

Le rôle du Professionnel RH dans la transformation digitale des entreprises : Approche par la théorie de l'acteur réseau

The role of HR professional in digital transformation : Actor network theory approach

Mohamed Chahine RHCHIM

Doctorant en sciences de gestion
Groupe de Recherche en Gestion des Organisation (GREGO)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Marrakech
Université CADI AYYAD- MAROC

Pr. Chafik BENTALEB

Professeur d'enseignement supérieur
Groupe de Recherche en Gestion des Organisation (GREGO)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Marrakech
Université CADI AYYAD- MAROC

Résumé

La transformation digitale est l'un des enjeux économique majeurs du 21^{ème} siècle, cette révolution exige que les entreprises changent leur mode de fonctionnement pour s'adapter à un monde de plus en plus connecté et un environnement en pleines mutations, le changement est devenu impératif pour la survie et la compétitivité des organisations, or ce dernier ne peut se limiter au volet technique, le défi à relever est d'ordre humain étant donné que la transformation se confronte aux comportements individuels. Ainsi, l'objectif de cet article est de porter un éclairage sur le rôle du professionnel RH en tant qu'agent de changement, et d'analyser également les méthodes innovantes en conduite du changement au regard de la théorie de l'acteur réseau (ANT).

Mots clés :

Transformation digitale - Professionnel RH - Agent de changement - Conduite du changement (CdC) - Théorie de l'acteur réseau (ANT)

Abstract

The digital transformation is one of the major economic issues of the 21st century, this revolution requires that companies change their business model to adapt to an increasingly connected world and an environment in full mutation. Change has become imperative for the survival and competitiveness of organizations, however, it can not be limited to the technical aspect, the humans in organizations are indeed the key driver since transformation is confronted with individual behaviors. Thus, the purpose of this article is to shed light on HR professional as an agent of change, and also analyze innovative methods of change management through actor network theory(ANT)

Key words :

Digital transformation – HR professional – Change agent – Change management – Actor network theory (ANT)

Introduction

La mondialisation, la montée puissante du digital et l'émergence de nouvelles aspirations sociales, représentent des impératifs parmi d'autres, qui rendent l'environnement des organisations de plus en plus turbulent, complexe et compétitif. Une réalité qui oblige les entreprises à se réinventer pour anticiper les changements et réagir rapidement aux mutations économiques.

Parmi ces impératifs : Le digital, qui présente une nouvelle configuration de la technologie, sans contrainte de temps ou d'espace, une révolution qui conduit à la modification profonde des métiers, des organisations et des modèles business. Ainsi, la transformation digitale est devenue un enjeu vital pour la survie et la compétitivité des entreprises.

Face à ce constat, les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'opportunité que peut apporter la transformation digitale aussi bien dans leur rapport en interne (collaborateurs) qu'en externe (clients, fournisseurs, prospect...), Autissier (2016) avance que les entreprises matures en terme de transformation digitale seraient 26% plus performantes que la moyenne de leurs concurrents¹.

En revanche, la transformation digitale est souvent vouée à l'échec, parmi les enquêtes réalisées, deux stratégies de transformation sur trois échouent², une réalité alarmante qui s'explique par le manque d'implication des parties prenantes, le faible engagement des collaborateurs et les résistances au changement, ceci dit, la transformation digitale ne peut se réduire à l'aspect technologique, un constat qui montre l'importance du management des ressources humaines et la nécessité d'appréhender les changements d'un point de vue humain et comportemental.

Ceci dit, la fonction RH est tenue d'adopter les meilleures pratiques qui répondent aux enjeux actuels, permettant l'adhésion des collaborateurs et la co-construction du changement, une telle approche est conditionnée par une révolution des rôles traditionnels de la fonction RH, des décideurs et managers au profit d'un management participatif et une capacité à traiter

¹ Etude internationale menée en 2015 par le *MIT center for digital business*.

² Deux enquêtes menées en 2016 par Forrester Consulting et Consultancy.uk.

les collaborateurs de manière individualisée pour que le changement puisse répondre à leurs problématiques et besoins.

De ce fait, cet article théorique s'intéresse à l'évolution du rôle du professionnel RH en tant qu'agent de changement, mais également aux méthodes en conduite du changement les plus adaptées aujourd'hui pour accompagner la transformation digitale au sein des entreprises, et ce, en s'inspirant des principes de la théorie de l'acteur réseau (ANT).

Ceci dit, la question centrale se présente comme suit :

Comment le professionnel RH peut-il contribuer à la transformation digitale des entreprises ?

Pour apporter des éléments de réponse, nous nous focaliserons sur les axes suivant :

- Quel est le rôle du professionnel RH en tant qu'agent de changement ?
- Quelles sont les méthodes en conduite du changement, mobilisées par le professionnel RH, qui favorisent la transformation digitale ?

Ainsi, cet article est présenté en deux sections, la première concerne une revue de littérature des principaux concepts de notre recherche, à savoir les compétences du professionnel RH à l'ère de la transformation digitale, ainsi que l'évolution de la conduite du changement selon les différents auteurs. Une deuxième section sera consacrée au fondement théorique de notre recherche, en l'occurrence l'apport de la théorie de l'acteur réseau (ANT) (ou sociologie de traduction), qui met en exergue l'approche systémique du changement et le rôle capital du traducteur dans la réussite d'une transformation.



