



**INSTITUT NATIONAL D'ADMINISTRATION DE GESTION
ET DES HAUTES ÉTUDES INTERNATIONALES
(INAGHEI)**

DÉPARTEMENT DES SCIENCES ADMINISTRATIVES

**Implantation de changements technologiques et insécurité de l'emploi dans les
entreprises privées de la commune de Delmas de 2011 à 2017 cas de :**

« Les Moteurs Réunis S.A »

PAR

Sterve Philippe JEAN

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de

Licencié en **SCIENCES ADMINISTRATIVES**

Option

GESTION DES AFFAIRES

Sous la direction du professeur : **Smith E. METELLUS, Ph.D**

Port-au-Prince, Juillet 2020

DÉDICACES

Ce mémoire est dédié à :

Max Benoit JEAN, sache que je continuerai à te rendre fier de moi papa.

Cardia Saint-Aude, mon adorable compagne.

Mes frères et sœurs : Firmide, Dr Géralda, Sandina, Dorothé, Hérold, Wimsky, Martineau, Angelo et Olivier JEAN.

La mémoire des êtres chers partis trop tôt : Yviolette Louisma Jean, Denise Roche et Manoucheka Marc.

Judelin CHARLES et Réginald FÉTUS, mes amis et camarades de promotion

REMERCIEMENTS

Tout au long de la rédaction de ce mémoire, j'ai été inspiré et encouragé par de nombreuses personnes et je profite de ces quelques lignes pour leur adresser mes remerciements les plus sincères.

J'adresse toute ma gratitude envers le professeur Smith E. METELLUS qui m'a accompagné durant toute la recherche. En plus de me procurer les bases méthodologiques dans son cours de séminaire de recherche, il m'a valablement encadré pour la rédaction du travail. Je tiens aussi à remercier de tout mon cœur la professeure Marie Rebrande RICHARD pour avoir corrigé le mémoire et pour l'attention dont elle a fait preuve à mon égard tout au long du cours de séminaire de recherche. Je n'oublie surtout pas les professeurs Robinson ACHILLE et Malherbe CHARLES pour leur soutien.

J'exprime toute ma reconnaissance envers ma dulcinée Cardia SAINT-AUDE, pour les premières corrections du travail et ses nombreux mots d'encouragement.

Je remercie spécialement, Véïka DONATIEN, d'avoir lu ce mémoire plusieurs fois et de me faire profiter de ses pertinents commentaires et corrections.

Je remercie également tous les employés de « *Les Moteurs Réunis SA* » qui m'ont facilité la tâche pour la cueillette des données et qui se sont mis disponibles pour participer à l'enquête.

Je remercie tous mes camarades de promotion ainsi que les étudiants du cours de séminaire de recherche de la deuxième session 2018-2019 principalement : John Frantz JOSEPH et Rose-Danie PIERRE.

Un remerciement spécial à certains amis, collègues de travail et membres de ma famille pour leurs supports : Carmelita Alexis, Kerby Albert, Ludcen Marsainvil, Schinding et Mima Rose Camille Saint-Aude, Fritz Richardson, Miriame Louisma, Rev. père Réginald Jean-Mary, Dukens Jean-Baptiste, Carl-Dolphred Almonord, Résilia et Lamartine Noël.

Merci, merci pour tout et merci à tous, vous êtes précieux pour moi.

PRÉSENTATION DES HYPOTHÈSES

Constatation empirique : L'implantation de changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, s'appuyant sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées, suscite chez les employés des préoccupations pour la sécurité de leur emploi.

Hypothèse générale : L'implantation de changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, s'appuyant sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées, a suscité particulièrement chez les employés de « Les Moteurs Réunis S.A. » des préoccupations pour la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017.

Hypothèse secondaire I (principale) : L'implantation des changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, particulièrement « Les Moteurs Réunis S.A. », s'était appuyée sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées au cours de la période 2011-2017.

Hypothèse secondaire (II) : Les employés de l'entreprise privée, « Les Moteurs Réunis SA », de la commune de Delmas, ont eu des préoccupations pour la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017.

SOMMAIRE

INTRODUCTION :	11
CHAPITRE I : La problématique et le cadre théorique, conceptuel, méthodologique en vue de la vérification de l'hypothèse de recherche	15

À travers ce chapitre nous posons le problème de l'insécurité de l'emploi chez les employés en faisant référence à une littérature très vaste sur le phénomène. Considérant le taux d'échec élevé des changements dans les organisations et le taux de chômage de 70 % en Haïti, il était logique de nous préoccuper des circonstances qui ont provoqué le sentiment d'insécurité d'emploi chez les salariés de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A ». Vu la richesse des théories sur le management de changement, nous avons fait choix de deux théories pour expliquer le phénomène de l'insécurité d'emploi des employés de l'entreprise « Les Moteurs Réunis S.A » :

Il s'agit d'abord de la théorie du changement en trois (3) étapes de Kurt Lewin selon laquelle le changement pour un individu ou une organisation est un voyage compliqué qui peut ne pas être très simple et implique principalement plusieurs étapes de transitions ou de malentendus avant d'atteindre le stade d'équilibre ou de stabilité. Il a proposé de faire fondre le bloc (Unfreeze), pour lui donner la forme souhaitée (Change), et enfin le recongeler pour le solidifier (Refreeze).

Il est question ensuite du modèle diagnostic des sept (7) phases de préoccupation de Céline Bareil qui prend en compte l'interrogation des employés sur les incidences du changement sur la sécurité de leur emploi. De plus, se trouve au niveau du chapitre la définition des différents concepts abordés par la recherche tels que : changement technologique, communication interne, sécurité de l'emploi. Et enfin, il présente la démarche méthodologique pour la cueillette de données quantitatives auprès d'un échantillon de 35 employés ayant vécu le changement. Pour cela, nous avons utilisé des techniques comme : l'observation directe, la technique documentaire, la préenquête et le questionnaire écrit. Ces outils nous ont permis de préciser notre constatation empirique, d'affirmer notre hypothèse de recherche et de collecter les données nécessaires auprès de nos enquêtés. En dernier lieu, nous présentons la limite de la recherche.

CHAPITRE II : Les changements technologiques et l'insécurité en matière d'emploi : généralités 35

Ce chapitre expose les considérations d'ordre général sur les changements organisationnels et l'insécurité d'emploi. Il s'avérait important, dans cette partie du travail, de faire l'historique des changements organisationnels et de faire ressortir son importance dans la littérature consacrée au management. De plus, nous présentons le caractère incontournable des PGI dans la gestion des PME au vingt-et-unième siècle, car ces technologies rendent plus accessibles les informations et la base de données de l'entreprise depuis un ordinateur personnel ou de bureau. Ensuite, nous présentons les conséquences de l'insécurité d'emploi chez les employés. En tant que problème mondialement présent chez les salariés, l'insécurité d'emploi a des conséquences directes sur des aspects liés à la santé des employés et leur situation financière entre autres.

Cela a été prouvé quand nous tenons compte de la dimension du problème dans d'autres pays notamment le Zimbabwe où 61,34 % des employés ne se sentaient pas en sécurité pour le maintien de leur emploi à cause de récents licenciements massifs enregistrés dans le pays et en Suisse où le pays a connu une situation d'insécurité d'emploi liée aux années d'instabilité économique dans la période de 2008 à 2013. Cela traduit le caractère universel du phénomène qui touche les travailleurs des pays riches et des pays pauvres. Enfin, nous concluons le chapitre en tenant compte de la présence de l'insécurité de l'emploi chez les employés des entreprises privées de la commune de Delmas en faisant ressortir le caractère instable et précaire de l'environnement socioéconomique des zones urbaines du pays.

CHAPITRE III : Historique de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A » dans la commune de Delmas 45

À travers ce chapitre, nous passons en revue certains exemples de changements de logiciels dans les institutions publiques et privées de la commune de Delmas, ce, dans l'objectif de montrer combien le phénomène de changements technologiques est aussi présent dans les organisations haïtiennes. Par exemple à la mairie de Delmas, ils ont implanté le CIVITAX pour faciliter une meilleure gestion des recettes fiscales. Nous avons procédé aussi à la description de notre terrain de recherche. Pour cela, nous présentons les données géographiques, économiques et sociodémographiques de la commune et surtout son environnement d'affaires. Delmas est la commune la plus riche du pays et habite le siège des

plus grandes entreprises, dont « Les Moteurs Réunis S.A », cette société familiale évoluant dans le secteur des concessionnaires de véhicules neufs depuis plus de 66 ans et au sein de laquelle nous avons constaté le problème de l'insécurité de l'emploi chez ses employés suite à un changement entre deux progiciels intégrés de gestion.

CHAPITRE IV : Analyse et interprétation des résultats ayant trait à la vérification des hypothèses secondaires I et II53

Dans le dernier chapitre qui est divisé en deux sections, il est question de procéder à la vérification de notre hypothèse réelle ou générale. Nous présentons aussi les caractéristiques des 35 employés constituant notre échantillon en vue d'analyser et interpréter les données liées à la vérification de nos hypothèses secondaires I et II.

Dans la section A, les graphes sur le changement technologique et la communication interne chez « Les Moteurs Réunis S.A » sont présentés et l'analyse de ces données est faite à partir du fondement théorique de la phase « Unfreeze » de la théorie du changement en 3 étapes de Kurt Lewin. L'enquête a démontré qu'à 57 % les informations, concernant le nouveau logiciel, étaient insuffisantes et que 64 % des employés recevaient des avertissements verbaux de la part des gestionnaires. Toutes ces données ont contribué à confirmer l'hypothèse secondaire : « L'implantation des changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, particulièrement "Les Moteurs Réunis S.A.", s'était appuyée sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées au cours de la période 2011-2017 ».

La section B expose les graphes sur l'insécurité de l'emploi chez les employés de « Les Moteurs Réunis S.A » qui sont analysés au regard de la théorie des sept (7) phases de préoccupation de Céline Bareil, spécialement, la deuxième phase « sécurité du poste ». 83 % des employés vivaient dans la peur que le nouveau PGI puisse leur faire perdre leur emploi, 83 % d'entre eux étaient préoccupés par le changement et 57 % estimaient que la gestion du changement était autoritaire. Ces chiffres confirment notre hypothèse secondaire I : « Les employés de l'entreprise privée, "Les Moteurs Réunis SA", de la commune de Delmas, ont eu des préoccupations pour la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017. » Étant donné que les hypothèses secondaires I et II sont les composantes de l'hypothèse générale, leur confirmation renvoie directement à la confirmation de notre hypothèse générale de recherche.

CONCLUSION.....77

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

Abréviations	Signification
AGD	: Administration Générale des Douanes
ATHIC	: Association Haïtienne pour le Développement des Technologies de l'Informatique et de la Communication.
BIT	: Bureau International du Travail
DGI	: Direction Générale des Impôts
DINEPA	: Direction Nationale de l'Eau potable et de l'Assainissement
ERP	: Enterprise Resource Planning
FENAMH	: Fédération Nationale des Maires d'Haïti.
INSEE	: Institut National de la Statistique et des Études économiques
PDG	: Président Directeur Général
PGI	: Progiciel intégré de Gestion
PME	: Petite et moyenne Entreprise.
SACOSA	: Saurel Air Conditioning Co. S.A.
SAP	: Systems, applications and products for processing
SEMANAH	: Service Maritime et de Navigation D'Haïti
SONAPI	: Société Nationale des Parcs Industriels.
SUV	: Sport Utility Vehicle

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : La communication en situation de changement au regard des phases de préoccupation	24
Tableau 2 : Les Avantages et les inconvénients de l'implantation des PGI	39
Tableau 3 : Fiche technique de Les Moteurs Réunis SA	52
Tableau 4 : Caractéristiques de l'échantillon	54

LISTE DES GRAPHES

Graphe 1 :	Type de changement technologique	57
Graphe 2 :	Nécessité du changement	57
Graphe 3 :	Sérieux du changement pour les employés	58
Graphe 4 :	Opportunités offertes par le changement.....	58
Graphe 5 :	Importance des employés au cours du changement Pro5-Dealer Star.....	59
Graphe 6 :	Prise en charge des employés au cours du changement.....	59
Graphe 7 :	Erreurs commises par les employés lors du changement	60
Graphe 8 :	Réaction des managers vis-à-vis des employés en cas d'erreurs commises.....	60
Graphe 9 :	Informations sur le changement	61
Graphe 10 :	Explication sur changement	62
Graphe 11 :	Perception des employés sur les informations concernant le changement.....	62
Graphe 12 :	Travaux supplémentaires au cours du changement.....	63
Graphe 13 :	Avis des employés sur le changement	63
Graphe 14 :	Réunion concernant le changement Pro5-Dealer Star.....	64
Graphe 15 :	Fréquence des réunions.....	64
Graphe 16 :	Gestion du changement.....	69
Graphe 17 :	Satisfaction des employés sur la formation de Dealer Star	69
Graphe 18 :	Impact du changement sur le travail des employés.....	70
Graphe 19 :	Préoccupation sur le changement	70
Graphe 20 :	Causes des préoccupations chez les employés	71
Graphe 21 :	Insécurité de l'emploi ressentie par les employés	71
Graphe 22 :	Cause de l'insécurité de l'emploi	72
Graphe 23 :	Reconnaissance des efforts des employés pour la réussite du changement.....	72
Graphe 24 :	Marque de reconnaissance pour les efforts accomplis.....	73
Graphe 25 :	Souvenir du changement	73

INTRODUCTION

Depuis plus de trente (30) ans, les progiciels intégrés de gestion s'imposent comme des outils incontournables dans la gestion des opérations de l'entreprise. Cela s'explique par le fait qu'aujourd'hui ils sont devenus de véritables armes stratégiques en améliorant la compétitivité et la performance des PME. En effet, à eux seuls, ils sont capables de traiter, de manière intelligente, des flux de données provenant des différents départements de l'entreprise et rendre plus simples le travail des employés dans la gestion des stocks, la gestion des ressources humaines, la tenue de la comptabilité entre autres.

