p. 52.



La gestion documentaire et le prêt sont pratiqués de manière traditionnelle⁸ : listes de documents ou bases de données propres à chaque site, opérations manuelles de prêt et retour des documents, fiches d'emprunt remplies par les lecteurs eux-mêmes, comptage manuel sur des fiches incomplètes, illisibles ou peu précises pour les statistiques, envoi épisodique des rappels, inventaires établis en passant les rayons en revue, aucun catalogue complet disponible et donc, une vue d'ensemble floue pour une politique documentaire efficace.

Ces méthodes de travail, peu rationnelles et peu précises, font perdre un temps précieux aussi bien aux documentalistes qu'aux secrétaires chargées du prêt.

Cette situation, héritage d'un long passé, mérite d'être reconsidérée. Améliorer l'organisation et l'efficacité du travail en utilisant des techniques bibliothéconomiques actuelles est une solution à envisager pour les OROSP.

Ce diagnostic établi pour les OROSP rejoint les réflexions initiées par les bibliothèques dès les années 1980. Pourquoi informatiser ? Dans quel but et pour répondre à quels besoins ?

Ces questions ont été résolues petit à petit dans la plupart des bibliothèques : le but d'une gestion informatisée est d'automatiser les opérations répétitives, réduire la durée des transactions de prêt, offrir un catalogue complet, disposer de statistiques fiables, intégrer, en somme, les procédures de gestion et de fonctionnement de la bibliothèque dans un même système (cf. Buntschu, 2007 et Duchemin, 1996).

2. Définition des enjeux

Les enjeux stratégiques d'un changement organisationnel sont propres à chaque organisation et s'inscrivent dans un environnement particulier (cf. Collerette et Schneider, 1996, p.27 et suivantes). Cet environnement, interne et externe à l'organisation, est déterminant pour établir les conditions dans lesquelles le changement peut être activé. Il est donc important d'en préciser les contours avant de prendre la décision d'enclencher un processus de changement.

Pour les OROSP, l'environnement de l'institution a joué un rôle significatif dans la mise en oeuvre du changement.

2.1. Environnement interne

- Le premier élément à mettre en relief part d'un constat établi par le système Timelead⁹ : la gestion documentaire occupe beaucoup les documentalistes qui ne peuvent consacrer plus de temps à leurs autres tâches : information au public et rédaction/révision des différents documents d'information. Ces révisions sont des prestations facturées par le canton à la CIIP et permettent d'équilibrer sa contribution financière à la production documentaire.
- Le deuxième élément s'inscrit dans une logique « gain de temps » initiée lors de la diminution de la charge horaire hebdomadaire en 2004 : il faut trouver des solutions pour gagner du temps tout en améliorant nos prestations.
- Le troisième élément est fondamental : le SOSP dispose d'un budget utilisable avant les restrictions budgétaires imposées par l'Etat en 2006. Le projet d'informatisation doit être rapidement mis sur pied, sinon il risque de ne jamais voir le jour.

⁸ Aucun documentaliste n'est formé en bibliothéconomie (bibliothécaire, spécialiste I+D ou AID).

⁹ Timelead : système de gestion du temps de travail mis en place par l'Etat dans certains services.



- Le dernier élément porte sur le fonds documentaire lui-même : informatiser nos documents viendrait compléter l'offre électronique déjà à disposition sur le site orientation.ch avec un catalogue complet des documents à disposition dans les OROSP.

2.2. Environnement externe

- L'orientation subit régulièrement une certaine pression de la part de ses partenaires institutionnels ou de la part des organisations du monde du travail¹⁰. La mission des OROSP est parfois remise en question car elle refuse de faire le jeu des milieux économiques en continuant à orienter les élèves dans des voies en rapport avec leurs intérêts et leurs aptitudes. Il est important de disposer de données fiables sur l'intérêt des jeunes pour certains secteurs professionnels.
- Les contrôles financiers de l'Etat sont réguliers. Ils portent sur l'inventaire de nos collections et de nos stocks et sur les mouvements des documents. Ils exigent une amélioration de tout le processus de prêt afin de simplifier le contrôle et notamment le suivi des rappels et des contentieux pour les documents non-rendus.
- La CIIP prévoit, dans un futur proche, la création d'un Centre National de production documentaire (CSFO) pour les documents d'information professionnelle. Le CSFO¹¹ a pour projet de mettre en ligne toute la documentation de base des cantons et nous souhaitons être prêts, avec un fond déjà informatisé, lors du lancement de ce projet¹².

L'OROSP se trouve donc face à certaines pressions (administrative, contextuelle, financière et politique). Ces pressions ont un effet positif puisqu'elles entraînent une réflexion conduisant à la recherche d'une solution d'amélioration. Ne pas faire cette démarche équivaut au maintien d'un *statu quo* insatisfaisant, aussi bien pour les collaborateurs que pour les partenaires de l'OROSP.

Collerette et Schneider (1996, p.67) parlent de *stratégie d'optimisation* où l'on cherche à corriger les principales lacunes du fonctionnement et qui consiste à « faire mieux » que ce qui existe déjà.

3. Définition des objectifs

Pour les OROSP, la réponse stratégique à mettre en place pour tenir compte des pressions en jeu consiste à disposer d'un outil de gestion fiable répondant à l'ensemble de la problématique. Les objectifs poursuivis sont très clairs :

- disposer d'un outil identique sur l'ensemble du canton et harmoniser les pratiques de gestion documentaire ;
- alléger les tâches des secrétaires, des documentalistes et des psychologues afin de dégager du temps pour l'amélioration de leurs prestations ;
- disposer d'un outil performant permettant de présenter des données fiables et d'évaluer de manière objective l'intérêt du public pour certains domaines ;

¹⁰ Association professionnelle, selon l'ancienne loi sur la formation professionnelle (LFpr).

¹¹ Le Centre suisse de services, Formation professionnelle, orientation professionnelle, universitaire et de carrière existe officiellement depuis le 1^{er} janvier 2007 et a produit ses premiers documents en août 2007.

¹² Le projet eDoc a pour but de constituer un intranet contenant des documents ayant trait aux particularités cantonales (métiers, règlements, etc.). Pour plus de détails, voir le site www.csfo.ch



- influencer la politique d'acquisition et la production/révision documentaire à l'interne mais également au niveau du CSFO en s'appuyant sur les statistiques de prêt ;
- compléter l'offre électronique, avec un catalogue complet des documents à disposition et préparer le terrain pour les futurs projets du CSFO ;
- mettre en valeur les bibliothèques internes.

Ces objectifs servent de base à l'élaboration d'une vision claire de la nécessité du changement, à court et moyen terme¹³. Cette vision repose sur une réalité que l'on veut modifier en prenant en compte des opportunités et qui anticipe l'évolution du contexte environnant. Elle sert de ligne directrice pour la réalisation du projet et prépare l'avenir. Elle sert aussi de base pour la communication du projet aux collaborateurs de l'OROSP.

4. Conditions de mise en oeuvre

Transition entre l'analyse de la situation de départ et l'introduction même du changement, la phase préparatoire consiste à mettre en jeu les acteurs du changement et à choisir l'approche de gestion la mieux adaptée (cf. Collerette et Schneider, 1996, p.141 et suivantes). Cette approche passe par la mise en place de conditions permettant le changement.

4.1. Logiciel de bibliothèque

Pour l'OROSP, il s'agit en premier lieu de trouver un logiciel de bibliothèque qui permette d'intégrer les critères répondant à nos objectifs. Ce logiciel doit convenir à nos besoins mais aussi aux exigences du Service du traitement de l'information de l'Etat (STI), partenaire dans l'installation de tout nouvel applicatif.

Ainsi, le STI, qui ne souhaite pas gérer plusieurs logiciels de bibliothèque, nous suggère d'adopter le logiciel Netbiblio, de la maison Alcodia S.A à Fribourg. Ce choix nous convient car il offre différents avantages :

- un environnement technique garanti et l'expérience des techniciens du STI ;
- l'adhésion à une configuration préexistante puisque toutes les bibliothèques scolaires du canton sont informatisées sur Netbiblio ;
- la possibilité d'intégrer la base de données des élèves du canton dans le module « prêt », base gérée par le Centre électronique de gestion de la ville de Neuchâtel (CEG), partenaire du STI et des écoles.

Ce dernier argument est essentiel pour nous : en effet, pour répondre à notre objectif de traitement rapide des opérations de prêt, il est indispensable de disposer d'une base lecteurs déjà constituée.

4.2. Pilotes du changement

Mettre en jeu les acteurs signifie qu'il faut définir quelles sont les personnes qui vont mettre en œuvre et conduire le changement. Il peut s'agir d'un seul pilote¹⁴ ou d'un groupe de personnes en charge de la gestion opérationnelle du projet.

Dans notre cas, le pilotage s'est constitué en partenariat entre le chef du SOSP, initiateur du projet, et moi-même : engagée dès le départ dans la réflexion tournant

¹³ Sur la notion de vision, voir Thiébaud, 2005, p. 3.