1. La transformation digitale et le rôle du professionnel RH : Approches conceptuelles.

Aujourd'hui, la transformation digitale s'impose comme un impératif pour les entreprises, le rythme effréné des technologies digitales ne laisse plus de choix aux organisations que de s'adapter, en se réinventant et en engageant une transformation profonde. Ce concept a fait l'objet de plusieurs définitions, selon Dudezert, (2016), « *c'est une transformation organisationnelle liée au développement et à l'intégration de technologies numériques de collaboration dans les pratiques individuelles et collectives des entreprises* », cela conduit les entreprises à mettre à la disposition des collaborateurs des plateformes orientées utilisateurs et les intégrer dans le processus à travers des outils collaboratifs permanents.

Pour Baratoux (2016), « *la transformation digitale est le processus qui consiste à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble des activités de l'entreprise* », selon cet auteur, c'est une transition radicale qui ne peut se réduire à un nouveau système d'information, à la création de contenu dans les réseaux sociaux ou d'application mobile, il s'agit plutôt d'un changement profond qui touche l'ensemble de l'organisation, ses parties prenantes et révolutionne son modèle business.

Autissier (2017) la définit comme « *une vague de dématérialisation des processus internes de l'entreprise au service du client, qui passe par un changement des métiers, des modèles business et des compétences* », cet auteur montre que le succès de la transformation digitale se traduit par l'amélioration de l'expérience client, qui repose en grande partie sur l'adhésion et l'implication des collaborateurs, et ce en instaurant une culture digitale au sein de l'entreprise. Ceci dit, pour mieux cerner ce concept, nous l'avons décomposé sous forme d'objectifs interdépendants qui se présentent comme suit :

La dématérialisation des processus internes : C'est un levier incontournable de la stratégie digitale, avec un objectif informationnel et transactionnel, elle permet à l'entreprise de fluidifier les échanges entre collaborateurs, mais également avec ses clients, ses fournisseurs et son éco système, sans qu'il ait une intervention humaine ni documents imprimables (Autissier, 2017). La dématérialisation devrait être abordée non seulement sous l'angle de numérisation et mémorisation des documents et données, mais surtout à l'innovation et l'optimisation des processus de travail, ceci dit, elle contribue à l'amélioration de l'efficacité des processus existants et au développement de nouvelles méthodes, dans le but de favoriser des interactions instantanées et éliminer les ruptures qui relèvent des processus traditionnels.

L'adhésion des collaborateurs : La réussite de la transformation digitale repose en grande partie sur l'adhésion et l'implication des collaborateurs tant dans sa conception que dans son implémentation, cela se traduit par le degré d'acceptation des destinataires vis à vis les nouvelles méthodes de travail, autrement, elle consiste à lever les résistances au changement, à créer un écosystème digital, maîtriser les technologies digitales et à développer la capacité d'innovation chez les salariés (Moutot, 2016).

L'amélioration de l'expérience client digitale (DCX) : Toute stratégie digitale a pour vocation centrale l'amélioration de l'expérience client, selon Batat (2018) « *l'expérience client digitale (DCX) est considérée aujourd'hui comme la clé d'une stratégie gagnante pour la transformation digitale des entreprises* » (Batat, 2018, p.9). Avec l'intensification des technologies numériques et l'omni usage des smartphones, les clients sont devenus de véritables « *consom'acteurs* », capables de s'informer sur les produits, comparer, recommander et critiquer en temps réel et sans barrières, ainsi, la DCX fait référence à la manière dont les clients se servent des plateformes digitale mises à disposition par l'entreprise et leur perception vis à vis les services offerts.

Ainsi, pour atteindre ces objectifs, les entreprises sont tenues de s'engager dans un changement profond qui repose en grande partie sur une gestion dynamique des ressources humaines, Peretti (2016) montre qu'une transformation est vouée à l'échec tant que les destinataires n'expriment aucun intérêt à changer leur habitudes et routines, il s'agit alors d'appréhender la transformation digitale d'un volet humain et comportemental.

Pour son déploiement efficace, la fonction RH se doit d'accompagner cette transformation en dotant les destinataires d'une culture digitale, ainsi, le professionnel RH est un acteur central et décisif pour le pilotage de la transformation digitale.

1.1 Le professionnel RH : Un agent de changement

En conduite du changement (CdC), la compréhension et la lecture des problématiques humaines relève, par association logique, de la fonction RH, le professionnel RH est le plus interpellé pour accompagner le changement, et considéré le plus décisif pour sa réussite (Peretti, 2013). En effet, les rôles assignés au professionnel RH, en tant qu'agent de changement, ont connu une évolution en fonction des transformations, du contexte et des attentes des employés.

Parmi les modèles les plus célèbres, la matrice de Dave Ulrich (1996) reste un point d'orgue

qui met en exergue les rôles fondamentaux du professionnel RH, et en particulier celui d'agent de changement, selon cet auteur « *L'agent de changement doit accompagner les employés en facilitant leur adhésion et en réduisant les irritants inhérents. Il doit également aider les cadres à prendre le virage du nouveau management en identifiant les problèmes potentiels* » (Ulrich, Guérin et Wils, 1996, p.50).

Ce dernier s'oriente en particulier sur la compréhension des problématiques vécues, la construction d'une relation de confiance entre les collaborateurs, l'articulation de solutions collectives et la mobilisation des plans d'action appropriés aux résistances qui peuvent surgir (Visinand, 2003). En outre, la mission de l'agent de changement a connu une évolution considérable depuis sa première configuration en 1996, et cela suite aux transformations de l'environnement et aux nouvelles aspirations sociales, ceci dit, des recherches ultérieures ont permis d'élargir ce rôle avec une vision plus stratégique et dynamique.