De telles innovations technologiques n'ont pas tardé à se faire remarquer dans les entreprises haïtiennes où, il y a deux décennies de cela, les employés n'avaient pas d'autres choix que d'utiliser d'encombrants cahiers en vue de concevoir, enregistrer et présenter leurs différents rapports financiers¹. Pour se mettre au diapason et se libérer de toute cette paperasse, les propriétaires d'entreprises haïtiennes ont eu recours à des PGI très populaires comme : ACCPAC, QUICKBOOKS, SAP. Cela a, en quelque sorte, contribué à une augmentation de 47,20 % d'acquisition de matériels et de produits consommables informatiques en Haïti, selon une enquête menée en 2009 par ATHIC².

Sur la même lancée, au début des années 2010, le conseil d'administration de l'entreprise privée de la commune de Delmas « **Les Moteurs Réunis S.A** » a décidé d'implanter un nouveau progiciel intégré de gestion appelé « Dealer Star », pour remplacer le PGI « Pro5 » dont l'entreprise se servait depuis plus de 20 ans. Pour cela, les gestionnaires de cette entreprise ont pris des mesures administratives afin d'accompagner leurs employés lors de la transition entre les deux PGI. De là, nous avons constaté que l'implantation de ce changement technologique qui, au départ, vu sous un angle technique, était destiné à rendre plus facile le travail au sein de l'entreprise, a cependant suscité beaucoup plus de préoccupations chez les employés, lesquelles préoccupations venaient de la peur ressentie par les salariés, quant à la possibilité pour que ce nouveau PGI puisse aboutir à une réduction

¹Gaël Beauboeuf, Haïti : L'audit informatique, une nécessité pour nos entreprises aujourd'hui, Port-au-Prince, Le Nouvelliste [en ligne], 7 mars 2018, p.1. Disponible sur : « <https://www.lenouvelliste.com> » (Consulté le : 23/12/2019)

²Erno Renoncourt, informatique et entreprise en Haïti l'imposture technologique, Port-au-Prince, Le Nouvelliste [en ligne], 21 juin 2013, p.1. Disponible sur : « <https://lenouvelliste.com> » (Consulté le 12/12/2019)

d'effectif, en d'autres termes, la perte d'emploi pour eux ou de leurs collègues. Dans la perspective de découvrir les causes de la présence de ce sentiment d'insécurité d'emploi chez les employés de « Les Moteurs Réunis S.A », dans un contexte de changements technologiques, notre sujet de mémoire s'énonce comme suit : **Implantation de changements technologiques et insécurité de l'emploi dans les entreprises privées de la commune de Delmas de 2011 à 2017 cas de : « Les Moteurs Réunis S.A ».**

Notre sujet d'étude découle du constat que, certes les changements technologiques allègent le travail au sein de l'entreprise, mais suscitent chez les employés des préoccupations pour la sécurité de leur emploi. Dès lors, notre recherche se donne comme objectif de détecter les causes de l'apparition de cette peur de perte d'emploi constatée chez les salariés de Les Moteurs Réunis S.A. Pour cela, nous questionnons la communication qui entoure la gestion de ces changements technologiques. La réponse anticipée à notre question de recherche : **« quelles stratégies de communication l'entreprise privée Les Moteurs Réunis S.A met-elle en place pour implanter le changement technologique dans l'entreprise et quel est l'impact de ces stratégies de communication sur les employés ? »** est donnée par notre hypothèse générale : l'implantation de changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, s'appuyant sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées, a suscité particulièrement chez les employés de « Les Moteurs Réunis S.A. » des préoccupations pour la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017.

Une chose est certaine, à l'ère de la quatrième révolution industrielle, celle du numérique, les changements technologiques deviennent la règle plutôt que l'exception³. Ces changements permanents ont pour effet de procurer aux gestionnaires des espoirs de performance et de développement de leurs entreprises. Cependant, c'est un processus complexe à gérer, car ils modifient plus largement la nature du travail au sein des organisations et exposent les employés à grand nombre de risques⁴. En effet, certains salariés pourraient ne pas être en mesure de s'adapter aux changements technologiques rapidement et cela pour plusieurs raisons. En absence d'un accompagnement adéquat pour les aider à

³ Frédéric Cavazza, La conduite du changement est la base de votre transformation numérique, France, sysk [en ligne], juillet 2020, p.1. (Disponible sur : <https://www.sysk.fr>)

⁴ Yves-Chantal Gagnon, Gérer un projet de changement technologique : Un guide, une démarche, des outils, (Québec) Canada, Presses de l'Université du Québec, 2007, p.1.

traverser cette transition, ils risquent de vivre le changement comme un fardeau, et ceci, même si l'implantation du projet réussit dans son ensemble.

Constatant ce problème à l'entreprise privée «Les Moteurs Réunis S.A» et pour mieux nous renseigner sur le phénomène, il s'avérait nécessaire de consulter les travaux de nombreux chercheurs concernant les changements technologiques et l'insécurité de l'emploi. Nous avons pris connaissance des travaux de Lewin⁵, considéré comme le premier théoricien moderne du changement avec sa théorie du champ en sciences sociales. Nous avons consulté également des auteurs qui ont travaillé spécifiquement sur les changements technologiques, tels que le modèle d'acceptation des technologies de Davis⁶, les théories de l'action raisonnée de Ajzen et Fishbein⁷, ou encore la théorie du comportement planifié d'Ajzen, qui portaient exclusivement sur des innovations que l'utilisateur avait la possibilité d'accepter ou de rejeter. Le lien entre les concepts : Changement technologique, communication et insécurité de l'emploi ressentie en milieu du travail se trouve dans les travaux de Moyle et Parkes⁸, qui ont démontré comment ces changements peuvent agir sur le bien-être des employés. S'y ajoutent les solutions déjà proposées pour résoudre cette problématique par des chercheurs comme Weisbord⁹, Bridges¹⁰ et Bareil¹¹ qui ont suggéré des modèles individuels de gestion de changement basé sur le paradigme anthropocentrique. Par conséquent, ces modèles préconisent une meilleure prise en charge des employés pour la réussite d'un processus de changement.

Il est nécessaire de préciser que notre intérêt pour les thématiques «changement technologique, communication interne et insécurité de l'emploi» est d'ordre académique et scientifique. D'abord, ce mémoire nous permettra de boucler nos études de premier cycle

⁵Kurt Lewin, *Field Theory in social science*, New York, Harper and Row, 1951, p. 223

⁶Fred D. Davis, *Perceived usefulness, Perceived Ease of use, and user acceptance of information technology*, USA, *MIS Quarterly*, vol. 13, No. 3, 1989, pp. 319–340.

⁷Icek Ajzen, Martin Fishbein, *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An introduction to theory and research*, USA, *Philosophy & Rhetoric*, vol. 10 No. 2, 1975, pp. 130–132.

⁸Penny Moyle, Katharine Parkes, *The effect of transition stress: A relocation study*, USA, *Journal of Organizational Behavior*, USA, Vol. 20, No. 5, 1999, pp. 625–646.

⁹Marvin R. Weisbord, *Productive Workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning and community*, San Francisco, Jossey-Bass, 1987, p. 448.

¹⁰William Bridges, *Managing transition: Making the most of change*, USA, Da Capo Press Inc, 1991, p. 144.

¹¹Céline Bareil, *Gérer le volet humain du changement (collection entreprendre)*, Montréal, Les éditions Transcontinental Inc, 2004, p.213.

universitaire en administration à l'Institut National d'Administration de Gestion et des Hautes Études internationales de l'Université d'État d'Haïti. De plus, il contribuera à enrichir les documents scientifiques dans le domaine de l'accompagnement au changement. Il contribuera également à aider d'autres chercheurs, gestionnaires, directeurs des ressources humaines à mieux prévenir le phénomène d'insécurité de l'emploi étudié dans notre mémoire et à mieux piloter un projet de changement technologique dans le futur.

Les objectifs de ce travail sont au nombre de quatre : un général et trois (3) objectifs spécifiques. Notre objectif général est d'analyser le modèle d'accompagnement offert par les gestionnaires à leurs employés dans un contexte de transition entre deux (2) progiciels intégrés de gestion. Et, nos objectifs spécifiques sont de :

- Montrer comment une gestion autoritaire de changement technologique peut-être source de préoccupation pour les employés sur le lieu du travail.
- Faire ressortir l'importance de la prise en compte du facteur humain dans la réussite de tout processus de changement technologique.
- Mesurer les impacts d'une stratégie de communication et de l'application de bonnes pratiques managériales dans un processus de changement technologique.

Pour atteindre ces objectifs et pour vérifier scientifiquement notre hypothèse de recherche nous avons fait choix de la méthode quantitative afin d'explorer le rapport de cause à effet entre la communication interne utilisée par les gestionnaires dans le cadre du changement technologique « Pro5-Dealer Star » et les préoccupations liées à la sécurité de l'emploi ressenties par les employés de l'entreprise privée Les Moteurs Réunis S.A. Pour cela, nous avons collecté des données auprès d'un échantillon de trente-cinq (35) employés ayant vécu la période de changement et avons utilisé des techniques comme l'observation directe, la technique documentaire, la préenquête et le questionnaire écrit. Ces outils nous ont permis de préciser notre constatation empirique, d'affirmer notre hypothèse de recherche par la collecte de données nécessaires auprès de nos enquêtés.

En somme, le mémoire est constitué de quatre (4) chapitres et s'organise comme suit. Le premier présente la problématique ainsi que les cadres théorique, conceptuel et méthodologique en vue de la vérification de l'hypothèse générale. Le deuxième aborde les généralités sur les changements technologiques et l'insécurité en matière d'emploi. Au troisième chapitre nous faisons l'historique de l'entreprise privée Les Moteurs Réunis S.A dans la commune de Delmas. Les hypothèses secondaire I et secondaire II sont analysées et vérifiées au chapitre quatre (4). En dernier lieu se trouvent la conclusion du travail de recherche et les recommandations.

CHAPITRE I

La problématique et les cadres théorique, conceptuel et méthodologique en vue de la vérification de l'hypothèse générale de la recherche ainsi libellée :

« L'implantation de changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, s'appuyant sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées, a suscité particulièrement chez les employés de "Les Moteurs Réunis S.A." des préoccupations pour la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017. »

Différents modèles et théories ont été développés pour aider les gestionnaires à conduire les changements au sein des organisations. Ces modèles de changement proposent des solutions en communication aux dirigeants pour qu'ils contrôlent, évaluent et planifient les changements influencés par les individus, les produits, la technologie et le marché. Afin de mieux cerner le problème de l'insécurité de l'emploi chez les employés de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis SA » et vérifier notre hypothèse générale, nous structurons notre premier chapitre en plusieurs points.