¹⁴ Les auteurs utilisent aussi les termes de manager, d'agent de changement, de conducteur, de gestionnaire, etc.



autour de l'éventualité d'informatiser nos centres de documentation, ayant participé activement à la recherche d'une solution informatique, j'ai été mandatée par le Conseil de direction du SOSP pour assumer la fonction d'administratrice, responsable de l'implantation de Netbiblio dans les OROSP. Le chef du SOSP m'a laissée conduire le changement, en toute confiance dans la prise en charge des opérations, n'intervenant que pour les décisions stratégiques ou d'ordre matériel ou financier.

En tant que documentaliste à l'OROSP-LN et à l'OROSP-MN, ma fonction me permet d'avoir une vision précise des pratiques sur l'ensemble du canton. Je suis la seule à avoir une expérience bibliothécaire et, dernière arrivée dans l'équipe des documentalistes, cela me permet de considérer la situation d'un oeil relativement extérieur et neuf.

4.3. Groupe de travail

Les auteurs s'accordent à relever que la réussite d'un projet passe avant tout par la mobilisation et la participation active des acteurs engagés dans le changement (cf. Paillé, 2003, p.181).

Ainsi, le Conseil de direction du SOSP souhaite qu'un groupe de travail se mette en place afin d'étudier les fonctionnalités de Netbiblio dans la perspective de son utilisation pour la gestion et le prêt des documents, **du point de vue** des utilisateurs (secrétaires, documentalistes, psychologues).

Dans sa vision globale de la problématique entourant l'introduction d'un nouvel outil de travail, le Conseil de direction estime important d'impliquer dès le départ, les acteurs, c'est-à-dire les « destinataires¹⁵ » du changement, pour que ceux-ci expriment leur point de vue et leurs besoins.

Le groupe de travail, désigné par les directeurs d'Office, était composé de psychologues et de secrétaires d'Office, responsables du prêt. Je présidais ce groupe en tant que représentante des documentalistes et en tant que responsable du projet.

Le groupe a fourni un préavis motivé sur l'introduction de ce nouvel outil, listant, en détail, tous les avantages et inconvénients d'une gestion informatisée pour les utilisateurs et les contextes particuliers à chaque site. Il s'est montré, dans l'ensemble, favorable à l'introduction de ce système, reconnaissant le gain de temps offert, notamment pour les tâches administratives des secrétaires.

Confrontés aux perspectives du changement, certains membres du groupe ont aussi exprimé leurs réticences: l'introduction de ce nouvel outil induit, en effet, de modifier des habitudes ancrées depuis toujours et des pratiques de travail jugées acceptables.

Cette large consultation qualifie notre démarche de changement négocié, en opposition à la notion de changement imposé. Le changement négocié est un « *changement qui facilite l'expression des points de vue et des résistances. Il demande, en revanche, un engagement plus fort, une implication des personnes et cherche à favoriser la responsabilité de chacun* » (Alexandre-Bailly, 2006, p. 298).

¹⁵ Voir Bareil et Savoie qui désignent ainsi les personnes touchées par le changement mais qui n'ont pas de rôle stratégique dans sa définition.



5. Bilan de la disposition au changement

Les conditions de mise en oeuvre d'un changement peuvent encore s'accompagner de forces freinantes ou au contraire, de forces portant le changement. On parle aussi d'obstacles et de leviers et « *il faut examiner les points sur lesquels les mesures de gestion doivent porter pour que le changement se produise effectivement* » (Collerette et Schneider, 1996, p.105). Selon le bilan des forces obtenu, la situation est plus ou moins favorable pour le changement envisagé (cf. Thiébaud, 2005, p. 10).

Au départ du projet, on peut donc compter sur un certain nombre de forces favorables:

- une direction initiatrice du projet, très présente à toutes les étapes de réalisation et dont les objectifs sont clairement définis ;
- un pilote de projet motivé pour prendre en charge les opérations et adhérant aux objectifs ;
- une culture d'entreprise (mission et valeurs) non touchée par le changement ;
- un environnement informatique garanti pour la résolution des problèmes techniques et un partenariat adéquat avec le fournisseur de logiciel ;
- des pressions positives de l'environnement de l'institution favorisant la recherche d'amélioration.

Il faut tenir compte également de certaines forces qui peuvent devenir des obstacles à la réalisation du projet:

- des habitudes de travail fortement enracinées qu'il faut modifier tout en tenant compte des réactions des personnes concernées ;
- des situations particulières à chaque bureau qui multiplient les paramètres à intégrer dans la conception du projet ;
- un laps de temps relativement court pour réaliser l'ensemble du projet¹⁶ qui peut provoquer une certaine précipitation et un manque de recul, sources possibles d'erreurs et de mauvaises options ;
- une maîtrise partielle de l'outil à introduire qui peut entraîner des lacunes dans la formation des utilisateurs et discréditer le pilote.

En établissant ce bilan, il apparaît que les forces favorables sont opportunes et qu'il faut s'y appuyer : le levier à mettre en oeuvre consiste, de toute évidence, à répondre au plus près aux besoins des personnes concernées, avec un système qui marche et qui convienne à la pratique quotidienne de chacun, tout en respectant les délais impartis et les objectifs fixés. La position des acteurs, à priori réticents, devient un paramètre important à prendre en compte dans la maîtrise du changement.

IV. Outils d'analyse pour la compréhension des attitudes

On l'a vu, tout changement qui touche aux habitudes de travail provoque naturellement des réactions diverses. Ce sont les destinataires du changement qui le vivent, qui le font évoluer et qui développent certaines attitudes pendant les étapes de la mise en oeuvre.

Pour interpréter les attitudes de mes collègues, je me référerai aux grilles d'analyse que je présente dans ce chapitre. Elles sont appliquées aux **étapes** qui ont provoqué

¹⁶ Nous voulions que le système soit opérationnel à la rentrée scolaire suivante, ce qui nous laissait 10 mois pour concrétiser toute la mise en place. La mise en fonction effective a eu lieu le 1^{er} octobre 2006.



des réactions pendant le changement : mise en place du groupe de travail, nomination du pilote du changement, installation du logiciel et formation des usagers, lancement du nouveau mode de fonctionnement.

1. Grilles d'analyse

Chaque individu passe par différents stades dans un processus de changement. En modifiant les habitudes, le changement déstabilise l'équilibre et le fonctionnement de l'organisation et des individus. Selon les théories psychosociologiques de Kurt Lewin¹⁷, l'intégration d'un changement se réalise en trois grandes étapes : la décristallisation, la transition et la recristallisation

La **décristallisation**, ou encore choc, déstabilisation, dégel, correspond à la période pendant laquelle on remet en question certaines pratiques dans une organisation pour en envisager de nouvelles. C'est durant cette période que se forme l'attitude à l'égard du changement : peur, résistance, déni, insensibilité, insécurité, tensions sources de conflits ou d'éclatement.

La **résistance au changement**, définie par Lewin, désigne « *toute opposition ou réaction de défense, consciente ou inconsciente, d'un individu, d'un groupe ou d'un système face à un changement* ».

Ces réactions se manifestent de manière diverse au niveau de l'individu ou du groupe. Nous analyserons, au chapitre V, sous quelle forme elles apparaissent dans notre cas.

La **transition**, ou le mouvement, correspond à la période durant laquelle on s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente. C'est une période d'exploration. Elle peut devenir une source de grande créativité et de mobilisation car elle vise le changement des comportements effectifs. Les risques, durant cette période, sont une fatigue accrue, un état de confusion inhabituel correspondant au « désapprentissage » nécessaire et un sentiment d'incompétence et de perte.

La **recristallisation**, ou regel, est une période où les nouvelles pratiques deviennent naturelles et s'harmonisent avec les autres dimensions du travail. C'est une période d'ajustement où l'on oublie les anciennes pratiques et où l'on intègre les nouvelles qui deviennent les nouveaux automatismes.

Céline Bareil et André Savoie (1999) apportent un nouvel éclairage sur la base du modèle de Lewin: ils proposent une approche cognitivo-affective ou **théorie des phases de préoccupations** en sept phases : partant de la non-préoccupation, ce processus dynamique qui passe par les étapes de la résistance et de l'exploration aboutit à une recherche d'amélioration dans le changement qui a été mis en place.

Ces phases sont présentées en Annexe 2 et mises en relation avec le style de conduite à adopter lors de ces différentes étapes.

Pour étudier le vécu du changement, Cynthia Scott et Dennis Jaffe (1992) identifient des **sentiments de perte** apparaissant pendant la phase de transition. Ce sont les sentiments de perte de sécurité, de compétence, de relations, de sens de la direction et de territoire. Ces types de pertes sont présentés en détail en Annexe 3.

¹⁷ Modèle de Lewin, 1951, repris par de nombreux auteurs, par exemple Colletette et Schneider, 1996, p.85 et suivantes, Thiébaud, 2005, p.4 et suivantes, Alexandre-Bailly, 2006, p.282.