Ceci dit, dans son ouvrage « *HR from the outside in* », Ulrich montre qu'un professionnel RH doit comprendre le monde et s'ouvrir sur l'environnement externe de l'organisation pour anticiper les changements. Sa matrice reste un cadre fondamental pour la fonction RH, elle sera enrichie par les compétences clés qu'un professionnel RH devrait développer au niveau stratégique, organisationnel et individuel (Ulrich, 2016).

Dans cette optique, le point de départ pour toute fonction RH est le monde extérieur, tout ce qui vit et bouge en dehors des murs de l'organisation : Les tendances économiques, politiques, sociales, technologiques et autres qui peuvent influencer les métiers et l'activité de l'entreprise. Ainsi, les résultats de la 7^{ème} session d'enquêtes sur les compétences RH (HRCS)³, révèlent une nouvelle dimension du rôle du professionnel RH en tant qu'agent de changement.

³ Enquête internationale menée en 2016 par l'université de Michigan et RBL Group sur les nouvelles compétences du professionnel RH (30000 répondants, 4000 PRH et 1500 entreprises)

Figure 2 : Modèle des compétences RH à valeur ajoutée



Source: Ulrich D, Brockbank W, Ulrich M (2016)

Ce modèle met en exergue six compétences organisationnels, auxquelles s'ajoutent trois compétences de base, déterminantes pour l'efficacité des interventions RH (*Strategic positionner*, *paradox navigator* et *credible activist*). La particularité de ce modèle, c'est que chaque rôle organisationnel dépend des trois rôles de base, ainsi, selon notre perspective, un professionnel RH, outre son rôle de champion du changement, doit associer ces compétences centrales pour développer l'efficacité de ses actions et favoriser le déploiement de la transformation (Ulrich, 2016).

De ce fait, pour gérer le changement de manière efficace, un agent de changement doit assurer les quatre rôles suivants (Ulrich, 2016) :

Champion du changement : Le PRH doit dans un premier temps initier le changement, cela consiste tout d'abord à créer le besoin à changer et justifier aux destinataires l'importance et l'opportunité que présente ce dernier, cette action repose sur sa capacité à réunir l'ensemble des parties concernées et les engager dans une stratégie commune.

Ensuite, viendra la deuxième étape de co-construction du changement, le PRH doit soutenir le changement et le rendre durable en mettant en place les méthodes appropriées, dans le but de relever les problématiques individuelles et collectives et les transformer en plan d'action, il doit également définir, avec les décideurs et managers, les ressources nécessaires et les résultats attendus, afin d'évaluer l'efficacité et l'évolution de la transformation envisagée (Ulrich D, Younger J, 2016)



Positionneur stratégique : le changement résulte d'une volonté de s'adapter aux évolutions et tendances de l'environnement, ainsi, le professionnel RH devrait traduire ces tendances externes en décisions et actions internes, il est tenu de comprendre le contexte social, technologique, économique, politique ou environnemental, susceptible d'influencer les modèles business, en outre, il doit être en mesure de détecter les besoins et attentes des collaborateurs et clients et contribuer à la mise en place de stratégies conséquentes, dans cette optique, le professionnel RH suit une logique prospective pour anticiper les changements et les transformer en levier et avantages concurrentiels.

Activiste crédible : Le professionnel RH doit inspirer confiance, le rôle de « *credible activist* » est crucial pour un projet de changement, ce dernier doit investir dans des relations avec les différentes lignes hiérarchiques, à tous les niveaux de l'organisation, une compétence qui se nourrit, entre autre, par l'intégrité personnelle, l'éthique et l'empathie envers les collaborateurs. Les professionnels RH sont plus efficaces lorsqu'ils sont crédibles, fiables et proactifs (Ulrich, 2013). Pour Buono (2005) « *les communications relatives au besoin de changer doivent provenir d'un émetteur crédible, sincère, et que les destinataires reconnaissent comme expert et en qui ils ont confiance* »

Navigateur de paradoxe : Le contexte actuel oblige le professionnel RH à concilier entre les différentes parties et optimiser les idées et les résultats qui peuvent être en opposition, de ce fait, il doit constamment gérer les paradoxes et identifier les zones de tensions inhérentes à l'entreprise et au contexte professionnel. Pour favoriser le changement, Ulrich (2016) avance que le PRH doit gérer à la fois les tensions entre les décideurs, managers et niveau opérationnel, entre les besoins des employés et les attentes des clients et parties prenantes, mais surtout entre le besoin du changement (flexibilité, adaptabilité) et le besoin de stabilité (standardisation). (Brockbank, 2016)

En somme, nous pouvons constater que le rôle de champion de changement est vital pour réussir la transformation, à travers l'initiation et la co-construction du changement, cependant, l'efficacité de ce rôle repose sur la capacité du professionnel RH à avoir une vision stratégique et globale, à inspirer confiance et gérer les paradoxes et tensions inhérentes.

En se focalisant sur ce rôle, le Professionnel RH, en plus des compétences présentées, doit s'appuyer sur des pratiques et méthodes de CdC pour initier et co construire ce dernier, ces méthodes ont connu une évolution historique en fonction des contextes et des attentes des

parties prenantes. Avec la digitalisation, la CdC a changé d'aspect, les méthodes traditionnelles et instrumentales ne sont plus adaptées, Autissier (2015) soutient cette idée et montre que « *Face au digital, il ne s'agit plus d'accompagner le changement mais de le co-construire avec les collaborateurs en prônant une approche systémique et des boucles d'expériences* » (Autissier, 2015, p.3)

A cet effet, nous allons présenter l'évolution des paradigmes de la CdC en pointant sur les méthodes expérientielles récentes qui s'inscrivent dans une approche systémique.