À travers notre problématique, nous questionnerons d'abord la communication qui a entouré le changement « Pro5-Dealer Star » dans l'objectif de détecter les causes de la présence du sentiment d'insécurité d'emploi chez les employés. Les modèles de changement en trois étapes de Lewin et des sept phases de préoccupation de Bareil seront ensuite utilisés afin de nous guider théoriquement dans la compréhension des concepts fondamentaux définissant notre constatation empirique (changement technologique, communication interne, insécurité de l'emploi). Tenant compte enfin de la limite des théories traitant l'insécurité de l'emploi dans le cadre de l'implantation d'un changement technologique, nous utilisons la théorie des sept phases de préoccupation de Bareil comme théorie de référence de notre recherche. Cette théorie nous aidera à définir la méthodologie à utiliser pour mener notre enquête. En dernier lieu, nous clôturerons le chapitre en présentant les limites de notre étude et les premières difficultés rencontrées lors de la réalisation de ce mémoire.

1.1 Problématique

L'insécurité de l'emploi se définit comme étant la menace de perte d'emploi ou l'incertitude liée à un possible changement dans les conditions de travail que ressent un employé. Greenhalgh et Rosenblatt, traduisent ce phénomène comme « *une impuissance perçue à maintenir la continuité de l'emploi* »¹². À cet effet, les changements technologiques, la mise en place d'environnement de production allégée, l'environnement socioéconomique, les crises politiques sont autant de facteurs, identifiés par les recherches empiriques qui peuvent pousser les managers d'entreprises à procéder à un licenciement massif au sein d'une entreprise. Cela peut aussi placer les salariés dans une position très difficile¹³. En Haïti, les recherches documentaires et les données sur l'insécurité de l'emploi sont presque inexistantes et ne permettent pas d'établir un portrait général de l'ampleur du phénomène. Par ailleurs, tenant compte de l'ensemble des facteurs qui peuvent engendrer cette peur chez les employés, nous ne saurions ignorer son existence dans les entreprises haïtiennes. Cela dit, il paraît nécessaire d'étudier ce problème constaté dans l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A » au cours de la transition entre les deux PGI « Pro5-Dealer Star ».

Le changement représente une situation pouvant provoquer la peur, la peur de l'inconnu, parfois aussi le danger lorsque celle-ci est introduite¹⁴. Le changement Pro5-Dealer Star comme tous changements technologiques vendait la promesse que le nouveau progiciel serait bénéfique aux employés dans la rapidité d'exécution de leurs tâches et l'acquisition de nouvelles compétences. En dépit de cet espoir d'augmentation de productivité et de simplification des procédés, cela n'a pas empêché que certains employés avaient de grandes préoccupations pour la continuité de leur emploi au sein de l'entreprise. Partant de ce constat, notre mémoire se propose de détecter les causes de l'insécurité de l'emploi perçue par les employés-utilisateurs des PGI « Pro5 et Dealer Star » lors du changement technologique effectué par l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A ». En d'autres termes, nous parlons des employés-cadres-moyens et non-cadres qui ont vécu le changement. C'est une catégorie de socioprofessionnelle vulnérable, dans un pays où, les lois de protection sociale sont insignifiantes en matière de prise en charge des travailleurs victimes d'abus de pouvoir avec

¹² Leonard Greenhalgh, Leonard, Zehava Rosenblatt, Job insecurity: Toward conceptual clarity, USA, Academy of Management Review, No. 3, 1984, p. 438-448.

¹³ Ibid

¹⁴ Edward A. Evans, Executive Commentary, USA, Academy of Management journals, vol. 15. No 4, 2001, pp. 94-95.

un taux de chômage estimé à plus 70 % dans les zones urbaines comme la commune de Delmas¹⁵.

En tenant compte des considérations faites ci-dessus, nous nous posons des questions comme comment un employé conçoit-il un changement qui pourrait le conduire vers une perte d'emploi ? Les changements technologiques sont-ils suffisamment préparés, accompagnés et clairement expliqués aux employés ? Et, la question qui servira de fil conducteur à notre travail de recherche est formulée de la sorte : **Quelles stratégies de communication l'entreprise privée Les Moteurs Réunis S.A met-elle en place pour implanter le changement technologique et quel est l'impact de ces stratégies de communication sur les employés ?**

Pour répondre à notre question de recherche, il nous revient de la transformer en un phénomène observable dans la réalité à partir de la formulation de notre hypothèse générale, de laquelle découlent deux (2) hypothèses secondaires¹⁶ :

Hypothèse générale : L'implantation de changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, s'appuyant sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées, a suscité particulièrement chez les employés de « Les Moteurs Réunis S.A. » des préoccupations pour la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017.

Hypothèse secondaire I (principale) : L'implantation des changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, particulièrement « Les Moteurs Réunis S.A. », s'était appuyée sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées au cours de la période 2011-2017.

Hypothèse secondaire (II) : Les employés de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis SA » de la commune de Delmas ont eu des préoccupations pour la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017 à la suite de l'implantation de changement technologique dans l'entreprise.

Ces hypothèses seront vérifiées et analysées à partir de nos cadres théorique, conceptuel et méthodologique.

¹⁵ Anderson Tibeaud, L'économie haïtienne est coincée par des travailleurs essentiellement pauvres, Haïti, Le Nouvelliste [en ligne], 04 janvier 2018, p1. Disponible sur : « <https://lenouvelliste.com>. » (Consulté le : 12/12/2019)

¹⁶ Smith E. Metellus, Méthodologie de la recherche scientifique, Port-au-Prince, FIDJP Inc, 2019, p.16.

1.2 Cadre théorique

Les différentes théories qui nous guideront au cours de notre travail de recherche sont les suivantes : le modèle de gestion de changement en trois (3) étapes de Kurt Lewin, spécifiquement la phase « Unfreeze ; dégel » et le modèle diagnostique des phases de préoccupations de Céline Bareil plus précisément la phase « sécurité du poste ». Ces outils théoriques sont d'une importance capitale pour la réalisation de notre mémoire de sortie. Elles nous permettront, en effet, d'appréhender conceptuellement les principales variables du travail comme les changements technologiques, l'insécurité de l'emploi, la communication interne.

1.2.1 Le modèle en trois (3) étapes ou théorie de l'approche planifiée de l'organisation de Kurt Lewin

Vers la fin des années 1940, Lewin cité dans Levasseur, a défini l'un des premiers modèles sur la gestion de changement organisationnel, symbolisé par la métaphore du bloc de glace : « *Unfreeze, Change, Refreeze* »¹⁷. Dans cette perspective, Lewin conçoit la gestion de changement en imaginant l'entreprise comme un bloc de glace carré qu'on voudrait transformer en cône.

Selon lui, le changement pour un individu ou une organisation est un voyage compliqué qui peut ne pas être très simple et implique principalement plusieurs étapes de transitions ou de malentendus avant d'atteindre le stade d'équilibre ou de stabilité¹⁸. Comment doit-on procéder pour arriver à cela ? Il a proposé de faire fondre le bloc (*Unfreeze*), pour lui donner la forme souhaitée (*Change*), et enfin le recongeler pour le solidifier (*Refreeze*).

a) La Phase « Unfreeze »

Dans la phase « *Unfreeze* », l'objectif est d'aider les employés à prendre conscience que le changement est inéluctable. Convaincre les collaborateurs que l'entreprise n'a pas d'autres choix que celui d'opérer le changement. Dès cette étape, les résistances au changement apparaissent. Il s'agit de la première étape de la transition et de l'une des plus critiques de l'ensemble du processus de gestion du changement. Il faut améliorer la préparation ainsi que la volonté des gens à changer en favorisant une prise de conscience pour passer de la zone de

¹⁷ Robert E. Levasseur, *People skills: Change management tools: Lewin's change model*, USA, Interfaces, vol. 31. No.4, 2001, p.71-73.

¹⁸ Ibid

confort existante à une situation transformée. Il est question de sensibiliser les gens à la nécessité du changement et d'améliorer leur motivation à accepter les nouvelles façons de travailler pour de meilleurs résultats. Au cours de cette étape, une communication efficace joue un rôle essentiel pour obtenir le soutien et la participation souhaités des personnes dans le processus de changement.

b) La Phase « Change »

Dans la seconde phase « Change » les esprits étant prêts à la nouveauté grâce au sentiment d'urgence créé par l'étape précédente, de nouvelles pratiques sont définies. Cette étape peut également être considérée comme celle de transition ou l'étape de mise en œuvre effective du changement. Cela implique l'acceptation des nouvelles façons de faire. Il s'agit de l'étape au cours de laquelle les individus sont gelés et le changement réel est mis en œuvre. Au cours de cette étape, une planification minutieuse, une communication efficace et l'encouragement de l'implication des individus pour approuver le changement sont nécessaires. À ce propos, cette étape de transition semble ne pas être facile en raison des incertitudes où les gens ont peur des conséquences de l'adoption d'un processus de changement.

c) La phase « Refreeze »

Enfin, « Refreeze », une fois que les changements ont été adoptés, l'objectif est de stabiliser et consolider la nouvelle organisation, les nouvelles méthodes de travail. Si cette phase est ignorée, les vieilles routines reviennent. Au cours de cette étape, l'individu passe du stade de transition (changement) à un état beaucoup plus stable que nous pouvons considérer comme l'état d'équilibre. L'étape du regel est l'étape ultime au cours de laquelle les individus acceptent ou intériorisent les nouvelles façons de travailler ou de changer, les reconnaissent comme faisant partie de leur vie et établissent de nouvelles relations. Pour renforcer le nouveau comportement ou les changements dans la façon de travailler, les employés doivent être récompensés, reconnus et pourvus de renforcements positifs. Des politiques ou des structures de soutien peuvent aider à renforcer les méthodes de travail transformées.

1.2.2 « Le modèle diagnostique des phases de préoccupations » ou « Théorie des phases de préoccupations » de Céline Bareil

La théorie des phases de préoccupation permet de représenter les réactions cognitivo-affectives des employés en fonction de leurs préoccupations au sujet d'un changement

organisationnel, et de les classer en un certain nombre de catégories, appelées « phases »¹⁹. Rappelons que France Fuller²⁰ et Gène Hall²¹ ont été les pionniers dans l'utilisation du concept aux origines anglo-saxonnes, « *Concern* » (*préoccupation*) puis de « *Stages of concern* » (*phases de préoccupation*) pour illustrer les réactions des enseignants ou futurs enseignants.

Ce modèle a été adapté à des employés de tous les secteurs d'activités économiques par Céline Bareil²² qui a défini la théorie des « phases de préoccupations » selon l'idée qu'une gestion adéquate de la transition ne peut être établie sans la collaboration des destinataires du changement. Les préoccupations nous permettraient, en effet, de comprendre et d'interpréter plus facilement ce que vivent les destinataires afin de mieux les gérer.

Les préoccupations sont des questionnements liés au processus de changement sur lesquels les employés s'interrogent et voudraient avoir des précisions et des éléments de réponse en rapport au changement proposé. Bareil par conséquent, a identifié à travers cette théorie la présence de sept (7) préoccupations qu'un employé soumis à un contexte de changement passera successivement selon un ordre préétabli :

a) **Phase 1 : Aucune préoccupation**

La première phase fait référence au moment où les destinataires ne se sentent pas directement concernés par le changement. À cette période, ils poursuivent leurs activités usuelles et accomplissent leurs tâches sans se soucier de rien. Ils restent indifférents à la suite de l'annonce institutionnelle du changement qui, la plupart du temps, est centrée sur les finalités du changement et les intérêts de l'entreprise. Cet état de déni a pour conséquence de donner l'impression, de l'extérieur, que les employés ne prennent pas la nouvelle du changement au sérieux. À force d'entendre parler du changement, le destinataire se trouve confronté à un phénomène de dissonance cognitive, entraînant un état de tension psychologique qui déclenche des conduites visant à réduire l'inconfort. D'après la théorie des

¹⁹ Céline Bareil, *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Les éditions Transcontinental Inc, 2004, p.210.

²⁰ France Fuller, *Concerns of Teachers: A Developmental Conceptualization*, USA, *American Educational Research Journal*, Vol. 6. No. 2, 1969, pp. 207–227.

²¹ Gene Hall, *The concerns-based approach to facilitating changes*, USA, *Educational Horizons*, Vol. 57. No.4, 1979, p.202-208.