Dans les trois phases de Lewin, Collerette et Schneider (1996, p.191) relèvent que les individus évoluent de façon différente s'ils sont, à la base, favorables ou défavorables au changement.

L'évolution-type des personnes favorables au changement passe de l'enthousiasme au doute puis à la confusion, à l'accoutumance et à l'intégration du changement.

Les personnes défavorables partent de la révolte pour passer à la déprime puis à la résignation pour arriver à un stade de soumission-acceptation.

Collerette et Schneider encore (ibid., p.151-153, et 227-246), définissent des **profils** établis selon le degré d'adhésion au changement. Ce sont : le supporter actif, le supporter passif, l'ambivalent, l'opposant passif, l'opposant actif et l'indifférent.

Il me semble intéressant de compléter l'analyse apportée par les grilles de lecture avec les profils de Collerette et Schneider qui servent à mieux cerner la **position** de base des collaborateurs face au changement. Les profils reconnus dans notre cas seront également commentés au chapitre V.

2. Méthodes de recueil des données

Observation

Le mandat de pilote me donnait une position privilégiée pour observer le changement. En contact permanent avec mes collègues lors de la mise en œuvre du projet, j'ai pu recueillir toutes sortes d'impressions quant à la manière dont ils vivaient le changement : des réactions, positives ou négatives, verbales ou non verbales, des attitudes face à la nouveauté, une manière d'appréhender et de projeter ce qu'on attendait d'eux, en somme des réactions naturelles que nous avons définies plus haut. Ces observations n'ont pas fait l'objet d'un recueil systématique. Les éléments relevés, qui font l'objet de notre analyse, gardent une part de subjectivité puisqu'ils ont été perçus à travers mon regard. En replaçant ces observations dans les différentes étapes de la mise en œuvre, il est possible de leur donner du sens à travers les grilles de lecture utilisées.

Questionnaire d'évaluation

Dans le but de compléter et de vérifier mes observations, j'ai choisi de faire recours à un questionnaire. Ce questionnaire s'inspire de la grille d'analyse qui a servi à Collerette et Schneider à établir leurs profils¹⁸.

Les questions mettent en relief l'aspect cognitif (compréhension du changement), idéologique (réactions face au changement), fonctionnel (opinion sur l'efficacité du changement) et psychosomatique (réaction affective et physique).

Dans notre questionnaire, l'aspect fonctionnel a été privilégié, avec un certain nombre de questions ayant trait à la prise en main et à l'utilisation de Netbiblio, ceci dans le but de relever d'éventuels problèmes et d'y remédier par la suite.

Le questionnaire, tel qu'il a été conçu¹⁹, ne permet pas de procéder à une analyse quantitative : une consigne claire n'ayant pas été donnée, il est possible de répondre ou de ne pas répondre à certaines questions ou de cocher plusieurs réponses à la même question. Une large place est laissée aux commentaires.

¹⁸ L'établissement de cette grille est commenté en détail dans Collerette, 1998.

¹⁹ Seules les questions en relation avec l'interprétation du changement sont reproduites en Annexe 4



Choix de l'échantillon interrogé

Bien que l'introduction de Netbiblio dans les OROSP touche, de près ou de loin, tous les collaborateurs, j'ai choisi de n'interroger que ceux qui ont dû intégrer l'usage de ce nouveau système dans leur pratique quotidienne.

Ainsi, 29 questionnaires ont été envoyés par mail huit mois après la mise en fonction de Netbiblio²⁰ à toutes les secrétaires (10), à certains documentalistes (3) et à tous les psychologues des bureaux périphériques (16).

Réponses au questionnaire

Le questionnaire a été très bien accueilli puisque 27 personnes m'ont répondu.

Pour les secrétaires et les psychologues, qui ont tous répondu, on peut estimer que les réponses sont exploitables et représentatives de chacun des groupes.

Seuls, deux documentalistes n'ont pas rendu le questionnaire. Ce taux de réponse insuffisant m'oblige à m'en tenir à mes observations et à certaines discussions informelles que j'ai pu avoir avec ce groupe. Dans ce cas, les grilles d'analyse sont indispensables pour la compréhension de leurs attitudes.

V. Analyse des attitudes face au changement

Bien que les grilles utilisées soient de bons moyens d'interprétation, analyser des comportements humains est un exercice qui reste difficile, surtout lorsqu'il s'agit de ses collègues de travail !

Dans le cas des collaborateurs de l'OROSP, on peut observer une certaine cohérence dans les groupes, bien que les attitudes individuelles soient diverses. Cette cohérence se révèle à travers le questionnaire. Les attitudes des groupes se différencient car les attentes et les besoins sont distincts mais elles ne sont pas indépendantes l'une de l'autre puisque l'introduction de la nouveauté touche aussi à la collaboration entre collègues. Pour simplifier la cohérence du propos, je présenterai une analyse qui distingue les attitudes des trois fonctions représentées, et ceci à travers les trois phases du vécu du changement. Mais, à mon sens, l'analyse des comportements reste indissociable de la conduite du changement : les attitudes et leur évolution dépendent en grande partie du style de conduite mis en place ; avant tout, il s'agit donc d'en préciser la teneur.

1. Conduite du changement

Responsable de la gestion opérationnelle du projet, c'est donc à moi qu'est revenue la conduite du changement. Mes tâches consistaient à réaliser l'ensemble du projet d'un point de vue technique (configuration du logiciel en partenariat avec le fournisseur, coordination avec le STI, catalogage de l'ensemble des documents) mais également d'un point de vue humain (communication des objectifs, mobilisation des collègues et formation à l'utilisation du nouvel outil).

Il s'agissait pour moi d'un exercice nouveau qui me donnait l'occasion de vivre mon propre changement, avec de nouvelles tâches et de nouvelles responsabilités.

Tout le travail de préparation sous-tendait une préoccupation constante entre le développement d'un projet cohérent d'un point de vue bibliothéconomique et la prise en compte des besoins divers des utilisateurs. La communication et le dialogue ont donc pris une place essentielle dans la conduite du changement.

²⁰ Juin 2007



Ce rôle a demandé ouverture, intuition, rapidité dans la prise de décisions, souplesse et détermination. Maîtrisant les opérations, j'avoue avoir fait preuve parfois d'impatience et d'intransigeance face à mes collègues débutants mais ce rôle m'a bien convenu et le changement s'est déroulé dans une relative douceur.

Les grilles utilisées dans l'analyse des attitudes (Bareil et Colletterie) fournissent des pistes d'intervention pour la conduite du changement. On va le voir dans ce chapitre, ces pistes ont été utilisées sans les avoir conscientisées sur le moment. Les considérer après coup m'apporte un certain regard sur le déroulement du projet.

En fin de compte, conduire un changement signifie faire en sorte que le collaborateur s'investisse dans la nouveauté en donnant les impulsions nécessaires mais *« il est illusoire de vouloir mobiliser tout le monde. Il est préférable de différencier les personnes en fonction de l'importance qu'elles représentent pour la réussite du changement »* (Thiébaud, 2005, p. 15). La conduite revêt ainsi la dimension d'accompagnement. A mon sens, il est important, comme dans tout apprentissage, d'accorder une certaine liberté aux gens pour qu'ils découvrent leurs propres solutions. Le pilote doit donc savoir jouer avec des styles²¹ et les utiliser en fonction des situations rencontrées.

2. Les secrétaires

Rappel du contexte et des objectifs

A la réception des offices et bureaux, les secrétaires sont chargées du prêt. Le nouveau programme consiste à alléger leurs tâches. Le système doit répondre à des besoins de rapidité, de fiabilité et de simplicité pour que le changement leur apporte une amélioration réelle.

Les tâches administratives liées au prêt (rappels, statistiques, inventaires), jusque là effectuées sur chaque site, sont centralisées dans les offices.

Décristallisation

La phase de **choc** a eu lieu mais de manière positive : avant l'annonce du projet, les secrétaires n'avaient pas vraiment conscience de leur insatisfaction. Ce n'est qu'au moment des premières discussions, dans le cadre du groupe de travail, qu'elles ont réalisé combien un système informatisé pouvait leur apporter de confort dans leurs pratiques de travail. Elles ont donc été contentes, enthousiasmées, pour certaines soulagées que l'on cherche à améliorer leur pratique. Elles présentent ainsi le profil-type des personnes favorables au changement.

Le questionnaire met en relief que les objectifs visés au départ sont clairs et nécessaires et toutes les secrétaires y adhèrent totalement ou partiellement (questions 1.1. et 1.2.). Le « partiellement » reflète l'attitude plus réservée des secrétaires des bureaux périphériques (le volume des prêts, nettement inférieur à celui des Offices, ne nécessite pas un changement de cette ampleur).