1.2 Evolution des paradigmes en CdC : Vers un modèle expérientiel et systémique.

Une évolution historique des cinq principaux paradigmes en CdC est présentée comme suit (Autissier, 2015) :

Le paradigme sociologique : On ne peut parler le changement sans évoquer Kert Lewin, l'approche planifiée de Lewin (1947) repose sur l'étude des dynamiques du groupe, cet auteur montre que la personne est attachée aux normes du groupe « Focus Group » et que le dialogue entre les individus sur les modalités du changement est le seul moyen de lever les résistances, il s'agit du paradigme sociologique du changement.

Lewin (1947) aborde le changement selon un processus en trois phases : la décristallisation qui correspond à l'abandon des routines et attitudes habituelles en vue de se motiver au changement, le mouvement qui se manifeste par l'expérimentation des nouvelles pratiques tout en diminuant les forces de résistance, et la dernière phase de recristallisation qui reflète l'appropriation des nouvelles habitudes et la stabilisation de l'équilibre atteint (Lewin, 1947). Ce modèle a l'avantage d'être fluide et facile à déployer, cependant, il reste linéaire et manque d'explication sur les formes de résistances et le vécu des organisations et des destinataires.

Le paradigme instrumental : Dans les années (1980/1990), les travaux de Kanter (1985) ont avancé le modèle de la roue du changement qui repose sur les leviers de la communication, la formation et l'accompagnement. La roue du changement fut une inspiration et une référence pour la plupart des cabinets de conseil en CdC, et notamment dans le déploiement des projets informatique de type ERP (Enterprise Resources Planning).

Par ailleurs, ce modèle a montré ses limites, en particulier avec l'absence du rôle des managers auprès des équipes du changement.

Le paradigme managérial : les travaux de Pettigrew (1990) et Kotter (1996) montrent cette

carence managériale, et proposent des pratiques qui visent à former les managers à être des constructeurs et relais du changement sur le terrain, des compétences qui seront acquises par la formation en CdC, selon cet auteur, « *La personne qui est la plus écoutée par un salarié, c'est son chef* » (Kotter, 1996). Ce paradigme évoque ainsi le rôle des managers de proximité dans les projets du changement.

Le paradigme stratégique-organisationnel : Un nouveau modèle en cohérence avec les méthodes managériales se développe par la suite et repose sur l'internalisation de la CdC et le pilotage de la transformation (Rondeau, 2008 ; Bareil, 2004 ; Autissier, 2012). Ces auteurs soutiennent l'idée que la CdC n'est plus un outil, mais une compétence et un métier assuré par les dirigeants et spécialistes internes de l'organisation.

Le paradigme expérientiel : Après un recensement des écrits sur le thème du changement, les travaux d'Autissier et Giraud (2013) montrent une évolution des approches RH du changement, celui-ci n'est plus considéré comme un obstacle à franchir, mais un développement de la capacité des acteurs à changer par des méthodes expérientielles, à l'aide d'outils tels que les méthodes agiles, le *design thinking*, le co-développement, et autres, pour permettre aux individus de penser et concevoir le changement, en d'autres termes, faire vivre le changements aux destinataires. Il s'agit notamment des pratiques de co-construction et d'agilité au sein des organisations (Autissier, Johnson, Moutot, 2015).

En somme, les chercheurs en CdC s'accordent sur l'importance des méthodes expérientielles et collaboratives, pour Peretti (2016) « *La construction du changement avec les salariés permet de passer des changements de niveau 1 (changement du contexte, de façon de faire, de compétence) aux changements du niveau 2 (changement d'identité, de culture)* » (Peretti, 2016, p.70). Toutefois, il n'existe pas de méthodes particulières et bien définies pour réussir la transformation, tout dépend des caractéristiques de chaque organisation (Scouarnec, 2016).

Ceci dit, suivant le paradigme expérientiel, la professionnel RH peut s'appuyer sur des méthodes novatrices en CdC, qui traduisent une meilleure réactivité et flexibilité de l'entreprise et favorisent ainsi la transformation digitale (Autissier, 2017), en outre, il faut souligner la difficulté des entreprises à gérer un nombre croissant d'initiatives de changement et de transformation profondes, ceci dit, des recherches récentes ont montré que seule une approche systémique, qui intègre toutes les parties prenantes, les processus, les

technologies digitales et l'environnement de l'entreprise, est susceptible de réussir une transformation digitale. (Le Cam, Lé, 2017)

Ainsi, nous avons retenu, entre autres, des méthodes innovantes en CdC les plus utilisées dans le contexte digital actuel, qui répondent au paradigme expérientiel, tout en s'inscrivant dans une approche systémique globale. Le tableau suivant présente ces méthodes, non exhaustives, en CdC digital.