²² Op. Cit. p. 113.

phases de préoccupation, l'inconfort est directement lié aux inquiétudes égocentriques que suscite le changement.

b) **Phase 2 : Sécurité de son emploi**

Dans la deuxième phase, les destinataires s'interrogent sur les incidences du changement sur la sécurité de leur emploi. Ils s'inquiètent pour la garantie de leur poste après l'implantation du changement et des conséquences de ce dernier sur leur statut dans l'entreprise. De là découlent de grandes préoccupations quant à l'impact du nouveau mode de gestion proposé par le changement. La peur de perdre son emploi et son statut surgit ainsi que la peur de perdre des relations et du pouvoir. Ils s'interrogent sur leur rôle, leurs responsabilités futures, leur statut, leur pouvoir décisionnel et leur réseau social. Des expressions courantes telles que : qu'est ce qui va m'arriver? Ou, est-ce que mon emploi est menacé? sont typiques de cette phase.

c) **Phase 3 : Volonté et sérieux du Changement**

La troisième phase met en évidence les comportements au travers desquels les destinataires vont sciemment tester la volonté de transformation pour en éprouver le sérieux. Il désire en quelque sorte vérifier si son investissement, en temps et énergie, vaudra la peine. Il se demande si le changement est là pour durer. En conséquence, les destinataires veulent savoir où la direction s'en va et si l'on peut lui faire confiance. L'expression courante « est-ce que le changement est là pour durer ? » dénote un sentiment d'insécurité et une incertitude quant aux capacités de l'organisation à faire face au changement. Cette incertitude sera encore plus grande si les antécédents de l'organisation en la matière sont peu glorieux²³. Si les changements antérieurs ont été des échecs, des demi-succès ou ont tout simplement été abandonnés, les préoccupations seront encore plus présentes.

d) **Phase 4 : La nature du changement**

Dans cette phase, le destinataire cherche maintenant à obtenir des réponses aux questions qu'il se pose. Il ressent le besoin d'en connaître davantage et devient proactif dans sa quête d'informations. Le destinataire questionne la nature exacte du changement : de quoi s'agit-il? Quand est-ce que ça débute? Comment ça se fera? Pourquoi ce type de changement ? Pourquoi maintenant? Quels seront les délais d'implantation et quels seront ses avantages et ses inconvénients? Il devient curieux à la recherche d'informations afin de

²³ Rondeau Alain, La transformation organisationnelle : ce qui en influence la réussite, Montréal, HEC Montréal, cahier de recherche HEC Montréal, Vol 10 no 1, 1994, p.24-27.

trouver réponse à sa méconnaissance du changement. Ainsi, les destinataires font ressortir leurs préoccupations sur les bénéfices, l'utilité et le sens du changement sur l'écart entre les acquis et les avantages. Ils se demandent s'ils sont informés au maximum.

e) **Phase 5 : Support disponible**

Le destinataire éprouve la volonté de se conformer au changement prescrit et d'en faire l'essai. Cependant, il vit 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 support dont il pourra bénéficier. Il l'exprime ainsi : « est-ce que je serai capable de..? » Le destinataire a l'impression de ne plus savoir ce qu'il a à faire. Il éprouve de l'embarras lorsqu'il est confronté à de nouvelles tâches parce qu'il ne sait pas comment les accomplir.

f) **Phase 6 : Préoccupations centrées sur la 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 est préoccupé du transfert d'apprentissages (changement) dans les départements ou sites. À la différence des phases précédentes, les deux dernières phases de préoccupations ne s'adressent pas nécessairement à tous les destinataires. À cette phase, certains d'entre eux désirent s'impliquer davantage et partager leur expérience avec leurs collègues, car ils y verront des avantages pour eux et estiment qu'il peut leur être utile à savoir plus sur les habitudes de travail et les façons de faire des autres. Des expressions telles que « ça vaudrait la peine qu'on se réunisse » témoignent de cette phase de préoccupations où le partage des idées et des expériences est souhaité et sollicité.

g) **Phase 7 : Préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement**

Le destinataire recherche de nouveaux défis et désire améliorer ce qui existe déjà, en modifiant de manière significative son travail ou ses responsabilités. Il remet en question ses méthodes de travail et souhaite améliorer ou généraliser le changement.

1.2.3 Théorie de référence

Parmi les deux théories qui définissent l'objet de notre étude, nous faisons le choix de la théorie des sept (7) phases de préoccupation de Bareil comme théorie de référence. En effet, la deuxième phase « *sécurité du poste* » du modèle diagnostique des phases de préoccupation nous permet le mieux de faire le lien entre la communication interne entourant le changement Pro5-Dealer Star au sein de l'entreprise privée Les Moteurs Réunis S.A et le sentiment d'insécurité d'emploi présent chez les employés. Nous précisons aussi que le choix de cette théorie ne diminue en rien la valeur ajoutée apportée à notre travail de recherche par la théorie du changement en trois étapes de Lewin, en effet, l'utilisation de cette théorie a été déterminante pour la compréhension de la stratégie de communication utilisée au sein de l'entreprise privée Les Moteurs Réunis S.A.

La théorie des sept (7) phases de préoccupations propose des clés de communication pour chaque phase, cependant, nous nous repons sur les mesures de communications de la phase deux (2) qui demande aux managers de favoriser l'expression des préoccupations au travers d'espaces et de processus de communication ascendante et donner de responsabiliser les employés en leur donnant de la visibilité. Nous résumons les solutions de communication en situation de changement au regard du modèle diagnostique des phases de préoccupations au tableau 1.

Tableau 1**La communication en situation de changement au regard des phases de préoccupation**

PHASES DE PRÉOCCUPATION		CLÉ DE COMMUNICATION OU D'ACCOMPAGNEMENT
1	« Ça ne me regarde pas »	<ul style="list-style-type: none"> • Challenger • Sensibiliser chaque acteur à son champ de responsabilité
2	« Qu'est-ce qui va m'arriver ? »	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre l'expression des préoccupations au travers d'espaces et de processus de communication ascendante • Rassurer • Donner de la visibilité
3	« Est-ce que c'est sérieux ? »	<ul style="list-style-type: none"> • Rappeler les enjeux • Insister sur la volonté institutionnelle • Maintenir une posture ferme à propos des changements attendus, mais bienveillante à propos des mesures d'accompagnement.
4	« En quoi cela consiste-t-il ? »	<ul style="list-style-type: none"> • Rappeler les finalités • Clarifier les modalités précises de mise en œuvre
5	« Est-ce que je serai capable ? »	<ul style="list-style-type: none"> • Rassurer • Favoriser la participation à la mise en œuvre • Former
6	« Comment s'entraider ? »	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'échange pratique • Favoriser les processus de fiabilisation (cercle de qualité) collaboratifs.
7	« Comment améliorer les choses ? »	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager les innovations • Valoriser les réalisations

Source : Le blog de la QVT, conduire le changement : répondre aux préoccupations [en ligne], Québec, juillet 2018, p.1. (Disponible sur : <https://adconseilblog.wordpress.com>)

Le tableau 1 propose au gestionnaire des clés de communication ou d'accompagnement en situation de changement au regard de la théorie des sept (7) phases de préoccupation de

Céline Bareil. Les titres des colonnes indiquent pour chaque phase de préoccupation quelle clé de communication que les managers doivent utiliser pour mieux accompagner les destinataires du changement. Les clés de communication offrent des réponses aux différentes questions que les employés se posent à chaque phase de préoccupation.

Dans la phase 1, l'employé prétend que le changement ne lui concerne pas. À ce moment, le manager doit communiquer de manière à sensibiliser chaque acteur du changement à son champ de responsabilité. La phase 2, les préoccupations sur les incidences du changement sur l'avenir de son emploi surgit chez l'employé. Quand ces préoccupations font surface, les gestionnaires ont pour obligation de créer une atmosphère propice à l'expression des inquiétudes par le moyen de communication ascendante. Il faut rassurer l'employé et lui donner de la visibilité. Les phases 3 et 4 traitent des préoccupations découlant du sérieux et la raison d'être du changement. L'important à cette phase est d'insister sur les enjeux et rappeler les finalités des modalités de mise en œuvre du processus. Les trois dernières phases de préoccupation, à savoir les phases 5, 6 et 7, les destinataires se demandent s'ils sauront capables de s'approprier de nouvelles façons de faire? Quelle forme d'aides qui sera à leur disposition et comment améliorer leur situation? Dans ces phases, le gestionnaire doit opter pour une communication qui tend à rassurer, favoriser l'échange pratique et valoriser les réalisations des employés. Ce tableau provient du Blogue de la QVT, c'est un site qui produit des articles pertinents sur la qualité de vie au travail. Il s'agit donc d'une source fiable.

1.3 Cadre conceptuel (Définition des concepts)

Notre cadre conceptuel se propose d'affiner et développer l'ensemble des termes ayant rapport avec le sujet de recherche. Sachant que la définition des concepts se révèle indispensable à toute recherche scientifique, notre démarche consiste, scientifiquement, à les opérationnaliser dans cette partie du travail. Changement technologique, entreprise privée, communication interne, avertissement verbal, informations altérées, préoccupation, sécurité d'emploi/insécurité d'emploi et employé représentent l'ensemble des concepts qui orientent notre problématique et contribuent à la formulation des hypothèses.

1.3.1 Changement technologique

Rogers définit le changement comme un événement qui perturbe nos vies soudainement²⁴. Pour lui, c'est un processus continu auquel chacun de nous est confronté.

²⁴ Everett M. Rogers, *Diffusion of innovations* (5th Ed.), New York, The Free Press, 2003, p. 233.

Quoi qu'il en soit, événement ou processus, le changement implique une altération, une modification au sein de nos habitudes de vie, de la routine professionnelle. En management, le changement est le processus par lequel une entreprise ou une organisation modifie ses opérations, ses technologies, sa structure organisationnelle, sa structure tout entière ou ses stratégies en vue de s'adapter à leur environnement concurrentiel²⁵. En d'autres termes, le changement consiste à réviser et modifier les structures de l'entreprise, en particulier les structures de gestion et des opérations.

Schermerhorn et al. identifient deux types de changement au sein des entreprises : *Le changement en profondeur* ou *changement radical* est celui qui donne lieu à une révision majeure de l'entreprise ou de certaines composantes²⁶. Dès lors, on parlera de changement transformationnel, car il résulte d'une modification de caractéristiques fondamentales de l'organisation, telles que sa raison d'être et sa mission, les valeurs et les croyances qui l'animent, ainsi que les structures et les stratégies sur lesquelles elle s'appuie.

Il existe un autre type de changement moins draconien dénommé « *changement graduel* ou *changement superficiel* ». Il est caractérisé par l'introduction de nouveaux produits, de nouveaux systèmes, de nouveaux procédés ou de nouvelles technologies. Il n'entend pas modifier fondamentalement la nature de l'entreprise, mais ses modes d'exploitation, pour les rendre meilleurs ou leur donner de nouvelles extensions. Dans le cadre de notre recherche, l'implantation de changement technologie que nous étudions fait partie du type de changement organisationnel appelé changement graduel.

Le changement technologique est l'informatisation d'une entreprise, l'innovation en matière de gestion entraînant une diminution considérable des tâches du service administratif et financier ou encore le changement d'exploitation du matériel informatique entraînant la mise en place de nouveaux logiciels. Cette définition illustre parfaitement le changement de progiciel intégré de gestion constaté au sein de l'entreprise « Les Moteurs Réunis S.A » qui consistait à remplacer le PGI Pro5 par Dealer Star.

1.3.2 Entreprises privées

Selon l'INSEE, l'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. Par conséquent, l'entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens

²⁵ Ibid

²⁶ John R. Schermerhorn et al, Comportement humain et organisation 3^e édition, USA, E.R.P.I, 2006, p.445.

humains, matériels, immatériels (service) et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole) avec un objectif de rentabilité. Une entreprise privée est généralement une structure légale : une société anonyme, par actions, à responsabilités limitées, coopératives, dont le capital provient d'un ou de différents actionnaires²⁷.

Pour exister dans un environnement concurrentiel, une entreprise doit satisfaire ses clients et générer un profit, c'est-à-dire réaliser un chiffre d'affaires supérieur à la somme de ses coûts. De là, nous pouvons définir les entreprises privées comme étant des entreprises qui appartiennent en totalité ou majoritairement à des personnes physiques ou morales. Elles produisent ou vendent des biens ou des services avec pour finalité de réaliser des profits tout en cherchant à assurer leur pérennité²⁸. C'est le cas de « Les Moteurs Réunis S.A », l'entreprise privée de la commune de Delmas dont nous nous servons pour traiter la problématique de notre recherche sur l'implantation de changement technologique et les préoccupations des employés sur la sécurité de leur emploi. C'est un concessionnaire de véhicules qui fait des profits à partir de la vente de voitures, de pièces de rechange et le service de réparation.