Transition

Les secrétaires d'Offices ont été les premières à être formées, dans le but de m'apporter une aide au catalogage dans les bureaux périphériques. Cela leur a permis de prendre en main le nouveau système rapidement. Leur ouverture et leur disposition face à ce changement ont représenté un levier fort, non seulement pour la mise en mouvement du processus mais aussi pour leur rôle de relais dans la diffusion et la compréhension du changement dans leur entourage. Elles

²¹ Autorité, persuasion, négociation, séduction, laisser-faire, consultation, coaching, etc. Voir par exemple Paillé, 2003, p. 191-197 ou Perret et Ramanantsoa, 1996.



correspondent au profil du « **supporter actif** » qui fait sien les objectifs visés, qui s'associe à la mise en œuvre du changement, et qui devient un promoteur qui cherche à influencer ses collègues moins favorables. Rondeau (2004, p.108) parle d'agent de changement, au même titre que le pilote.

Ce profil d'adhésion marquée s'accompagne de mesures de gestion consistant à canaliser l'énergie vers les objectifs poursuivis, à coordonner les efforts pour éviter l'éparpillement et à réagir vite pour éviter les éventuelles déceptions. Et en effet, c'est dans cette **phase exploratoire** que des sentiments de confusion et de perte sont apparus chez les secrétaires : l'attrait de la nouveauté, la découverte de l'outil a d'abord provoqué de l'enthousiasme. A priori, le programme est simple à utiliser : le questionnaire fait apparaître qu'elles se sont senties à l'aise, enthousiastes et intéressées (question 5.1.).

Une seule secrétaire dit s'être sentie obligée d'adopter le nouveau logiciel (position influencée par une attitude de résistance très forte exprimée par une collègue directe mais aussi parce que le changement n'est pas perçu comme une nécessité).

En allant plus avant dans la découverte des fonctionnalités du programme, elles ont été confrontées à de nouvelles difficultés qui ont provoqué un sentiment de confusion, de **perte de compétences et de perte de sécurité** : peur de ne pas bien faire, peur de ne plus savoir organiser leur travail, embarras devant les nouvelles méthodes, prise de conscience de leurs nouvelles responsabilités. Ce sentiment transparaît à la question 5.1. pour une secrétaire qui dit s'être sentie anxieuse face à la nouveauté. Il est aussi révélateur par les nombreuses questions qui sont apparues à ce moment alors que le nouveau fonctionnement semblait acquis.

L'accompagnement ici a consisté à rassurer, à démontrer par la pratique, à réexpliquer les opérations, et donc à beaucoup dialoguer, à prendre en compte les remarques, à résoudre les problèmes de manipulation rencontrés, à entendre leurs besoins et faire en sorte de trouver les solutions adaptées.

Leur adaptation s'est ainsi faite rapidement et elles se sont montrées intéressées à collaborer et à s'impliquer dans la mise en œuvre du changement (**phase 6** chez Bareil) : dans cette phase **implication**, certaines se sont fortement mobilisées pour m'aider à configurer les détails de fonctionnement qu'elles jugeaient mal appropriés. Cette mobilisation²² s'est donc reflétée par une attitude proactive et la mise en place du changement a évolué vers une collaboration réciproque.

La phase de transition leur a permis de reconstruire une manière de fonctionner, de prendre confiance, de stabiliser leur comportement et d'aider à la résolution des problèmes. Elles continuent à le faire et, de cette manière, elles sont déjà entrées dans la phase de **recristallisation**.

Le questionnaire fait apparaître que toutes les fonctionnalités sont utilisées, ce qui indique une bonne appropriation du système (questions 3.1. à 3.3.).

Il indique également (questions 5.2. à 5.5.) qu'elles jugent le nouveau fonctionnement plus agréable et plus efficace qu'avant, qu'il est en adéquation avec leurs besoins, qu'il leur apporte moins de contraintes et un gain de temps appréciable. Globalement, l'impression générale des secrétaires est favorable à l'introduction de ce nouvel outil (question 5.6.).

²² La mobilisation se définit comme « l'engagement actif d'une personne dans un projet ». Elle passe par l'attractivité de l'activité, le plaisir d'agir, la confiance dans la démarche suivie, la communication et la reconnaissance de sa démarche. Voir Thiébaud, 2005, p. 16-17.



On peut donc dire, pour les secrétaires, que tout le processus de changement est terminé. Elles se sont approprié le nouveau système et l'ont intégré dans leur pratique quotidienne. Mieux, elles continuent à participer à son amélioration par un engagement régulier (**phase 7**).

2. Les documentalistes

Rappel du contexte et des objectifs

Le projet a pour objectif de rationaliser la gestion documentaire sur l'ensemble du canton et ainsi d'alléger les tâches des documentalistes. Mon statut d'administratrice de Netbiblio me confère les tâches de gestion de la documentation pour tous les offices et bureaux, et notamment le catalogage. Le suivi des documents, de la commande à la mise en prêt, échappe ainsi partiellement aux collègues chargés habituellement de ces tâches.

Décristallisation

Un certain nombre de réticences ont été émises par les documentalistes dès l'annonce du projet et la formation du groupe de travail. La phase de décristallisation, pour laquelle on peut utiliser à bon escient le terme de **choc** a été particulièrement longue chez eux.

On peut reconnaître ici les comportements habituels de cette phase avec les termes connexes y rattachés : fin du *statu quo*, refus de croire au changement, poursuite du travail comme d'habitude, refus du dialogue. Les arguments évoqués, qui ont été des freins à leur compréhension de la situation et à leur engagement, sont des formes typiques de résistance au changement. Pour eux, leur manière de fonctionner est satisfaisante et un projet de cette ampleur leur fait craindre :

- que le budget alloué à l'acquisition et au fonctionnement de Netbiblio grève le budget d'acquisition des documents et qu'on ne puisse plus acheter tous les documents prévus ;
- que le temps exigé pour la mise en place du projet, et notamment pour le catalogage, soit surdimensionné par rapport au résultat obtenu ;
- que sans force de travail supplémentaire, il soit impossible d'assumer ce projet ;
- qu'une baisse constante du prêt, relevée dans les dernières statistiques, ne justifie pas la mise en place d'une telle application ;
- que l'objectif gain de temps provoque, à terme, la suppression de postes de travail.

Les **phases 1 à 3** de Bareil résument bien leur position :

- 1) Pas de préoccupation, on poursuit ses activités habituelles et on reste indifférent.
- 2) Inquiétude face aux incidences du changement et face aux conséquences sur leur rôle, leur responsabilité, leur statut, leur pouvoir décisionnel.
- 3) Questionnement sur les impacts et les conséquences du changement avec désir de s'assurer que l'investissement en temps et en énergie vaille la peine.

Ces remarques permettent de classer les documentalistes dans la catégorie des « **opposants passifs** » pour qui le changement entraîne des coûts qui sont supérieurs aux gains prévus ou qui comporte des risques démesurés par rapport aux effets recherchés. Ils ne feront rien pour favoriser l'implantation du changement et pourraient même chercher à le saboter ou chercher des échappatoires.

Il faut prendre en compte ici la notion de reconnaissance de mon rôle de pilote. En effet, dernière arrivée dans l'équipe des documentalistes, je suis venue bousculer leurs habitudes avec un projet qu'ils n'avaient pas envisagé. Dans la phase Groupe



de travail et lors d'une séance de présentation du projet avec exposé des avantages de Netbiblio pour l'amélioration de notre pratique, les documentalistes ont refusé de dialoguer et m'ont même « empêché » d'exposer les arguments (notion de sabotage).

Ce refus du dialogue peut s'expliquer par les très forts sentiments de pertes ressentis :

- **perte de sécurité** : que devons-nous encore savoir maîtriser, quelqu'un va-t-il maîtriser à notre place ?
- **perte de compétence** : comment nous organiser, comment accomplir nos tâches en fonction du changement, qui va le faire à notre place ?
- **perte du sens de la direction** : tout le travail accompli depuis toutes ces années est-il remis en cause par la direction, n'est-il pas reconnu, n'a-t-il pas de valeur ?
- **perte de territoire** : un poste sera-t-il supprimé ?
- **perte de relations** : comment allons-nous revoir notre répartition des tâches et en fonction de quels critères ?

Dans le cas d'une opposition marquée comme ici, la mesure de gestion la plus appropriée est de procéder à un « retrait stratégique » (Collerette et Schneider, 1996, p. 230), c'est-à-dire de travailler à rendre le groupe réceptif et à agir sur les facteurs qui empêchent l'ouverture. Mon attitude, à cette étape a été exactement contraire : de la part des documentalistes, j'aurais souhaité une participation active dans la phase de préparation, en particulier pour les questions de catalogage (choix des mots-matières, synonymes, etc.) J'avais besoin de leur connaissance approfondie des données à traiter, de leurs suggestions. Malgré mes demandes répétées et les efforts de communication, les documentalistes ne sont pas entrés dans l'envie de collaborer. Considérant que ces questions n'étaient pas fondamentales à l'avancement du projet et qu'elles pouvaient être corrigées par la suite s'il le fallait, j'ai finalement renoncé à mobiliser mes collègues. Ma volonté de ne plus les impliquer et de faire cavalier seul a donc provoqué, en retour, leur désengagement, somme toute compréhensible.