Tableau 1 : Méthodes en conduite du changement expérientielle

Méthodes en CdC	Principaux auteurs	Définition et démarche
Changement agile	Autissier D, Johnsson K, Moutot J-M (2013, 2015, 2018)	-Développées en 1970 pour la gestion des projets informatiques, les méthodes agiles prennent aujourd'hui une nouvelle tournure en CdC digital, à travers des cycles d'ateliers participatifs de type « <i>Scrum</i> » et « <i>Sprint</i> ». -Le Changement agile prévoit trois phases : la définition, qui permet un diagnostic des besoins des destinataires, l'expérimentation du changement par ces derniers, et finalement la phase d'ancrage pour évaluer la capacité de changement de l'organisation à long terme.
Design thinking	Simon H (1963), Fast R (1980), Brown T (2009, 2016)	-Une approche centrée sur l'humain, qui permet de tester des prototypes de changement en intégrant les besoins des utilisateurs, la faisabilité technologique et la viabilité économiques. -La démarche du Design thinking varie selon les différents auteurs, la plus utilisée en CdC se décline en cinq phases itératives et non linéaires (Marshall, 2014) : Empathie, définition des besoins, idéation, prototype et test.
Intelligence collective :Co-développement	Payette A, Champagne C, (2005)	-Une pratique de l'intelligence collective orientée vers la résolution de problème et l'apprentissage collectif en misant sur les interactions humaines avec des rôles bien précis attribués aux différents intervenants. Le professionnel RH peut intervenir en tant qu'« animateur » tandis qu'un groupe de personnes jouent le rôle de « consultants » en échangeant autour d'une problématique, un projet ou une idée exposés par une personne nommée « client ». Ensuite chacun des consultants devient client et vice versa.

Source: Auteur

La fonction RH moderne cherche à repenser des expériences aux employés pour réussir les transformations (Peretti, 2016), pour ce faire, le professionnel RH, en tant qu'agent de changement, devrait développer cette agilité en sortant du cadre des pratiques instrumentales (Formation, communication, accompagnement) vers ces méthodes innovantes en CdC.

Ces dernières, bien qu'elles diffèrent en terme de démarche et conception, placent l'humain au cœur de la réflexion, en impliquant dès le départ toutes les parties concernées dans la co-construction du changement. De même, elles reposent sur une analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation, sur les besoins et interactions humaines tout en intégrant la technologie pour amplifier les échanges et faciliter l'idéation, il s'agit en effet de l'approche systémique du changement.

Pour expliquer l'approche systémique du changement, nous allons parcourir les modèles théoriques qui traitent le changement technologique, pour ensuite justifier le choix de la théorie de l'acteur réseau (ANT) comme fondement théorique.

2. Apports de la théorie de l'acteur réseau (ANT)

Différentes théories se sont intéressées à l'émergence et l'appropriation des changements technologiques selon différentes approches. Dans ce sens, une présentation succincte des principaux courants, en l'occurrence le déterminisme technologique et le déterminisme social, nous est parue nécessaire pour justifier le recours à la théorie de l'acteur réseau (ANT) (Akrich, Callon et Latour, 1986). Le tableau suivant met en avant les principes fondateurs de chaque courant :

Tableau 2 : Approches théoriques du changement technologique

Théories	Auteurs fondateurs	Principes
Déterminisme technologique	Rogers (1995)	-La changement est diffusé naturellement aux utilisateurs selon une approche statique. -L'usage d'une nouvelle technologie par les destinataires repose exclusivement sur ses caractéristiques intrinsèques (contenu). -La technologie est le vecteur

		d'un changement réussi
Déterminisme social	Chambat, (1994), Millerand (2003), Breton et Proulx, (2012)	<p>-Remise en cause du déterminisme technologique avec une approche plus sociale du changement.</p> <p>-Le changement doit s'adapter avec les besoins humains selon une approche dynamique.</p> <p>-L'humain est le vecteur d'un changement réussi.</p>
Théorie de l'acteur réseau (ANT)	Akrich, Callon et Latour, (1986, 2006)	<p>-La réussite d'un changement repose sur l'intéressement de l'ensemble des parties prenantes (humains), en intégrant la technologie (non-humains) et en s'appuyant sur une analyse fine de l'environnement interne et externe dans lequel évolue ce changement.</p> <p>-Principe de symétrie entre les humains et les non humains.</p> <p>-L'approche systémique est le vecteur d'un changement réussi</p>

Source : Auteur

En somme, le déterminisme technologique place la technologie comme vecteur du changement en s'imposant naturellement aux utilisateurs, tandis que le déterminisme social est remis en cause pour sa vision « bornée » qui fait de la participation des destinataires la condition unique pour la réussite du changement, les deux approches ne prennent pas suffisamment en compte le contexte interne et externe à l'organisation (Orlikowski et Hofman, 1997), ce qui induit une absence de vision multidimensionnelle du changement technologique.

Face à cette carence, la théorie de l'acteur réseau (ANT) (ou sociologie de la traduction) (Akrich, Callon et Latour, 1986, 2006) se distingue des modèles précédents, en offrant un cadre d'analyse global qui s'articule sur l'ensemble de ces éléments, le changement est dans ce cas le fruit d'un intéressement de l'ensemble des « actants » (humains et technologies) en prenant en compte l'environnement de l'organisation.

2.1 Humains, non-humains et contexte : Pour une approche systémique du changement

Le recours à l'ANT ne peut se faire sans une explication fine de ses principes fondateurs, à savoir : L'agnosticisme, la symétrie nature/société, la symétrie humain/non humain et la libre association (Missonier, 2008), Ces derniers marquent l'originalité de cette théorie et représentent des exigences auxquelles doit s'attacher tout chercheur pour la mobiliser.