1.3.3 Communication interne

La communication interne se définit comme un processus d'émission et de réception de messages porteurs de sens et c'est le ciment qui assure la cohésion au sein de toute organisation. C'est par cette voie que nous partageons l'information, des idées, des objectifs, des orientations, des attentes, des impressions et des émotions dans le contexte d'une action coordonnée²⁹. La communication interne peut être formelle ou informelle. Cela dépend des personnes avec lesquelles nous communiquons. Nous utilisons un langage informel ou moins formel avec nos collègues. La langue utilisée lors de la communication avec le chef d'entreprise est formelle. De plus, parler de communication interne, c'est aussi parler de la valeur des canaux de communication, c'est-à-dire la capacité à diffuser efficacement l'information et de la faire parvenir à temps aux principaux concernés. Il est généralement admis qu'il existe des canaux de communication dont leur valeur est plus élevée que d'autres,

²⁷ Définition : fr. wikipedia. org : consulté le 28/01/2020

²⁸ Définition d'entreprise privée Disponible sur: <http://www.toupie.org> (Consulté le 23/11/2019)

²⁹ Op. Cit. p391.

par exemple, l'échange direct entre l'employeur et l'employé ferait plus d'impact qu'un message sur tableau d'affichage³⁰.

Dans un contexte de changement organisationnel, les managers peuvent utiliser différentes manières afin de faire circuler les informations concernant la mise en place et le déroulement du processus. D'une part, ils peuvent opter pour une communication interne ascendante qui circule des paliers inférieurs vers les paliers supérieurs de la hiérarchie. Ce type de communication permet à la haute direction d'être informée sur ce que font les employés, des difficultés qu'ils éprouvent, des améliorations qu'ils suggèrent et de manière générale ce qu'ils pensent de leur emploi et du changement. D'autre part, les managers peuvent prioriser la communication interne descendante, d'où l'information circule des paliers supérieurs de la hiérarchie vers les paliers inférieurs. Les principales fonctions de ce type de communication sont d'informer les employés sur les stratégies organisationnelles élaborées par leurs supérieurs hiérarchiques et sur les objectifs poursuivis, de leur rappeler régulièrement les politiques et les directives clés, ou de leur annoncer les changements technologiques. C'est une communication contraignante perçue comme un outil de renforcement du pouvoir du manager ou encore comme un simple instrument afin de faire parvenir ses décisions aux employés sans aucune forme de procès³¹.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous faisons référence à la communication défailante qui entourait le changement Pro5-Dealer Star. Une communication qui est caractérisée par des menaces de licenciements proférées à l'égard des employés dans l'objectif d'imposer le changement et d'éviter toute forme de résistance. Afin de soutenir notre hypothèse de travail, nous partons de l'idée de Durampart qui précise que dans les changements technologiques, la communication serait cruciale dans l'accompagnement, car elle soutiendrait l'appropriation de la technologie par les destinataires des nouvelles pratiques induites et elle réduirait les préoccupations de ces derniers³². Tout ceci serait possible plus précisément dans le cadre d'une diffusion plus efficace et plus rassurante des informations.

³⁰ Op. Cit. p.397.

³¹ Pierre Colletette, Gilles Delisle, *Le changement planifié : Une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels*, Ottawa, Éditions Agence d'ARC Inc, 1982, p.145.

³² Michel Durampart, *Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles*, France, communication & organization journal, No 186, 2007, p.164-177.

1.3.4 Avertissements verbaux

Les avertissements verbaux sont des mises en garde adressées aux employés verbalement par les managers ou leurs supérieurs hiérarchiques dans une situation donnée au sein d'une structure organisationnelle. Ils sont souvent accompagnés d'une menace de prise de mesures disciplinaires ou de licenciement. Les managers de l'entreprise privée Les Moteurs Réunis S.A ont usé de ce moyen de communication, découlant de leur pouvoir discrétionnaire, pour faire respecter les règlements en vigueur ou dissuader le salarié de toute forme de résistance face au changement technologique Pro5-Dealer Star.

1.3.5 Informations altérées

Ce sont des informations qui sont susceptibles de créer des controverses au sein des personnes auxquelles elles ont été destinées. Ces informations, détournées en rumeur, prennent naissance suite à une défaillance des canaux de communication formels au sein de l'organisation et contribuent à la mauvaise formation du personnel. Ainsi la diffusion d'information altérée entraîne de nombreuses conséquences au niveau de la perception des employés qui souvent interprètent mal les décisions des managers. Au cours du changement Pro5-Dealer Star, le peu d'informations sur le nouveau PGI, a donné à la mésinterprétation de la finalité du nouvel outil informatique au sein de l'entreprise Les Moteurs Réunis S.A.

1.3.6 Préoccupation.

Une préoccupation est un sentiment d'inquiétude ou de souci pour une personne ou une chose. C'est quelque chose qui inquiète ou qui est considéré comme important. La sécurité de leur emploi était la principale préoccupation des employés de Les Moteurs Réunis SA au cours du changement technologique.

1.3.7 Sécurité de l'emploi/insécurité de l'emploi

La sécurité d'emploi est l'assurance qu'une personne conservera son emploi sans risquer de se retrouver au chômage. Le manque de sécurité d'emploi fait référence à une situation dans laquelle une personne ayant un emploi aurait de fortes chances de devenir chômeur. On pense généralement que les emplois du secteur privé offrent une plus faible sécurité d'emploi³³. L'employé, en effet, veut toujours savoir que son emploi est sûr et qu'il est apprécié par la direction, cela dit, la sécurité de l'emploi est plus rare que jamais dans un

³³ Leonard Greenhalgh, Leonard, Zehava Rosenblatt, Job insecurity: Toward conceptual clarity, USA, Academy of Management Review, No. 3, 1984, p. 438-448.

environnement économique qui propose d'innombrables alternatives technologiques à la main-d'œuvre, les gens pensent que leur emploi pourrait être précaire³⁴.

Les employés, de ce fait, craignent très souvent de pouvoir être remplacés par un programme informatique numérisé. Dans un contexte de changement, les employés auraient toujours tendance à se préoccuper de l'avenir de leur travail si toutefois la direction ne leur communique pas que leurs emplois sont valorisés, sûrs et sécurisés. Ce sentiment de peur de perte d'emploi s'est manifesté chez les employés de l'entreprise privée Les Moteurs Réunis S.A., car les informations qui circulaient sur le nouveau progiciel laissaient croire que son implantation avait pour objectif de réduire l'effectif au sein de l'entreprise.

1.3.8 Employés

Un ensemble de personnes qui s'engagent à exécuter un travail, à temps plein ou temps partiel, pour le compte d'une entreprise dans le cadre d'un contrat de travail en contrepartie d'un salaire ou d'un traitement assuré par l'employeur. Nous pouvons identifier plusieurs types d'employés : les cadres supérieurs, les cadres moyens, les non-cadres, les ouvriers. Notre travail de recherche prend en compte les employés non cadres et cadre-moyens au sein de Les Moteurs Réunis S.A qui sont une catégorie plus exposée à la perte d'emploi.

1.4 Méthodologie

La méthodologie est un ensemble organisé d'opérations permettant l'utilisation de diverses méthodes et techniques en vue de réaliser et de présenter une recherche scientifique.³⁵ Il existe plusieurs méthodes scientifiques à adopter pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche diffèrent selon le thème étudié, les fonctions et les caractéristiques de chaque méthode.³⁶ Dans le cadre de la présente recherche, nous avons fait le choix de la méthode quantitative qui, selon Angers, vise d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Cette méthode utilise des mesures numériques ou ordinales en vue de substituer des données précises à des impressions subjectives.³⁷ Il nous a été ainsi possible de répondre à notre question de recherche en démontrant le lien existant entre la communication interne

³⁴ Ibid.

³⁵ Louis Vaillancourt *et al*, La Méthodologie apprivoisée : Guide d'introduction à la Méthodologie du travail intellectuel, Québec, GCC éd. : Université Sherbrooke, 2001, p.86.

³⁶ Raymonde BOUDON, Des méthodes en sociologie, Paris, PUF, 1980, p.23.

³⁷ Maurice Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, Alger, édition Casbah, 1997, p.60.

entourant l'implantation de changement technologique « Pro5-Dealer Star » et les préoccupations pour la sécurité de leur emploi des employés de l'entreprise privée LES MOTEURS RÉUNIS S.A.

1.4.1 Les techniques de collecte de données (Outils)

Comme le souligne Létourneau, les techniques de collecte de données représentent un ensemble de démarches courantes que pratiquent les chercheurs désireux d'amasser des données portant sur certains aspects de la vie de personnes « ordinaires »³⁸. En d'autres termes, les techniques représentent une sorte d'auxiliaire de la méthode. Elles sont composées d'un ensemble d'outils qui permettent l'application de la méthode par la démonstration logique. Dans l'objectif de recueillir des données sur la communication interne entourant l'implantation de changement technologique et les préoccupations pour la sécurité de leur emploi des employés de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A. » de la commune de Delmas, nous avons opté pour les outils suivants :

1.4.2 Observation directe

Nous avons assisté et enregistré objectivement le changement technologique « Pro5-Dealer » implanté au sein de Les Moteurs Réunis S.A durant toute la période de transition entre les deux PGI. Cette observation liée à notre constatation empirique a permis de recueillir des données sur le concept « insécurité d'emploi » et de déterminer à l'avance notre question de départ sur le phénomène.

1.4.3 Technique documentaire

La technique documentaire est un outil de recherche qui nous renseigne sur tous les aspects du problème que d'autres scientifiques ont déjà traité et la façon dont ils les ont abordés. Elle nous permet aussi de découvrir les champs qui sont jusqu'ici inexplorés dans le domaine. De ce fait, nous avons visité plusieurs bibliothèques et consulté différents sites internet pour prendre connaissance de différents travaux de recherches qui ont été réalisés sur les changements technologiques et les autres thèmes abordés par notre mémoire tels que la communication interne en période de changement et les préoccupations pour la sécurité de l'emploi.

1.4.4 La préenquête

Pour réaliser notre préenquête, nous nous sommes servis premièrement du modèle en trois (3) étapes de Kurt Lewin, notamment de la phase « *Unfreeze* » phase de dégel,

³⁸ Jocelyn Létourneau, Le coffre à outils du chercheur débutant, Québec, éd. Boréal, 2006, p.161.

deuxièmement du modèle diagnostic des phases de préoccupation de Céline Bareil plus précisément la phase 2 « *Sécurité du poste* », et troisièmement des critères caractérisant « *l'insécurité de l'emploi* » fournis par Greenhalgh et Rosenblatt³⁹ pour préparer un ensemble de questions sur les différents thèmes traités par notre travail de recherche (Changement technologique, communication interne, insécurité de l'emploi). Nous avons opté pour *l'entrevue à questions ouvertes*⁴⁰ afin d'obtenir des données utiles auprès de trois (3) employés de Les Moteurs Réunis S.A qui ont vécu le changement Pro5-Dealer Star. Ces trois (3) entretiens nous ont offert l'occasion de leur expliquer la pertinence et l'objectif de notre recherche. Cela nous a, de plus, permis de réviser la formulation de certaines questions en les rendant plus simples. Tout compte fait, cette démarche nous a aidé à :

- Définir notre problématique de recherche
- Définir notre échantillon
- Constituer définitivement notre questionnaire de recherche ainsi qu'à préciser le temps imparti pour obtenir la totalité des réponses.

1.4.5 Questionnaire écrit

- **Procédures :**

Notre questionnaire écrit a été administré par voie électronique via la plateforme de collecte de données *Google forms*. Nous avons procédé ainsi parce que c'était le moyen le plus sûr et le plus efficace de le faire parvenir aux enquêtés compte tenu de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 qui prévalait dans le pays au moment où nous avons prévu de procéder à la cueillette des données. Tous les enquêtés ont reçu le lien donnant accès au questionnaire au moyen de l'application numérique WHATSAPP. Ils ont tous consenti à participer et collaborer à notre enquête confidentiellement et sous couvert d'anonymat.