Transition

La deuxième mesure de gestion à appliquer dans le cas d'une opposition marquée est de recourir à l'imposition. C'est la conduite que j'ai adoptée à cette étape : l'attitude des documentalistes ne m'ayant pas empêché d'avancer, le projet a continué malgré eux et sans eux.

De leur côté, constatant que le système s'était mis en marche, les documentalistes sont entrés en **phase exploratoire** mais au vu de circonstances particulières qui les obligeaient à connaître le fonctionnement du logiciel (délégation de certaines tâches, prise en charge du prêt, consultation des données, etc.).

Cette phase exploratoire a donc été marquée par une mobilisation forcée. Pourtant, en pratiquant, ils ont découvert certaines fonctionnalités utiles à leurs tâches et j'ai pu observer une ouverture et une curiosité grandissante de leur part. Ce comportement, qui correspond aux **phases 4 et 5** de Bareil, s'est produit de manière accélérée afin de « rattraper » un processus qui était en train de leur échapper. Savoir que le changement se faisait de toute façon leur a donné une motivation pour se mobiliser, sans que l'on puisse parler encore de véritable implication²³.

²³ L'implication est notamment liée à l'image de soi et à la part qu'y joue le rôle professionnel, voir Alexandre-Bailly, 2006, p. 143.



On peut donc dire que la transition est encore en cours. Certains sont entrés, timidement, dans la phase de **recristallisation**.

Les documentalistes ne se sont pas encore appropriés le changement car ils n'ont qu'une conscience partielle de l'aide que ce nouveau programme peut leur apporter dans leurs tâches de gestion. J'estime qu'ils ont les connaissances nécessaires pour explorer par eux-mêmes mais mon rôle est encore de les inciter à prendre en main ce programme en leur montrant les bénéfices qu'ils peuvent en tirer.

4. Les psychologues-conseillers en orientation

Rappel du contexte et des objectifs

Deux contextes organisationnels sont en présence: certains psychologues travaillent dans un bureau avec appui de secrétariat, d'autres gèrent seuls l'ensemble des tâches liées au prêt.

Des difficultés d'ordre technique influencent l'organisation même des bureaux: pour des raisons budgétaires, un seul poste informatique par bureau est équipé de Netbiblio (limitation du nombre de licences d'utilisation). Cela signifie qu'il faut trouver une solution pour que plusieurs collègues partageant le même bureau puissent fonctionner confortablement.

Ce problème est résolu partiellement en ajoutant des PC réservés aux opérations de prêt mais cet ajout n'est pas possible partout, ce qui oblige les psychologues et les secrétaires à revoir leur organisation et leur manière de collaborer.

Décristallisation

Lors des réflexions du groupe de travail, un obstacle pratique à l'informatisation a été mis en évidence: dans le système actuel, les élèves, qui arrivent tous en même temps au moment de la récréation, remplissent eux-mêmes les fiches de prêt; cela permet aux psychologues de s'occuper d'autres élèves ou d'accomplir d'autres tâches pendant ce temps. Le système informatisé doit être rapide sinon il peut occasionner une perte de temps inexistante dans la pratique en cours.

Cet argument, qui met le doigt sur une éventuelle faiblesse du système, est une forme de résistance au changement.

Les psychologues reconnaissent toutefois que la perspective de voir leurs tâches administratives s'alléger est un avantage à prendre en compte, de même que d'avoir accès à une base de données d'élèves mise à jour régulièrement; ce dernier point est perçu comme un outil supplémentaire appréciable. Dans l'ensemble, ils estiment le gain de temps insignifiant entre leur pratique actuelle et ce que le système peut leur apporter.

Le profil correspond au « **supporter passif** » et montre une adhésion limitée. Dans ce cas, on peut accepter le changement mais on ne s'approprie pas la responsabilité de la réussite.

Pour le gestionnaire, il s'agit de travailler sur les aspects pouvant leur faciliter la tâche, de faire en sorte de démontrer l'efficacité du changement et de corriger rapidement les lacunes. Il est important d'encadrer, de donner des directives précises et de ne pas miser sur la seule bonne volonté des personnes.

Dans la phase de décristallisation, apparue surtout lors de l'installation du système dans les bureaux et lors de la formation des psychologues à l'utilisation de Netbiblio, j'ai pu déceler deux types de comportement:

- les **personnes favorables** à la nouveauté: ils sont plutôt contents du changement car ils entrevoient les allègements de tâches attendus. Cette attitude concerne plutôt les psychologues sans aide de secrétariat et le questionnaire révèle pour eux, que les objectifs visés sont clairs (question 1.1.).



- les **personnes réticentes** : ceux qui doivent réorganiser leurs habitudes de travail font preuve de résistance, voire de refus (profil de l'**opposant actif** : dynamique d'adversité et d'hostilité et influence possible sur les collègues directs²⁴). D'autres choisissent de collaborer pour trouver les meilleures solutions à leur situation (adhésion limitée). Les objectifs, ici, sont signalés comme étant imposés (question 1.1.). On n'y adhère que partiellement ou avec des réticences, voire même de l'indifférence (question 1.2.).

Cette **indifférence** s'explique, à mon sens, de la manière suivante: la préoccupation majeure des psychologues n'est pas de prêter des documents, bien que cet aspect fasse partie de leurs tâches, mais d'orienter les élèves. Les documents sont des moyens d'information qu'ils utilisent comme support pour élaborer le projet de formation. L'outil de prêt utilisé n'a pas grande importance, pourvu que ça marche. Dans un cas comme celui-ci, le gestionnaire doit travailler à rendre les collaborateurs indifférents plus réceptifs aux avantages promis, par une approche des petits succès. Les démonstrations, mais aussi le dialogue et la persuasion, sont de bons moyens d'y arriver.

Les **phases 3 et 4** de Bareil sont ainsi bien présentes, avec une interrogation sur les impacts et les conséquences du changement, notamment pour les questions évoquées de fiabilité et de rapidité du système.

A la question 6.2., la moitié des psychologues estime, après avoir pratiqué quelques mois, que le système leur fait tout de même gagner du temps.

Un sentiment de **perte de relation** avec les élèves pouvait éventuellement être attendu (contact privilégié perturbé par la barrière informatique) mais cela n'a pas été le cas (100% de réponses négatives à la question 6.4.).

Pour les psychologues qui doivent partager leur bureau, la perte exprimée est clairement un sentiment de **perte de territoire**. Face à ce problème, j'estimais que je n'avais pas à trouver les solutions pour eux, mais je les ai conseillés en fonction des paramètres qu'ils pouvaient prendre en compte. Ces problèmes d'organisation, pourtant, n'ont été relevés que par moins de la moitié des personnes (question 6.1.), ce qui indique que les solutions ont été trouvées ; cela révèle une bonne adaptation à la nouveauté.

Transition

La **phase exploratoire** a dû se faire très rapidement. Le lancement du système intervenant peu de temps après leur formation, la moitié des conseillers estiment avoir dû apprendre dans l'urgence, en fonction des situations rencontrées²⁵ (question 2.1.). Dans l'ensemble, certains ont relevé l'aspect ludique de l'utilisation de la douchette, d'autres leur intérêt et finalement leur sentiment d'être à l'aise avec ce nouveau programme (question 5.1.). Ils ont collaboré de façon ouverte à leur apprentissage (**phase 4** proactive grâce aussi à l'action formatrice des secrétaires mais aussi parce qu'il n'avaient pas le choix). L'utilisation simple du programme a permis aux conseillers de s'adapter facilement au mode de fonctionnement informatisé (**phase 5**, question 5.2.). Certains, tout de même, se sont sentis obligés, parfois agacés par des problèmes de manipulation ou de lenteur du réseau (question

²⁴ Voir la position d'une des secrétaires

²⁵ La formation des premiers psys a parfois été lacunaire du fait que je ne maîtrisais pas toutes les fonctionnalités de Netbiblio et que j'en ai découvert certaines en leur montrant l'utilisation du logiciel...



5.1.) mais tous admettent au final que le système est en adéquation avec leur pratique, qu'il est plus agréable et plus efficace que la pratique passée (questions 5.3. et 5.4.).

En définitive, les psychologues ont accepté le changement car ils ont reconnu les gains que cela pouvait leur apporter : gain de temps, moins de contraintes administratives et donc un allègement de leurs tâches (100% des réponses à la question 5.5.).

A la question 5.6. concernant l'impression générale sur l'introduction de Netbiblio, il est intéressant de constater que les personnes qui exprimaient le plus de résistance au départ se montrent finalement favorables à cette nouveauté. Plusieurs ont répondu « favorables pour l'OROSP mais pour moi personnellement, cela ne m'apporte rien de plus » (relevé particulièrement chez les conseillers travaillant dans un bureau avec appui de secrétariat et qui, dans les faits, délèguent les tâches de prêt aux secrétaires).

Je pense que les psychologues, lors de cette rentrée scolaire 2007, vont entrer en phase de **recristallisation**. Leur pratique acquise pendant presque un an va leur permettre de trouver leurs propres solutions pour améliorer ce qu'ils ont envie de modifier (**phase 7**).