Parmi ces principes, nous nous sommes focalisés sur la symétrie humain/non-humain qui distingue l'ANT des autres courants, et se situe au cœur des débats sur cette approche dans la mesure où elle élimine les frontières entre les humains et les non humains, « *Des réseaux sociaux purs, cela n'existe pas, ils sont toujours impurs ou plutôt hétérogènes, faits d'humains et de non-humains* », (Callon, Ferray, 2006)

Ceci dit, le principe de symétrie rompt avec les courants traditionnels et place les non-humains comme des acteurs à part entière jouant un rôle déterminant dans la conception de l'innovation et la transmission d'information, le partage d'idées et l'expression des problématiques, ainsi les « non-humains » jouent le rôle de bannière qui permet d'élargir le réseau, de susciter l'intéressement des acteurs et de sceller des alliances.

Latour (1994) précise que « *Chaque fois qu'une interaction dure dans le temps et s'allonge dans l'espace, c'est qu'on a partagé avec du non-humain* », ces dispositifs techniques, appelés également « objets frontières » dans le lexique de l'ANT, représentent des préalables à la traduction du changement.

Par ailleurs, Le fait de placer les non humains au même rang que les humains ne signifie pas qu'ils sont similaires, Callon (2006) montre que cette idée est fautive et fait partie des critiques adressées à l'ANT, pour plus de clarté, cet auteur montre que le principe de symétrie consiste justement de tracer comment leurs différences se produisent, et le rôle actif des non humains dans l'innovation, « *Ce n'est pas possible de penser à l'humain sans tenir compte de la technologie par exemple* » (Callon, Latour 2006, p.66)



En outre, Akrich (2006) évoque le caractère « contingent » du changement en montrant que « *les traducteurs naviguent sans arrêt entre le social, le technique, l'économique, etc., négociant le contenu de l'innovation avec les acteurs qu'ils souhaitent enrôler* », partant de ce constat, le changement est dispensé de toute verticalité et linéarité, et sa trajectoire ne peut être contrôlée d'avance, c'est la raison pour laquelle certaines méthodes d'accompagnement du changement échouent, elles restent focalisées sur le projet du changement en soi sans prendre en compte la conception collective ni l'environnement socio-économique. (Boiteau, 2016)

En réponse à cette logique, il convient d'expliquer chaque volet constitutif de cette approche systémique, à savoir les humains, les non-humains et le contexte. Au niveau humain, l'ANT soutient l'idée que les controverses des acteurs, appelés à coopérer, s'enrichissent mutuellement plutôt qu'elles ne s'affrontent, le changement dans ce sens se nourrit des idées et visions différentes, ainsi, ce courant montre qu'une innovation peut prendre racine si elle parvient à susciter l'adhésion des acteurs concernés (Callon, Latour, 1991), or, si ces derniers ne sont pas en capacité d'opérer un construit social dynamique, l'innovation risque de prendre du temps pour se réaliser, ou souvent, être réfutée.

Cette approche ne se focalise pas sur les qualités intrinsèques de l'innovation, ce sont les humains qui lui en attribuent selon les intérêts qu'ils y trouvent, ainsi la réussite ou l'échec du changement dépend du processus de conception collective en intégrant les problématiques et besoins de ces acteurs.

Concernant les non-humains, ce concept connaît plusieurs définitions et typologies selon la nature du changement et le contexte des organisations, il s'agit d'objets, qui servent d'interface entre les différents groupes d'individus, en facilitant la communication, la coopération et les interactions, ils contribuent également à la résolution collective du problème. Pour Star et Griesemer (1989), « *ces objets doivent être suffisamment plastiques pour s'adapter aux besoins locaux et aux contraintes de divers groupes qui l'utilisent* » selon ces auteurs, ces derniers peuvent être abstraits ou concrets, capables d'exister simultanément entre les acteurs tout en canalisant les informations en toute flexibilité.

Notons que ces technologies ne constituent pas la finalité du changement, mais plutôt des dispositifs d'appui qui permettent au changement de se propager dans le temps, mais également dans l'espace en intéressant le maximum d'acteur.



Ensuite, il est nécessaire de montrer que le changement est tributaire de l'environnement interne et externe à l'organisation, on parle en ANT de l'importance de la contextualisation indispensable afin d'offrir toutes les opportunités à la traduction de se réaliser (Boiteau, 2016), elle vient donner des explications relatives aux éléments internes et externes qui peuvent modifier le déroulement du projet, elle permet également de définir les actants (humain et non humain) du réseau (Callon, 1986).

Bien que les partisans de l'ANT insistent sur l'importance de la contextualisation en amont, celle-ci manque de formalisation et de démarche bien définie, pour ce faire, nous nous sommes inscrits dans la lignée du courant contextualiste (Pettigrew, 1987).

Le cadre proposé par Pettigrew est une référence incontournable dans les études longitudinales du changement, il considère qu'un projet de changement doit prendre en compte l'interdépendance du contexte, contenu et processus de la transformation, nous allons ainsi nous limiter à l'analyse du contexte, pour compléter notre analyse. Les composants du contexte interne se présentent ainsi (Autissier, Vandageon-Derumez et Johson, 2018)

- La dimension structurelle : Les relations formelles et informelles entre les différentes fonctions au sein de l'organisation
- La dimension culturelle qui touche aux systèmes de valeurs et de croyances mobilisés pour légitimer les actions mises en place.
- La dimension politique qui revient sur la répartition du pouvoir entre les différents acteurs de l'organisation.
- Les orientations stratégiques de l'entreprise
- La gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise

Quant au contexte externe, l'auteur fait référence à l'environnement socio-économique, politique, technologique et concurrentielle dans lequel l'organisation évolue. Ceci-dit, nous avons pu cadrer, sur la base de l'ANT, l'approche systémique de la CdC expérimentale, qui relie à la fois les destinataires et leurs interactions (humains), la technologie (non humains) et le contexte interne et externe.