- **Matériels :**

Trente (30) questions constituées autour des différentes variables de notre travail de recherche ont été soumises aux enquêtés afin de tester nos hypothèses. Notre préenquête a été déterminante pour l'élaboration de ce questionnaire. Ce dernier est divisé en 3 parties : les données sociodémographiques ont été recueillies dans la première partie du questionnaire. Les

³⁹ Loc. Cit. p.448.

⁴⁰ *L'entrevue à questions ouvertes* : le chercheur s'entretient donc avec son interlocuteur dans une structure plus rigide, déterminée à l'avance au moyen de questions précises déjà libellées et ordonnées.

questions posées sont au nombre de cinq (5). La deuxième partie est composée de treize (13) questions dans le but de comprendre l'avis des employés sur la gestion de l'implantation du changement Pro5-Dealer Star et la stratégie de communication ayant coiffé ce changement technologique. Enfin, la troisième partie comprend aussi douze (12) questions correspondant aux préoccupations des employés pour la sécurité de leur emploi. La durée de temps prévue pour chaque enquêté de répondre à l'ensemble du questionnaire était compris entre six (6) à dix (10) minutes.

1.4.6 Échantillon

Pour définir notre population d'enquête, nous avons opté pour la méthode *d'échantillonnage aléatoire simple (au hasard)*. Tous les enquêtés de la population visée avaient la même possibilité d'être choisis pour participer à la cueillette des données. Notre échantillon est composé de 35 individus dont les deux sexes sont représentés avec vingt-quatre (24) hommes et onze (11) femmes. Ils sont âgés entre 25 ans et plus et ont au moins cinq (5) années d'expériences professionnelles au sein de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis SA ». Ils ont tous été des employés-utilisateurs des progiciels intégrés de gestion Pro5 et Dealer Star au moment du changement et ces employés ont vécu la période de transition entre les deux (2) PGI. Trente et un (31) parmi ces individus travaillent encore au sein de la société et les quatre (4) autres, ne travaillent plus à l'entreprise, mais ils ont vécu le changement.

1.4.7 Techniques des données quantifiées

Les données quantifiées fournies par la mairie de Delmas, l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, le bureau international du travail, la recherche de Schermerhorn sur la communication interne en 2006 et Le Nouvelliste sont également très utiles dans la vérification des hypothèses de recherche.

1.4.8 La méthode d'analyse des données

Les clés de communication et d'accompagnement proposées par les théories en trois (3) étapes de Kurt Lewin et du modèle diagnostique des phases de préoccupation de Bareil nous ont permis de décrire et d'expliquer les résultats révélés par notre enquête auprès des employés de l'entreprise privée Les Moteurs Réunis S.A. À travers cette technique, nous présentons les différents tableaux et graphes qui résument les données numériques recueillies lors de notre enquête dans le but de nous défaire de nos impressions subjectives sur l'insécurité de l'emploi

ressentie par les employés de l'entreprise au cours de la période allant de 2011 à 2017 et de vérifier nos hypothèses de recherche.

1.5 Limite du sujet

Notre étude se limite à étudier l'accompagnement et la conduite de changements technologiques au sein d'une entreprise privée en Haïti. Nous nous limitons à explorer le rapport de cause à effet entre la communication interne utilisée par les gestionnaires dans un contexte de changement technologique et les préoccupations liées à la sécurité de l'emploi ressenties par les employés. Nous ne saurions prendre en compte tous les aspects de ce phénomène, voilà pourquoi nous laissons le soin à d'autres chercheurs de l'approfondir et de se pencher sur les autres aspects que nous n'avons pas pu explorer.

1.5.1 Délimitation spatio-temporelle

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons collecté des données sur la période de transition entre les deux (2) progiciels intégrés de gestion (Pro5-Dealer Star) au sein de l'entreprise privée de la commune de Delmas « Les Moteurs Réunis S.A » de 2011 à 2017. Ces données ont été recueillies auprès d'un échantillon réduit de 35 employés-utilisateurs des PGI qui ont vécu ce changement technologique.

1.5.2 Les premiers obstacles rencontrés

Nous avons fait face à de nombreuses difficultés tout au long de la réalisation de notre travail de recherche. D'abord les situations de troubles sociopolitiques et la crise sanitaire liée à la pandémie du Covid-19 que le pays a connus, ont rendu presque impossible les séances de travail avec notre encadreur. De plus, cela n'a pas été facile pour nous de consulter certains documents puisque les bibliothèques étaient fermées à ce moment. Cette situation nous a donné beaucoup de retard. Enfin, il nous a été très difficile de collecter les données auprès de certains employés de notre échantillon en raison de leur indisponibilité au cours de la période où nous avons planifié de leur soumettre le questionnaire écrit. Notre détermination à réaliser ce travail a été telle que malgré les obstacles nous en sommes parvenus au terme. Après avoir exposé notre problématique et les cadres théoriques, conceptuels et méthodologiques de notre mémoire, le prochain traitera des généralités sur les changements technologiques et l'insécurité en matière d'emploi.

CHAPITRE II

Les changements technologiques et l'insécurité en matière d'emploi : généralités

Le deuxième chapitre de notre travail de recherche consistera à présenter les généralités sur les changements technologiques et l'insécurité de l'emploi. Nous aborderons en premier lieu les changements organisationnels en général et les changements technologiques en particulier. Après, nous ferons ressortir les conséquences de l'insécurité de l'emploi sur l'employé. Nous verrons par la suite, la dimension de l'insécurité de l'emploi à travers d'autres pays. Et, en tout dernier lieu, nous présenterons la situation de l'insécurité de l'emploi des travailleurs de la commune de Delmas.

2.1 Changement organisationnel en général et changement technologique en particulier

Les changements technologiques consistent en l'exploitation du matériel informatique entraînant la mise en place de nouveaux logiciels au sein de l'entreprise entraînant une diminution considérable des tâches du service administratif et financier. Sa place dans la littérature consacrée au management de changement est d'une importance capitale. C'est ce que nous verrons dans les points qui suivent avec l'histoire du changement organisationnel et le caractère incontournable des PGI dans la gestion des PME au vingt-et-unième siècle.

2.1.1 Histoire du changement organisationnel

Le changement organisationnel est un ensemble de modifications relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que ces modifications soient observables par ses membres ou par les individus qui sont en relation avec ce système⁴¹. Historiquement, le concept changement organisationnel est émergé au cours de la décennie des années cinquante (50) tout de suite après la Deuxième Guerre mondiale comme l'un des sujets courants de la théorie et de la pratique du management.⁴² Cette période, en effet, considérée comme la première des trois (3) grandes périodes du changement organisationnel par Demers, est fortement marquée par les années prospères d'après-guerre et une stabilité économique

⁴¹ Pierre Collerette et Delisle Gilles, Richard Perron, Le changement organisationnel: théorie et pratique, Québec, Presse de l'Université du Québec, 1997, p.20.

⁴² Ibid.

continue dans le monde⁴³. À cette époque, les théories de changement organisationnel priorisaient la croissance, le cycle de vie des produits et le développement organisationnel. Nous avons recensé les travaux de Lewin qui ont mis l'accent sur les facteurs d'acceptation du changement par les employés en appliquant des méthodes participatives au changement conduisant ainsi à des performances plus élevées⁴⁴.

La décennie des années quatre-vingt (80) est considérée comme le début de la deuxième période du changement organisationnel⁴⁵. Les deux crises pétrolières de la précédente décennie ont fortement contribué à une récession économique dans le monde. Ajoute à cela, l'émergence économique des pays asiatiques sur le marché international et la privatisation à grande échelle des sociétés d'État partout dans le monde. La pratique du changement organisationnel, dans un environnement économique aussi bouleversé, était considérée comme un événement dramatique, qui souvent débouche sur de grandes crises au sein des entreprises. Les travaux de Peters et Waterman ont influencé beaucoup de gestionnaires engagés dans la conduite de changement au cours de cette période⁴⁶. Dans ce contexte, les managers d'entreprises ont été identifiés comme de véritables leaders du processus de changement. Ils étaient perçus comme des supers dirigeants ou des visionnaires qui conduisent le processus du changement d'une main de fer, en s'appuyant sur la culture d'entreprise, la structure et leur autorité.⁴⁷

Enfin, la troisième période qui débute vers les années deux mille (2000) est caractérisée par la libéralisation des marchés, les prouesses technologiques incessantes, la précarité du travail et la restructuration organisationnelle. Ce qui amène Spada à dire : « S'il est une chose dont il faut se rendre compte et qu'il faut accepter de nos jours, c'est que le changement est permanent »⁴⁸. Du début des années 2000 à 2010, en effet, au moins 70 % des entreprises en

⁴³Christiane Demers, De la gestion du changement à la capacité de changer, Montréal, Revue nationale de gestion, Vol.24. No.3, 1999, p.131-139.

⁴⁴ Kurt Lewin, Field Theory in social science, New York, Harper and Row, 1951, p. 122

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶Thomas J. Peters et Robert H. Waterman, In search of excellence: lessons from America's best run companies, New York, Harper Business Essentials, 1982, p. 122.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Fabrice Spada, LA conduite de Changement lors du déploiement d'un nouveau système d'information, Canada, FSP (éd.), 2013, p.7.

Amérique du Nord et de l'Europe ont engagé un processus de changement organisationnel⁴⁹. Le changement n'est plus perçu comme un événement rare et bouleversant au sein des organisations, mais de préférence comme un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation⁵⁰. Cette période s'inscrit dans l'approche participative du changement, où l'attention est portée sur le management du changement. Cette approche tend à proposer des recettes de changements efficaces et des conseils normatifs pour les gestionnaires, où le leadership et la prise en compte du facteur humain jouent un rôle prépondérant dans le processus du changement. Le changement est alors l'affaire de tous, et non une exclusivité des gestionnaires et des porteurs du projet de changement.

2.1.2 Les progiciels intégrés de gestion, une technologie incontournable dans la gestion des PME

Dans les années 1980 avec l'avènement des mini systèmes, les PME sont entrées dans une ère de changement permanent qui ne cesse de bouleverser leur structure organisationnelle. Par la suite, vers les années 2000, ces prouesses technologiques dans l'évolution des systèmes d'information allaient contribuer au développement des ERP ou PGI (progiciel de gestion intégrée) qui sont devenues incontournables dans la gestion des activités opérationnelles des organisations (gestion de production, gestion commerciale et financière, ressources humaines). Aujourd'hui, avec le plein essor de l'internet (intranet, extranet)⁵¹ et les réseaux de télécommunication, des ordinateurs personnels et de la bureautique, les progiciels de gestion intégrée prennent en charge des niveaux de gestion de plus en plus stratégiques au sein des PME⁵². Car, ces technologies rendent plus accessibles les informations et la base de données de l'entreprise depuis un ordinateur personnel ou de bureau et aussi depuis de nouveaux équipements comme le téléphone portable.⁵³

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Loc. Cit. p.131-139.

⁵¹ Intranet: système informatique d'interconnexion et de communication entre les ordinateurs de l'entreprise.
Extranet : système informatique interconnecté avec les partenaires de l'entreprise.

⁵²Jean-Louis Tomas, ERP et conduite des changements : Alignement, sélection et déploiement (6^e éd.), Paris, DUNOD, 2011, p.23.

⁵³ Ibid.

Pillou définit les PGI comme étant des applications dont le rôle est de prendre en charge de manière ordonnée l'ensemble des opérations de l'entreprise telles que la production, l'approvisionnement, la gestion des ressources humaines, la vente, la comptabilité, etc. C'est une technologie qui offre beaucoup d'avantages aux entreprises, mais qui a son lot d'inconvénients aussi. Car, ces outils incontournables dans la gestion des PME et des grandes entreprises engendrent parfois beaucoup de difficulté dans leur mise en place en provoquant de profonds changements dans les habitudes de travail d'une grande partie des employés et dans les procédés d'opération au sein de l'entreprise⁵⁴. De là, les directions d'entreprise font face à un défi qui consiste en majeure à trouver la bonne formule afin d'accompagner les destinataires du changement et de les rassurer sur les objectifs de la direction ; car, quand une entreprise choisit d'utiliser une nouvelle technologie, elle doit mettre en place une stratégie d'accompagnement au changement pour ses employés afin de faciliter la transition et d'éviter une perte considérable en temps et en ressources financières. Et c'est ce qui pousse Edmonds à dire qu'au sein d'une entreprise où les changements prévus ne feraient pas l'objet d'une stratégie adéquate d'implantation et d'accompagnement du personnel, on risquerait d'aboutir à une perte de crédibilité du processus du changement, une baisse de moral du personnel, et même le départ d'employés clés⁵⁵.