VI. Limites de l'analyse

On le voit, l'OROSP est un bon terrain d'observation pour appréhender un processus de changement : des groupes distincts sont en présence et les réactions sont nombreuses et évoluent au cours du processus.

On peut considérer que la combinaison des outils utilisés (grilles de lecture, observation, questionnaire, discussions informelles) est appropriée pour bien comprendre les attitudes face au changement.

D'autres grilles de lecture auraient pu être utilisées²⁶ mais le cadre limité de ce travail ne se prête pas à la multiplication des outils et à une analyse plus approfondie.

En ce qui concerne le questionnaire, des réponses mieux conçues auraient permis un dépouillement quantitatif afin d'obtenir des résultats précis à chaque réponse.

En complément, j'aurais pu mener des entretiens approfondis avec certaines personnes choisies dans les groupes représentés ; mais le dépouillement et l'analyse ayant eu lieu pendant les vacances d'été, personne n'était disponible...

Les réponses au questionnaire et les ajouts de commentaires donnent cependant des résultats assez nets qui permettent une interprétation correcte du contenu.

Par ailleurs, le questionnaire ayant été conçu pour répondre à des interrogations concernant le fonctionnement de Netbiblio, il n'était pas adapté aux documentalistes qui sont peu concernés par le prêt. Un questionnaire leur étant destiné en particulier, avec des questions en lien avec leur pratique et leurs attentes, aurait peut-être mieux marché. Malgré cela, l'utilisation des grilles d'analyse a convenu pour bien comprendre leurs réactions tout au long du processus.

²⁶Par exemple, Colletterte et Schneider (1996) proposent différents moyens pour calculer le degré de résistance au changement ou pour évaluer la position des destinataires aux différentes phases de la mise en œuvre.



VII. Bilan du changement

Ce bilan va nous servir à évaluer si les objectifs que nous nous étions fixés au départ ont été réalisés. «[...] Mesurer la nature et la qualité des effets réels du changement poursuivi » va aussi nous permettre d'estimer de quelle manière les solutions apportées répondent aux pressions de notre environnement (cf. Collerette et Schneider, 1996, p. 254).

Le premier objectif que nous nous étions fixé était de disposer d'un **outil de gestion identique** sur l'ensemble du canton afin de simplifier la gestion et le prêt des documents. Cet objectif est atteint puisque le système est installé dans tous les bureaux et offices et qu'il fonctionne à notre convenance. Des effets positifs sont à relever : jusqu'alors, le suivi des documents était aléatoire et de nombreux dossiers disparaissaient de nos rayons. L'informatisation a eu un effet « Big Brother » sur le public qui, sachant qu'il passe par un enregistrement informatisé, rend les documents beaucoup plus régulièrement qu'avant. Avec l'informatisation du prêt et la constitution d'une base de données lecteurs, nous pouvons assurer un suivi administratif précis, ce qui nous permet de répondre aux pressions de l'Etat.

Le deuxième objectif que nous cherchions à réaliser était d'**alléger les tâches** des collaborateurs de l'OROSP. En simplifiant la procédure de prêt, cet outil apporte le gain de temps escompté et notre objectif est également atteint !

Pour les secrétaires, les opérations de rappel sont automatiques et les inventaires ne sont plus à faire. Le prêt est facilité et son traitement rapide soulage l'encombrement à l'accueil. Nous répondons ainsi aux pressions internes de l'institution.

Pour les documentalistes, le gain de temps n'est pas encore tout à fait visible. Un système à deux vitesses a longtemps subsisté mais petit à petit le nouvel outil prend le pas sur les anciennes pratiques : la gestion centralisée et assurée par une seule personne permet de dégager du temps aux collègues pour d'autres tâches.

L'outil introduit nous permet d'établir des **statistiques** précises et d'obtenir une vision comparative des mouvements de prêt sur l'ensemble du canton. L'établissement automatique des statistiques évite le comptage manuel et fait gagner un temps très appréciable aux secrétaires ou aux psychologues chargés de cette tâche ! L'interrogation de la base de données apporte des résultats intéressants qui nous suffisent pour répondre, le cas échéant, aux demandes de nos partenaires.

Ces statistiques, destinées également à influencer la production documentaire du CSFO seront utilisées à l'avenir : les besoins des cantons romands ne sont pas toujours entendus car la politique de production documentaire du CSFO dépend en grande partie du poids des cantons alémaniques ; cet outil est un moyen à utiliser pour préciser nos besoins.

Notre objectif d'être prêt pour les projets futurs du CSFO est aussi atteint : nous avons complété **l'offre électronique** de nos collections avec un catalogue informatisé disponible à l'interne et à l'externe. Il reste à terminer le catalogage des bibliothèques internes pour que l'offre soit complète et réponde entièrement à notre objectif.

D'un **point de vue technique**, il faut cependant relever quelques problèmes qui sont apparus en cours d'exercice et qui provoquent des effets négatifs que nous n'avions pas prévus. Un des aspects, relevé dans le questionnaire, est un problème de



lenteur du réseau dans les collèges secondaires. Les opérations sont souvent ralenties par un réseau non-performant et, dans ce cas, le système devient contre-productif par rapport à notre objectif de rapidité.

Nous avons constaté également que les mises à jour de la base de données des élèves par le CEG ne répondaient pas tout à fait à nos attentes. Il s'agit maintenant de rechercher des solutions pour atténuer les impacts négatifs de ces problèmes.

Mais, « *une transformation réussie ne se résume pas à la prise en considération d'un certain nombre de variables contextuelles* » (Rondeau, 2004, p. 104). L'évaluation des résultats d'un changement passe également par l'évaluation de son degré d'**appropriation**. Nous pouvons aller plus loin en nous demandant dans quelle mesure les collaborateurs adhèrent à ce changement car « *participer au changement ne signifie pas pour autant que la personne y adhère* » (Paillé, 2003, p.187).

La position des secrétaires et des psychologues, révélée par le questionnaire, nous permet de dire que ces deux groupes se sont approprié le changement : par leur participation active à la mise en œuvre du changement et leur disposition à l'intégration de ce changement dans leur pratique, on peut aussi dire que leur adhésion est acquise.

Il n'en est pas tout à fait de même pour les documentalistes qui sont encore en phase de transition mais qui montrent une ouverture grandissante à la nouveauté.

Un effort est à produire pour que l'outil soit pleinement utilisé par tous. Le catalogue est encore peu consulté, par manque de curiosité, d'information ou de disponibilité, mais il faut laisser du temps pour que les collaborateurs s'approprient l'ensemble des possibilités offertes par ce nouvel outil. Mon rôle est encore d'en montrer les avantages et, dans ce sens, la conduite du changement doit se poursuivre.

VIII. Conclusion

Cette étude nous a montré que l'introduction d'un nouveau logiciel informatique dans un lieu de travail donne matière à l'analyse de tout un processus de changement. Différents outils permettent de le comprendre et de distinguer les réactions qu'un tel changement organisationnel peut provoquer.

Le changement que nous avons vécu à l'OROSP fête, presque jour pour jour, son année d'existence avec la remise de ce travail. Toute sa préparation a nécessité un investissement considérable en temps, en énergie et en mobilisation du personnel. Cet investissement a porté ses fruits puisqu'il a permis à l'institution d'améliorer son fonctionnement en se dotant d'un outil de gestion qui lui permet de répondre à ses besoins mais également de se situer de manière forte dans son environnement.

Pour ma part, le bilan que je peux tirer de cette expérience est très positif. D'un point de vue personnel et professionnel, ce projet m'a apporté beaucoup de satisfactions puisqu'il m'a permis d'exercer de nouvelles tâches et de nouvelles compétences que j'ai eu plaisir à assumer. Grâce à ce projet aussi, j'ai eu l'occasion de participer à cette formation, source d'enrichissement et d'inspiration pour des projets futurs...



BIBLIOGRAPHIE

ALBANESE Isabelle

2005 - Passage de l'analogique au numérique à la BSR. Analyse d'une situation de changement. Université de Fribourg. Travail final de CGDB.

ALEXANDRE-BAILLY Frédérique et al.

2006² - Comportements humains & management. Paris. Pearson Education.

ALTER Norbert

2005² - La bureautique dans l'entreprise. Les acteurs de l'innovation. Paris. L'Harmattan.

BAREIL Céline, SAVOIE André

1999 - Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement. Gestion. Montréal. Ecole des HEC. Vol. 24 (3), p. 86-95.

BUNTSCHU Pierre

2007 - Systèmes intégrés de gestion de bibliothèques. Université de Fribourg. CGDB Support de cours Module 2.

COLLERETTE Pierre, SCHNEIDER Robert

1996 - Le pilotage du changement: Une approche stratégique et pratique. Sainte-Foy. Presses de l'Université du Québec.

COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON Richard

1997 - Le changement organisationnel: Théorie et pratique. Sainte-Foy. Presses de l'Université du Québec.