Par ailleurs, il convient de montrer que tout projet de changement requiert un acteur pour le piloter, de ce fait, l'ANT place le traducteur comme acteur central du réseau en se focalisant sur son rôle et ses qualités en tant qu'agent de changement.

2.2 Le traducteur du changement : Un passeur de frontière

Selon notre perspective de recherche, le professionnel RH est en avant garde pour conduire le changement, en se référant à l'ANT, cette mission est attribuée au traducteur, celui-ci est perçu comme l'agent de changement qui assure la médiation entre les membres du réseau, selon Dervaux (2011) « *les promoteurs du projets de changement, en l'occurrence les traducteurs, doivent être capable de traduire le projet dans plusieurs registres* », cet auteur pointe sur les compétences relationnelles et techniques dont le traducteur doit faire preuve, en vue d'avoir une vision claire du projet et de son contexte, mais également une capacité à faire adhérer les destinataires autour d'un projet commun, en fonction des problématiques individuelles.

Le traducteur peut être un individu, à savoir le professionnel RH, le dirigeant, le chef de projet, ou un groupe d'individus tel est le cas des trois chercheurs dans le cadre de l'expérience de l'implantation des coquilles (Callon, 1986), pourtant, le traducteur ne peut être confondu avec l'entrepreneur schumpétérien dans la mesure où il crée l'environnement favorable pour la conception de l'innovation sans incarner le rôle de l'innovateur par excellence, il contribue ainsi à la création d'un espace interactif entre les acteurs, cette vision nous mène à percevoir l'innovation non plus comme le résultat d'un seul individu ou entité, mais comme le fruit d'une réflexion collective (Boiteau, 2016).

Dans cette optique, le traducteur doit être en mesure de gérer et coordonner les groupes d'individus, comprendre leurs problématiques et créer un échange dynamique. Véritable porte-parole, il doit être suffisamment neutre dans la présentation du projet de changement pour permettre aux destinataires d'exprimer librement leurs besoins et proposer des idées nouvelles, de surcroît, il doit faire preuve de crédibilité pour justifier aux acteurs la nécessité du changement, ainsi, il doit disposer d'une légitimité pour jouer ce rôle (Walsh et al, 2010)

En outre, Callon (2006) montre que « *le traducteur est un passeur de frontière dont l'action conduit à une transformation conjointe des entités en circulation mais aussi des frontières et des territoires au sein desquels ces entités circulent, ce qui permet à coup sûr d'entériner la démarche de changement et consolider une culture du changement* », ceci dit, les traducteurs sont des « passeurs de frontière » dès lors qu'ils rassemblent les acteurs de différents « mondes » qui cohabitent dans l'organisation, vers un projet commun. Ils jouent un rôle fondamentale en favorisant le décroisement des entités (Boiteau, 2016).

En somme, le traducteur du changement doit être en mesure de comprendre l'environnement de l'innovation, être en capacité d'allier des acteurs avec des visions différentes autour du changement et faire preuve de crédibilité et légitimité au regard des destinataires. Nous pouvons constater que les compétences du traducteur selon l'ANT présentent des similitudes avec modèle des compétences clés du professionnel RH en tant qu'agent de changement (Ulrich 2016)

CONCLUSION

Nous avons essayé, à travers cette contribution de pointer sur les principaux enjeux de la transformation digitale comme étant un changement d'envergure qui requiert un réel accompagnement, ce dernier concerne surtout le facteur humain au sein de l'organisation qui peut être un facilitateur du changement, mais également une source de résistance s'il n'est pas assez impliqué dans la prise de décision,

Ceci dit, pour assurer une bonne conduite du changement, le fonctionnement en « silo » n'est plus adapté à la transformation digitale qui repose désormais sur la transversalité et l'ouverture, de ce fait, le rôle du professionnel RH est primordial, il doit disposer de compétences à la fois stratégiques, organisationnelles et individuelles, pour assurer son rôle d'agent de changement.

Ce dernier doit également mobiliser des méthodes innovantes en CdC selon une démarche collaborative en privilégiant des temps d'expériences aux destinataires avec des mises en situation, mais également en impliquant l'ensemble des parties prenantes à travers une approche systémique.

Finalement, la théorie de l'acteur réseau nous a fourni un cadre d'analyse global qui met en exergue le rôle du traducteur dans l'appropriation des changements, en mettant l'accent sur les compétences demandées, mais également l'importance d'inscrire les méthodes de CdC dans une approche systémique globale pour favoriser une transformation profonde et durable.

Bibliographie :

- Akrich M, Callon M, Latour B (2006), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Paris, Les Presses des mines.
- Autissier D, (2013), « L'émergence d'un paradigme expérientiel en conduite du changement », *Questions de Management* n°3.