En somme, les meilleures entreprises demeurent sans doute celles qui conduisent un changement tout en préservant, à l'intention de ses employés, une ambiance de travail saine et gratifiante⁵⁶. Les technologies sont certes importantes dans la bonne marche des entreprises, cependant leur mise en place aura un grand succès à condition qu'on mette l'emphase sur le rôle absolument crucial que joue le personnel dans le processus de changement. Nous pouvons remarquer d'ailleurs que les PGI offrent des avantages aussi bien que des inconvénients. L'un des inconvénients est les difficultés d'appropriation par le personnel de l'entreprise. De plus amples informations sur les différents avantages et inconvénients de ces technologies incontournables dans la gestion des PME sont présentées par le tableau 2.

⁵⁴Jean-François Pillou, Tout sur les systèmes d'information : grandes, moyennes et petites entreprises, Paris, Dunod, 2006, p.85.

⁵⁵John Edmonds, Managing successful change, USA, Industrial and Commercial Training, vol. 43 No. 6, 2011, p. 349–353.

⁵⁶ John R. Schermerhorn et al, Comportement humain et organisation 3e édition, usa, E.R.P.I, 2006, p.445.

Tableau 2

Les avantages et les inconvénients de l'implantation des PGI

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Optimisation des processus de gestion. - Cohérence et homogénéité des informations. - Intégrité et unicité du système d'information. - Mise à disposition d'un outil multilingue et multidevise (très adapté aux multinationales). - Communication interne et externe facilitée par le partage du même système d'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Le progiciel est parfois sous-utilisé - Lourdeur et rigidité de mise en œuvre. - Difficultés d'appropriation par le personnel de l'entreprise. - Nécessité d'une bonne connaissance des processus de l'entreprise. - Nécessité d'une maintenance continue

Sources : Livre blanc : bénéfices d'un ERP, Québec, choisir mon ERP [en ligne], 14 janvier 2012, p.1. Disponible sur : « <https://www.choisirmonerp.com> ».

Le tableau 2 présente les avantages et les inconvénients de l'utilisation des progiciels intégrés de gestion au sein d'une organisation. Il est important pour tout gestionnaire de mesurer les impacts positifs de ces technologies en prenant en compte des problèmes que leurs implantations peuvent engendrer. Les progiciels intégrés de gestion offrent une cohérence dans la diffusion des informations au sein de l'entreprise. Ils facilitent la communication interne et externe par le partage du même système d'information. Cependant, la mise en place du progiciel est parfois complexe. Il faut tenir compte des difficultés d'appropriation par le personnel et maîtriser les connaissances nécessaires à sa mise en œuvre. La source du tableau est le magazine de technologie en ligne « www.choisirmonerp.com » qui publie des articles pertinents sur les PGI. Il s'agit donc d'une source fiable.

2.2 Insécurité de l'emploi et ses conséquences pour l'employé

Les employés à travers le monde sont confrontés à des changements permanents et des défis croissants au sein des organisations qui ont un impact direct sur leur employabilité⁵⁷.

⁵⁷ Gerald F. Davis, *After the cooperation, USA, Politic & Society*, vol. 41 No. 2, 2013, p. 283–308.

Avec les innovations incessantes des technologies qui favorisent l'automatisation, l'usage de logiciels de pointes pour la gestion des opérations de l'entreprise et la montée en puissance des robots qui exécutent le travail des humains plus efficacement, on constate que de nombreux emplois familiers deviennent obsolètes. De nos jours, en effet, on remarque que les caisses automatiques remplacent peu à peu les caissiers, le pilotage automatique remet en question l'omniprésence des chauffeurs et les messages électroniques réduisent les facteurs à leur plus simple expression, etc. Ces avancés spectaculaires des technologies touchent le travail de toutes les catégories socioprofessionnelles, qu'il s'agisse des professionnels moins qualifiés (les ouvriers, le personnel de sécurité) ou de leurs homologues hautement qualifiés (les comptables, les médecins, les analystes).

L'employé qui se voit limité à la maîtrise de ces technologies se sent de plus en plus vulnérable à la perte d'emploi. Les changements majeurs qui renvoient parfois à une réduction des effectifs des organisations sont une pratique qui influence le sentiment d'insécurité de l'emploi, ce qui n'est pas sans conséquence sur l'employé⁵⁸. En effet, Sverke et al dans leur recherche intitulée « Les méta-analyses existantes », ont fait ressortir les conséquences négatives de l'insécurité de l'emploi des salariés telles que : les intentions de partir, la résistance au changement et la baisse de productivité individuelle. De plus, ses recherches ont aussi démontré que l'insécurité de l'emploi a des effets néfastes sur la santé mentale et physique et le bien-être des employés⁵⁹.

L'insécurité de l'emploi affecterait, tout aussi bien, de nombreux aspects de la vie professionnelle de l'individu qui la ressent. Nous pouvons citer la satisfaction au travail, l'engagement professionnel et la baisse des performances individuelles, entre autres. Cependant, l'une des conséquences les plus néfastes de l'insécurité de l'emploi pour le salarié reste l'anxiété financière, car, cette peur de devenir chômeur dans un avenir proche que ressent l'individu est intimement lié aux doutes associés à l'acquisition de biens de

⁵⁸ Jack K. Ito et Céleste M. Brotheridge, Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components, USA, *Journal of managerial psychology*, vol. 22 No.1, 2007, pp. 40–64.

⁵⁹Magnus Sverke et Johnny Hellgren, Katharina Näswall, No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences, USA, *Journal of Occupational Health Psychology*, 2002, Vol.7 No.1, pp. 242–264.

consommation quotidienne (acheter de la nourriture, s'habiller et se divertir) et à des projets de vie comme construire une maison, se marier et entretenir sa famille.⁶⁰

2.3 Dimension de l'insécurité de l'emploi à travers d'autres pays

Partout dans le monde des recherches empiriques se sont penchées sur l'insécurité de l'emploi considérée comme l'une des sept (7) grandes familles des risques psychosociaux (RPS) par Gollac⁶¹. Elles ont été menées surtout en Europe et en Amérique du Nord notamment aux États-Unis d'Amérique, dans un degré moindre en Asie du Sud-est. Bien que limitées en nombre, nous avons également trouvé des études menées dans des pays africains, comme l'Afrique du Sud et le Zimbabwe. Ces différentes recherches, concentrées sur différents aspects de l'insécurité de l'emploi, ont observé à la fois des points communs et des différences sur la thématique, par exemple ; en termes de conséquences sur le bien-être des employés, leurs attitudes au travail et une attention soutenue sur leur santé mentale et physique. Voyons l'état de la situation au Zimbabwe et en Suisse :

2.3.1 L'insécurité de l'emploi au Zimbabwe

Au Zimbabwe, une enquête publiée en 2011 a révélé que 61 % des travailleurs craignent d'être licenciés⁶². Cette recherche, menée dans l'objectif d'évaluer la confiance des employés dans l'environnement économique du pays, indique que la menace persistante de licenciements dans tous les secteurs et les mesures de rationalisation du personnel ont eu un impact négatif sur l'indice de sécurité d'emploi estimé à 38,65 % selon l'entreprise de consultation en Gestion IPC. Au cours de cette enquête, l'entreprise a demandé aux répondants s'ils se sentaient en sécurité ou non dans leur emploi actuel. La plupart, soit 61,34 %, des répondants n'étaient pas d'accord pour dire qu'ils se sentaient en sécurité dans leur emploi actuel, contre 38,65 % qui étaient d'accord pour dire qu'ils se sentaient en sécurité dans leur emploi actuel⁶³.

Des licenciements massifs ont été enregistrés dans plusieurs entreprises, notamment les cas de licenciements spectaculaires de 1 455 employés de la Reserve Bank of Zimbabwe, représentant 75 % du personnel. La même enquête a révélé que c'est seulement 32,92 % des femmes interrogées qui se sentent en sécurité dans leur emploi actuel. De plus, une autre

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Michel Gollac, Les risques psychosociaux au travail : d'une «question de société» à des questions scientifiques, France, *Travail et emploi*, n° 129, 2012, p.12-15.

⁶² Nqobile Charles Bhebhe, Zimbabwe's insecure labor force, Zimbabwe, *The Africa report* [en ligne], 2011, p.1.

⁶³ Ibid

catégorie se sent tout aussi vulnérable par rapport au sentiment de perte d'emploi ; ce sont les moins de 25 ans (46,75 %) qui sont moins sûrs du maintien de leur emploi.

Le Zimbabwe est parmi les pays les moins avancés du monde avec un revenu par tête d'habitant de 3020 dollars par an et fait l'objet de graves crises économiques et financières qui ont un impact direct sur la création d'emploi. À tous les niveaux socioéconomiques, les ressources humaines sont insuffisantes qualitativement et quantitativement, et en matière de compétitivité mondiale sur les fondamentaux du marché du travail, le pays affiche de très mauvais résultats dans les facteurs comme : les relations de travail, recours à une gestion professionnelle, femme active, rémunération et productivité, pratique d'embauche et avantages sociaux, etc.

2.3.2 L'insécurité de l'emploi en Suisse

La Suisse fait partie des vingt (20) pays les plus riches du monde et elle est caractérisée par une industrie de haute technologie innovante, avec des niveaux élevés d'investissement dans le développement. C'est l'un des pays d'Europe dont le sentiment général de l'insécurité de l'emploi semble moins répandu. De plus, c'est un pays avec un marché du travail avec un taux de chômage très faible. Cependant, une enquête menée par Baruffini, a examiné les perceptions de l'insécurité de l'emploi chez les employés suisses au cours du cycle économique 2008 à 2013, a montré que l'insécurité d'emploi perçue par les salariés suisses est présente quel que soit leur catégorie d'âge, leur niveau d'éducation et leur secteur d'activité⁶⁴. Les perceptions sur l'insécurité de l'emploi des travailleurs sont plutôt conformes aux conditions réelles du marché du travail. Car, la perception de l'insécurité de l'emploi très élevée constatée en Suisse de 2008 à 2013 était liée aux années d'instabilité économique qu'a connues le pays en cette période.

La recherche a démontré que les perceptions les plus élevées d'insécurité de l'emploi sont courantes chez les travailleurs temporaires ou à temps partiel. La Suisse offre un marché particulièrement approprié pour examiner les effets potentiels de l'insécurité de l'emploi en raison de la fréquence relativement élevée des contrats à temps partiel. En effet, en 2010, 21,9 % des 182 000 intérimaires avaient un contrat qui a expiré dans les six mois. 53,5 %, cependant, avaient une relation de travail d'une durée de six mois à deux ans⁶⁵.

⁶⁴ Moreno Buraffini, Perceptions of Job Insecurity in Switzerland: Evidence Using Verbal and Numerical Descriptors, Switzerland, *International journal of environmental research and public Health*, vol. 20 No.1, 2019 pp. 1–18.

⁶⁵ Ibid.

Partout en Europe des études ont montré que la performance du travailleur est profondément influencée par la perception de l'insécurité de l'emploi qui altère leur bien-être physique et psychologique, ainsi que la satisfaction au travail des travailleurs et la fidélité générale à l'emploi. Ces recherches ont montré que la perception de l'insécurité de l'emploi peut également démotiver les travailleurs à investir leur temps et leurs ressources financières dans l'éducation et la formation, par opposition à l'acquisition de capital humain supplémentaire spécifique à l'entreprise. En somme, la perception de l'insécurité de l'emploi peut affecter directement la consommation et l'emploi, ayant le plus souvent des effets négatifs du côté des travailleurs indépendamment de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, et la situation du marché du travail.

2.4 Insécurité de l'emploi dans les entreprises de la commune de Delmas

L'insécurité de l'emploi se définit comme la menace de perte d'emploi qu'un individu perçoit en milieu du travail. Il a été démontré que ce phénomène conduit à des conséquences néfastes, du point de vue individuel, pour la santé mentale des employés, et collectivement, sur le fonctionnement efficace des entreprises. Alors que depuis plusieurs décennies, ce problème fait l'objet d'une attention soutenue dans diverses recherches partout dans le monde, en Haïti il existe peu de connaissances sur la manifestation de ces incertitudes quant à l'avenir de l'emploi.