COLLERETTE Pierre

1998 - Outils pour faire le monitoring de l'intégration du changement organisationnel. Dans: Psychologie du travail et transformation de la société: effets et problèmes. Neuchâtel. Presses académiques, p. 293-307.

DUCHEMIN Pierre-Yves

1996 - L'art d'informatiser une bibliothèque: Guide pratique. Paris. Editions du Cercle de la Librairie.

DUCK Jeanie D.

2001² - Gérer le changement: l'art de l'équilibre. Dans: Harvard Business Review, Le changement. Paris. Editions d'Organisation, p. 61-92.

GUILHON Alice

1998 - Le changement organisationnel est un apprentissage. Dans : Revue française de gestion n°120, Paris, p. 98-107.

IGALENS Jacques, LOIGNON Claude

1997 - Prévenir et accompagner les changements. L'observation sociale au service des entreprises et des administrations. Paris. Maxima.



JACOB Réal, RONDEAU Alain, LUC Danielle

2004 – Comprendre et apprécier les dimensions critiques de l'organisation. Dans : Transformer l'organisation: la gestion stratégique du changement. Montréal. Revue Gestion, p. 1-6.

PAILLE Pascal

2003 - Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines. Paris. L'Harmattan.

PERRET Véronique, RAMANANTSOA Bernard

1996 – Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement. Paris. Revue française de gestion n° 111, p. 143-151.

RONDEAU Alain

2004 – Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. Dans : Transformer l'organisation : la gestion stratégique du changement. Montréal. Revue Gestion, p. 91-112.

SCHLUNEGGER Claudine

2007 - OROSP - Office régional d'orientation scolaire et professionnelle. Neuchâtel. Centre professionnel du Littoral neuchâtelois – Travail de formation continue.

SCOTT Cynthia, JAFFE Dennis

1992 - Maîtrisez les changements dans l'entreprise. Noisel. Les Presses du Management.

Service d'orientation scolaire et professionnelle (SOSP)

2007 – Rapport d'activité 2005-2006.

THIEBAUD Marc

2005 - Elaborer un changement: outils pour faciliter un changement organisationnel. Université de Fribourg. CGDB Support de cours Module 3.

SITES INTERNET

www.ne.ch/orosp: site des OROSP du canton de Neuchâtel

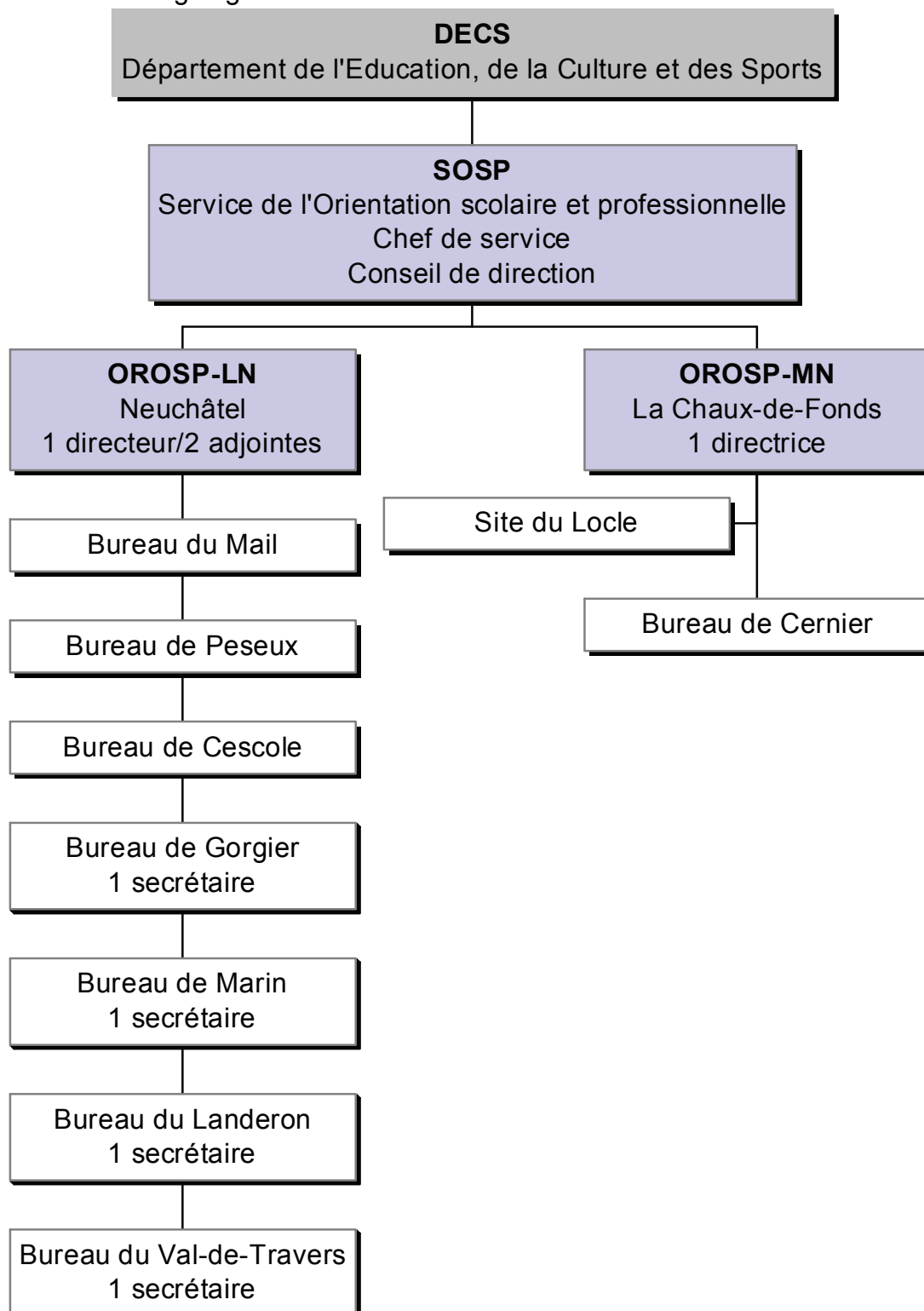
<http://netbiblio2.rpn.ch/chau-ocos/>: catalogue informatisé des OROSP

www.csfo.ch: Centre suisse de services, Formation professionnelle, orientation professionnelle, universitaire et de carrière

www.orientation.ch: site suisse de l'orientation scolaire et professionnelle



Annexe 1 : Organigramme des OROSP





Annexe 2 : Définition des 7 phases de préoccupation et types d'intervention (selon Céline Bareil, 1998)

Phase de préoccupation	Objectif visé	Types d'intervention
Phase 1. Aucune préoccupation		
Le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement, il poursuit ses activités habituelles et fait « comme si de rien n'était ». Il demeure indifférent au changement organisationnel.	Déstabiliser	Présenter des faits et des données vérifiables. Donner suffisamment d'information mais pas trop. Impliquer les destinataires dans les discussions et les décisions. Les encourager à parler du changement.
Phase 2. Sécurité de son poste		
Le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-même et sur son poste. Il s'interroge sur le maintien de son poste à la suite de l'implantation du changement et sur les conséquences de ce dernier sur son rôle, ses responsabilités, son statut et son pouvoir décisionnel. Il a l'impression de ne plus maîtriser la situation ou de ne plus savoir ce qui l'attend, et se questionne sur sa place dans l'organisation.	Rassurer et tenir informé	Légitimer l'existence et l'expression des préoccupations personnelles. Tenir les destinataires informés de toutes les implications du changement sur leur poste et leurs responsabilités dès que les données sont disponibles. Fournir des détails. Discuter des conséquences du changement sur les méthodes de travail
Phase 3. Volonté et sérieux du changement		
Le destinataire se questionne sur les impacts et les conséquences qu'aura le changement sur l'organisation. Il désire s'assurer que son investissement en temps et en énergie en vaudra la peine. Il se demande jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long terme et si le changement sera rentable.	Clarifier les choix	Clarifier les enjeux organisationnels et les raisons ayant motivé le choix du changement. Clarifier les impacts du changement à plus long terme sur l'organisation. Montrer de la détermination quant aux résultats à atteindre.
Phase 4. Nature du changement		
Le destinataire quitte la zone de confort et commence à s'interroger sur la nature exacte du changement. Il cherche des réponses à sa méconnaissance. Il devient attentif et proactif et souhaite obtenir davantage de précisions sur le changement: de quoi s'agit-il, quand et comment cela se fera-t-il, etc.	Informé	Expliquer en quoi consiste le changement, présenter le plan de mise en œuvre et parler des avantages et des inconvénients.
Phase 5. Soutien disponible		
Le destinataire est disposé à se conformer au changement prescrit et à en faire l'essai. Cependant, il éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il se dit inquiet sur sa capacité à réussir et c'est pourquoi il s'interroge sur le temps, les conditions, l'aide et le soutien qui lui sont offerts. Il veut pouvoir être sûr de réussir son adaptation.	Apaiser le sentiment d'incompétence	Rassurer les destinataires sur leurs capacités en leur indiquant le temps dont ils disposent pour s'adapter, le genre d'aide et de soutien qu'ils peuvent recevoir. Clarifier le « comment faire » et proposer des solutions pratiques.