- Autissier D, Johnson K, (2018), « Du changement à la transformation » *Question (s) de Management* (n°21)
- Autissier D, Johnson K, Moutot J-M, (2015), « De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile », *Question(s) de Management ? N°10*
- Autissier D, Lange A, Houlière S, (2017), *Penser digital : Les RH au cœur de la dynamique de transformation*, Eyrolles
- Autissier D, Moutot JM, (2013), *La boîte à outils de la conduite du changement*, Edition Dunod, Paris.
- Autissier D, Moutot JM, (2013), *Méthodes de conduite du changement*, Edition 3, Dunod, Paris.
- Autissier D, Vandageon-Derumez I, Johnson K, (2018), *Conduite du changement : Concepts clés*, DUNOD, 3^{ème} Edition
- Baratoux P, (2016), « Le digital : Une révolution sans précédent », RH Infos
- Batat W, (2018), *Concevoir et améliorer l'expérience client digitale*, Eyrolles.
- Béché E, (2016), « Étudier l'appropriation des TIC à l'école en combinant l'examen des usages et des représentations sociales des utilisateurs. », *Tic&société*, Vol. 10.
- Benraïss B, Jamal A, (2015) « Conduite du changement organisationnel : Les facteurs de succès et les risques de la métamorphose »
- Besseyre des Horts C-H, (2017), « Le DRH face au *design thinking* », RH infos, le 30/06/2017
- Boiteau K, (2016), *La sociologie de la traduction comme révélateur des freins et des facilitateurs de la conduite du changement à l'hôpital public*, Thèse de doctorat, Aix Marseille Université.
- Boiteau K, Durand S, Baret C, (2014), « Le défi de la conduite de projet RH à l'hôpital : Une lecture au regard de la sociologie de la traduction » Université Aix Marseille
- Brown T, (2009), *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York : Harper Collins.
- Bueno A, Kerber K, (2005), « Rethinking Organizational Change : Reframing the Challenge of Change Management », *Organization Development Journal*, Vol 23.
- Callon M, (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles St Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint Brieuc » *L'année sociologique*, Vol 36
- Chambat P, (1994) « Usages des technologies de l'information et de la communication : Evolution des problématiques », *Technologies de l'information et société*, vol. 6.
- Chaouki F, Messaoudi A, (2015), « Culture et management du changement organisationnel au sein de la caisse nationale de sécurité sociale : Enjeux et implications »
- Chenevert D, (2008), « Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t'il un lien ? », *HEC Montréal*
- Clark P, Staunton N, (1989), *Innovation in Technology and Organisation*, London, Routledge,
- Duzert A, (2016) « Transformation digitale : De l'assimilation des technologies de collaboration à la mise en usage », 21^{ème} conférence de l'association Information et Management.
- Frimousse S, Peretti J-M, (2017), « Comment accompagner la transformation digitale des entreprises en Afrique ? », *Question(s) de management* (n° 18)



- Guerin G, Wils T. (2002), « La gestion stratégique des ressources humaines », *Gestion*, 14- 23
- Kimbell L, (2011) « Rethinking design thinking: Part 1 » Design and Culture, Edition 3.
- Latour B, (2006), *Changer de société, refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte
- Le Cam J-P, Lé F, (2017), « Pour une approche intégrée de la transformation digitale tirée par le développement business », *Question(s) de management* (n° 17)
- Lewin K, (1947), « Frontiers in group dynamics: Concept, Method and reality in social science; Social equilibria and social change », *Human relations 1: 5*, Sage publications (2013)
- Marchal A, (2014), « Réflexions sur l'innovation organisationnelle à l'ère du numérique », *Question(s) de management* 2014/3 (n° 7).
- Millerand F, (2003), « Usages des NTIC : les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation » Université de Montreal
- Missonier S, (2008), *Analyse réticulaire de projets de mise en œuvre d'une technologie de l'information : Le cas des espaces numériques de travail*, thèse de doctorat, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Orlikowski W-J, Hofman J-D, (1997), « An Improvisational Model of Change management : The Case of Groupware Technologies », *Sloan Management Review*
- Payette A, Champagne C, (2005), *Le groupe de co développement professionnel*, PU QUEBEC.
- Péché J-P, Mieyeville F, Gaultier R, (2016), « Design thinking: le design en tant que management de projet » *Entreprendre & Innover*, De Boeck Supérieur
- Perreti J-M, (2013), *Ressources humaines*, Vuibert, Edition 14.
- Perreti J-M, (2016), *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, Edition 21.
- Pettigrew A-M, (1987), « Context and action in the transformation of firm » *Journal of Management Studies*, Vol. 24, N° 6, P.649-670
- Réale Y, Dufour B, (2007), « Le DRH stratège : Les nouveaux mix stratégiques des ressources humaines », Editions d'organisation.
- Rogers E, (1995), *Diffusion of Innovations*, Quatrième édition, New York, The Free Press,
- Scouarnec A, (2016), *Quel métiers RH pour demain ?* Dunod
- Star S L, Griesemer J, (1989), « Institutional ecology, translations, and boundary objects: Amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertebrate zoologie », *Social Studies of Science*, 19.
- Ulrich D, (1996), *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston,
- Ulrich D, (2018), The new world of technology... and HR implication for the business and for HR”, RBL Institute, University of Los Angeles, California
- Ulrich D, Brockbank W, Yeung A-K, (1995), «Human resource competencies: An empirical assessment», *Human Resource Management*.
- Ulrich D, Younger J, Brockbank, W, Ulrich M, (2012), *HR from the outside in*, McGraw-Hill
- Visinand M, (2003), « Le rôle des professionnels RH lors d'un changement organisationnel”. *HEC Montréal. Université Montréal*.
- Walsh I, Renaud A, (2010), « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit », *Management & Avenir*, n°39