Phase 6. Collaboration avec autrui		
Le destinataire se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec d'autres. Il désire partager son expérience avec des collègues et s'enquérir de leurs façons de faire. Il veut s'impliquer dans la mise en œuvre du changement.	Partager	Fournir aux destinataires des occasions d'échanger avec leurs collègues. Leur demander d'agir en qualité d'agent de changement ou d'aide technique. Former des équipes de travail.
Phase 7. Amélioration continue du changement		
Le destinataire recherche de nouveaux défis. Il désire améliorer ce qui existe déjà, en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités, ou en proposant de nouvelles applications du changement. Il remet en question ses méthodes de travail et souhaite améliorer ou généraliser le changement.	Valoriser	Encourager les nouvelles propositions d'amélioration, de remplacement ou de changement des méthodes de travail. Créer des réseaux d'experts. Encourager ces destinataires à faire l'essai de leurs améliorations et à piloter les dossiers.

Annexe 3 : Types de perte (selon C. Scott et D. Jaffe, 1992)

Le changement se produit quand quelque chose prend fin et que quelque chose de nouveau ou de différent commence.

Cette période de transition voit apparaître un processus psychologique qui se manifeste par l'expression d'un sentiment de perte et qui s'accompagne d'une lutte pour accepter la nouveauté.

Expression des sentiments de perte :

1. **Sécurité** : Les gens n'ont plus l'impression de maîtriser ou de savoir ce qui les attend, ils ne savent plus où ils se situent dans l'entreprise.
2. **Compétence** : Les gens n'ont plus l'impression de savoir ce qu'ils font ou comment s'organiser. Ils éprouvent quelquefois de l'embarras quand ils sont confrontés à de nouvelles tâches parce qu'ils ne savent pas comment les accomplir. Il est difficile d'admettre qu'ils ne savent pas faire quelque chose.
3. **Relations** : Le contact familial avec les anciens clients, collègues ou managers peut disparaître. Les gens perdent souvent le sentiment d'appartenir à une équipe, un groupe ou une société.
4. **Sens de la direction** : Les gens ne comprennent plus ce qu'ils font et pourquoi ils le font. Signification et mission deviennent souvent obscures.
5. **Territoire** : Il y a un sentiment d'incertitude sur leur domaine qui leur appartenait. Ce peut être le lieu de travail ou la définition du poste. Le territoire comprend l'espace psychologique comme l'espace physique.

Chacune de ces pertes a un coût. N'importe quel type de perte, même un espace de travail ou une technologie familière, peut déclencher une réponse émotionnelle.

Pour le manager, il s'agit d'aider les gens à surmonter leur perte pour qu'ils acceptent et se tournent vers la nouvelle direction. Une perte non reconnue conduit généralement à la résistance et à la rupture en cours de route.



Annexe 4 : Questionnaire d'évaluation (extrait)

1. Introduction de Netbiblio dans les OROSP

1.1. Au départ, les **objectifs** poursuivis par l'introduction de ce nouvel outil vous ont semblé :

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Flous | <input type="checkbox"/> Ambigus |
| <input type="checkbox"/> Clairs | <input type="checkbox"/> Imposés |
| <input type="checkbox"/> Nécessaires | <input type="checkbox"/> Autre, précisez : |

1.2. Vous avez adhéré à ces objectifs :

- | | | |
|--|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Totalement | <input type="checkbox"/> Avec certaines réticences | <input type="checkbox"/> Indifférent |
| <input type="checkbox"/> Partiellement | <input type="checkbox"/> Avec beaucoup de réticences | <input type="checkbox"/> Pas du tout |

2. Formation à l'utilisation de Netbiblio

2.1. Le **temps disponible** pour vous adapter à ce programme vous a semblé :

- ☐ Suffisant
- ☐ J'ai appris « sur le tas » à mesure des situations rencontrées
- ☐ Insuffisant, j'ai dû apprendre dans l'urgence
- ☐ Autre, précisez :

2.2. Actuellement, auriez-vous besoin d'une remise au courant ? ☐ Oui ☐ Non

3. Fonctionnalités de Netbiblio PLUSIEURS REPONSES POSSIBLES !

3.1. Prêt et retour des documents

Les opérations de prêt et de retour vous semblent :

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Simples | <input type="checkbox"/> Rapides |
| <input type="checkbox"/> Compliquées | <input type="checkbox"/> Lentes |

3.2. La base de données **CLOEE**, intégrée au programme, vous semble :

- ☐ Utile pour trouver rapidement un lecteur
- ☐ Utilisable aussi à d'autres fins
- ☐ Serait plus accessible avec une carte de lecteur
- ☐ Fiable
- ☐ Peu fiable
- ☐ Autre, précisez :

3.3. Autres fonctionnalités liées au prêt

Parmi les fonctionnalités suivantes, lesquelles utilisez-vous parfois ou régulièrement ?

- ☐ Créer un nouveau compte d'utilisateur
- ☐ Prolonger un prêt
- ☐ Effectuer une réservation
- ☐ Effectuer un prêt manuel (prêter un document non-muni de code-barre)
- ☐ Consulter le protocole des prêts (prêts en cours ou retours déjà enregistrés)



4. Consultation du catalogue

4.1. Consultez-vous l'**Opac** ou le **WebOpac**?

- Oui :** ☐ Rarement ☐ Parfois ☐ Souvent
- Non :** ☐ Je n'ai pas encore essayé ☐ Je n'en ai pas besoin

4.2. Si oui, pour quels **types de recherche** ?

- ☐ Existence d'un dossier / brochure sur un thème donné
☐ Présence d'un dossier / brochure à un endroit donné
☐ Liste de documents sur un thème/un secteur professionnel/ une profession
☐ Bibliothèque interne
☐ Etat du prêt / disponibilité des documents
☐ Nouvelles acquisitions

5. Adaptation au nouveau mode de fonctionnement

5.1. Quel a été votre **sentiment** lors de la première utilisation avec Netbiblio ?

- ☐ Enthousiaste ☐ Intéressé ☐ Obligé
☐ A l'aise ☐ Méfiant ☐ Anxieux
☐ Autre, précisez :

5.2. Actuellement, comment réussissez-vous à harmoniser vos **pratiques** avec les exigences de ce nouveau mode de fonctionnement ?

- ☐ Facilement
☐ Plutôt facilement
☐ Plutôt difficilement
☐ Difficilement

5.3. Par rapport à la pratique passée, pensez-vous que ce système est en **adéquation** avec vos besoins ?

- ☐ Oui ☐ Plutôt non
☐ Plutôt oui ☐ Non

5.4. Par rapport à la pratique passée, le **fonctionnement global** avec Netbiblio est :

- ☐ Plus agréable ☐ Plus efficace
☐ Moins agréable ☐ Moins efficace

5.5. Que vous apporte ce nouveau système par rapport aux **objectifs** annoncés au départ ?

- ☐ Gain de temps ☐ Moins de contraintes
☐ Perte de temps ☐ Nouvelles contraintes
☐ Autre, précisez :

5.6. Finalement, quelle est votre **impression générale** sur l'introduction de Netbiblio dans les OROSP ?

- ☐ Favorable ☐ Plutôt défavorable ☐ Indifférent
☐ Plutôt favorable ☐ Défavorable



6. Questions destinées aux secrétaires et psychologues travaillant dans les bureaux périphériques

Le changement occasionné par l'introduction de Netbiblio a provoqué, pour certain, une réorganisation de l'espace de travail et/ou des pratiques avec les élèves.

Veuillez cocher les affirmations qui correspondent à votre situation :

6.1 Organisation du **bureau** :

- ☐ Problèmes d'organisation dans le bureau
- ☐ Problèmes d'organisation avec les collègues
- ☐ Redistribution des espaces
- ☐ Redistribution des rôles
- ☐ Pas de problème particulier
- ☐ Pas de changement
- ☐ Autre, précisez :

6.2. Gestion des flux d'**élèves** lors des opérations de prêt:

- ☐ Gain de temps
- ☐ Perte de temps
- ☐ Fluidité accrue
- ☐ Encombrement
- ☐ Autre, précisez :

6.3. **Pratique** avec les élèves :

- ☐ Je prête plus de documents
- ☐ Je prête moins de documents
- ☐ Pas de changement
- ☐ La variation du prêt n'est pas liée à Netbiblio

6.4. Pensez-vous que le prêt informatisé a modifié votre **rapport** avec les élèves ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si **oui**, de quelle manière ?

7. Questions pour les bureaux sans appui de secrétariat

7.1. La **gestion administrative** centralisée dans les Offices (rappels, inventaires, statistiques) vous apporte :

- ☐ Allègement des tâches
- ☐ Complication du suivi
- ☐ Perte de contrôle
- ☐ Autre, précisez :