Étant donné que l'insécurité de l'emploi peut être la conséquence de plusieurs facteurs comme : la société dans son ensemble, les changements technologiques, la mise en place d'environnements de production allégés, etc., les salariés des entreprises de la commune de Delmas ne sont pas épargnés par cette situation. En effet, le bureau international du travail (BIT) dans son rapport sur « **La promotion du travail décent dans la reconstruction et le développement d'Haïti après le tremblement de terre de 2010** » a fait état du caractère instable et précaire de l'environnement socioéconomique du pays. Haïti affiche les plus mauvais résultats de l'Amérique latine dans les indicateurs clés de marché du travail. Citons par exemple 59 % de la population active dans les zones urbaines comme la commune de Delmas sont considérées comme étant au chômage, 80 % des travailleurs font face au sous-emploi. La population active est constituée d'un grand nombre de travailleurs pauvres évoluant dans des conditions de travail inadéquates avec un revenu horaire insuffisant⁶⁶.

⁶⁶ Bureau international du travail, La promotion du travail décent dans la reconstruction et le développement d'Haïti après le tremblement de terre de 2010, Genève, Mission du BIT, 2011, p.26.

S'ajoute à cela le rapport déséquilibré entre le nombre d'Haïtiens qui augmentent la population active chaque année et la presque inexistence de création d'emploi à grande échelle. Ce qui donne lieu à un taux d'emploi en dessous de 30 %. La commune de Delmas possède, sans doute, le meilleur environnement d'affaires de tout le pays, cependant, la capacité d'employabilité des entreprises privées de la commune n'est pas trop différente des autres de la zone métropolitaine. Avec un marché du travail où les offres d'emplois sont nettement inférieures par rapport aux demandes, on pourrait conclure que la plupart des salariés évoluant dans les entreprises de la commune de Delmas font face à un ensemble de facteurs pouvant susciter le sentiment d'insécurité d'emploi chez eux⁶⁷. Le chapitre suivant verra l'historique de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A » dans la commune de Delmas.

⁶⁷ Ibid.

CHAPITRE III

Historique de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A » dans la commune de Delmas

Le troisième chapitre de notre travail de recherche consiste en la présentation de plusieurs cas d'implantation de progiciel intégré de gestion dans plusieurs institutions de la commune de Delmas. Nous présentons ensuite la commune de Delmas tout en faisant ressortir ses données géographiques, son administration et son environnement économique. Enfin, nous présentons le cadre légal des sociétés anonymes en Haïti et l'histoire de la société familiale « Les Moteurs Réunis S.A » à la fin du chapitre.

3.1 Implantation de progiciels intégrés de gestion dans la commune de Delmas

Nous avons recensé plusieurs cas d'implantation de progiciel intégré de gestion dans différentes entreprises privées et institutions publiques dans la commune de Delmas. Prenons-en quelques exemples. La Société Générale haïtienne des banques S.A (SOGE BANK) a implanté l'AS 400, conçu pour la gestion des opérations de caisse. L'implantation du logiciel de gestion de recettes fiscales « **Renew Management System 7** » (RMS) à l'annexe de la direction générale des impôts en 2017. On retrouve aussi la mise en place du logiciel « **CIVITAX** », système informatisé permettant le recouvrement des impôts à la mairie de Delmas.

L'implantation de ces progiciels intégrés de gestion est utile dans l'exécution des tâches spécifiques dans ces institutions et leurs fonctionnalités sont aussi nombreuses que complexes. Ils s'imposent dans plusieurs domaines : Comptabilité, finance, marketing, gestion de projet, etc. Ces technologies réputées d'implémentations longues et coûteuses se positionnent comme le cœur du système d'information et le futur de la gestion des organisations.

3.2 Présentation de la commune de Delmas

Delmas est l'une des six (6) communes de la zone métropolitaine de Port-au-Prince. Elle occupe la troisième position parmi les communes les plus peuplées du pays après Port-au-Prince et Carrefour selon la FENAMH. Elle possède les deux axes routiers les plus importants de la zone métropolitaine, à savoir la route de l'aéroport et l'autoroute de Delmas, sur lesquelles on retrouve les entreprises les plus importantes en termes de chiffre d'affaires du

pays. Ce qui fait d'elle la commune la plus prospère du pays avec des recettes fiscales avoisinant les quatre cents (400) millions de gourdes. Au début, la commune était constituée principalement de terres agricoles et de petites fermes à cause de son relief composé majoritairement de plaine. Son urbanisation débute dans la genèse des années 1960, suite à une migration à grande échelle constatée au niveau de la capitale du pays. À cette époque, elle était un quartier de la municipalité de Port-au-Prince pour devenir ensuite une commune à part entière le 15 décembre 1982 par décret présidentiel.

3.2.1 Géographie et Démographie

Delmas se situe le long de l'autoroute de Delmas à 2,4 KM de la capitale de Port-au-Prince. Selon l'IHSI⁶⁸, la commune de Delmas a une superficie totale de 27,7 Kilomètres carrés et elle est 100 % urbanisées. En 2012, sa population était estimée à 377 000 habitants, et en 2016 à 1 million habitants. Ses habitants sont dénommés Delmasiens et Delmasiennes. La commune est bornée au Nord et à l'Est par la commune de Tabarre, au Sud-est par la celle de Pétionville, au Sud-Ouest par Port-au-Prince, et au Nord-ouest par Cité Soleil. Elle possède une section communale : la première section de Saint-Martin et compte des quartiers comme Cité militaire, Delmas, Dos Morne, Fragneau-Ville, Saint-Martin, Village W. Lamothe, Zone Predailler.

3.2.2 Administration de la commune et infrastructures

a) Administration

La commune est gérée administrativement et politiquement par un conseil municipal élu au suffrage universel pour un mandat de quatre ans⁶⁹. L'administration communale de Delmas compte environ 800 employés réguliers. Le conseil municipal est assisté dans sa gestion par un cabinet municipal et un service de communication. Les directions du service juridique, des finances, des affaires sociales et culturelles, de fiscalité et du génie municipal sont coiffées par la direction générale. Delmas est une commune en expansion. On y retrouve certains ministères et services déconcentrés du gouvernement, notamment un bureau de DGI, une annexe de l'AGD, la SEMANAH, la DINEPA, un commissariat doté d'une prison civile, un tribunal de paix et un bureau d'état civil. De plus, cinquante-cinq (55) organisations non gouvernementales et agences internationales travaillent ou ont leur siège social dans la

⁶⁹ Conseil municipal dirigé par le maire Wilson Jeudy depuis 2006.

commune. Ces organisations interviennent de concert avec la mairie dans différents domaines : la santé, l'assistance sociale, les infrastructures, etc⁷⁰.

b) **Infrastructures routières**

La meilleure chose à propos de Delmas est l'entretien de ses routes. Contrairement aux autres villes du pays, Delmas possède le réseau routier le mieux entretenu avec environ 30 % de routes asphaltées et bétonnées. Son réseau routier permet de rejoindre la route nationale numéro 1. Il permet également aux automobilistes de se rendre plus facilement à l'aéroport international Toussaint Louverture et donne un accès aux autres communes voisines de la zone métropolitaine dont Pétion Ville et Tabarre, entre autres.

c) **Infrastructures scolaires et universitaires**

La commune dispose de 757 établissements scolaires, dont 87 centres de petite enfance, 291 écoles primaires et 277 écoles secondaires. 94 % des établissements inventoriés appartiennent au secteur privé. Il existe, en outre, 162 écoles professionnelles et techniques, 9 établissements postsecondaires, 12 écoles supérieures et 6 centres d'alphabétisations.

d) **Infrastructures sanitaires**

103 établissements de santé ont été répertoriés dans la commune. Ils sont répartis comme suit : vingt-huit hôpitaux (28), dont treize (13) privés, cinquante et une cliniques (51), deux asiles, deux dispensaires, cinq centres de santé avec lit et quatre polycliniques. Près de 222 médecins, trente-deux dentistes, cent cinquante-six infirmières, cent quatre auxiliaires, 70 techniciens de laboratoires, quatre radiologues, et sept matrones certifiées forment le personnel médical de ces établissements de santé⁷¹.

e) **Infrastructures sportives et loisirs**

Sur le plan de la culture et des loisirs, la commune de Delmas dispose de deux bibliothèques, de trois salles de cinéma, de 27 night-clubs, de sept gaguères, et de sept places publiques. Les sports pratiqués dans la municipalité sont le football, le volleyball, le basketball, le tennis, l'athlétisme, la danse et les arts martiaux. Elle est dotée de trois grands centres sportifs. La commune de Delmas compte plusieurs paroisses qui célèbrent régulièrement leur saint patron. On peut citer : Notre-Dame d'Altagrâce, Saint — Yves, Sainte-Claire, entre autres⁷².

⁷⁰ Mairie de Delmas, Plan de Financement des Services Publics Communaux (PFC), Delmas, Février 2015, p.4.

⁷¹ Ibid. p.6.

⁷² Ibid. p.8

3.2.3 Économie et environnement des affaires

Delmas étant la commune la plus riche du pays possède des entreprises dans tous les secteurs d'activité : hôtels, restaurants, centre commercial, super marché, banque commerciale (siège social et succursale), caisses populaires, coopératives de commercialisation, industries de sous-traitances, marchés publics, entreprises autonomes de l'État, zone franche et industrielle et de concessionnaire d'Automobiles secteur dans lequel appartient Les Moteurs Réunis S.A. En plus d'être le lieu de concentration de grandes entreprises commerciales et industrielles, la Commune de Delmas devient de jour en jour un centre privilégié pour le petit commerce de détail. Pour les établissements commerciaux, on a recensé plus de 200 matériaux de construction et de quincailleries, des centaines de magasins de provisions alimentaires, 370 dépôts de commerce de détail (Ciment, boissons gazeuses) dix-sept stations de service, morgues privées, studios de beauté, etc. L'autoroute de Delmas et le boulevard Toussaint Louverture sont les plus grands quartiers d'affaires du pays et habitent le siège social de plusieurs riches entreprises. Alors que Port-au-Prince est le principal centre administratif du pays, Delmas représente son centre commercial et industriel⁷³.

3.3 Présentation de « Les Moteurs Réunis S.A. »

Nous allons procéder à la présentation de notre terrain d'étude, l'entreprise privée de la commune de Delmas « Les Moteurs Réunis S.A ». Pour cela, nous présenterons en plusieurs points : l'historique de la société, sa position géographique, son organisation administrative et ses ressources informatiques.

3.3.1 Histoire de la société (Mission et Valeur)

Les Moteurs Réunis S.A est une société familiale fondée en 1954 par Carl Behrmann. Son nom commercial est **Behrmann Motors**. C'est un concessionnaire automobile qui représente exclusivement cinq (5) marques de véhicules en Haïti : Ford, Mitsubishi, Kia, Volkswagen et Mercedes. L'entreprise adopte une stratégie de vente de modèles de véhicules adaptés aux mauvaises conditions des routes de notre pays, à savoir des SUV⁷⁴, des Pick-up, des camions porteurs, des autobus et des camions poids lourds.

Elle jouit d'une grande notoriété dans son secteur pour son fort stock de véhicules, la disponibilité d'un magasin de pièces de rechange pour chaque marque représentée et du plus grand centre de réparation du pays muni d'un programme de formation continue et certifiée à

⁷³ Ibid. p.11

⁷⁴ Informations recueillies suite à notre enquête au sein de Les Moteurs Réunis S.A, Delmas, mars 2020.

l'endroit des mécaniciens. Sa stratégie de vente se base sur la diversification des marques offertes telle que : l'Américaine Ford pour son confort, la Japonaise Mitsubishi pour sa durabilité et sa bonne valeur de revente, la Coréenne Kia pour son rapport qualité prix, les Européennes de haute de gamme Volkswagen, et la luxueuse Mercedes⁷⁵. « ***La tradition de confiance !*** » c'est le slogan de la société familiale vieille de plus de soixante-six ans qui affiche fièrement sa déclaration de mission :

« La mission de Behrmann Motors est de rester à l'écoute permanente et attentive des goûts et des besoins du client afin de lui offrir le meilleur produit, le meilleur service au meilleur prix, avec l'étroite collaboration d'une équipe d'hommes et de femmes qualifiés, entraînés et motivés. »

3.3.2 Cadre légale de Les Moteurs Réunis S.A

Au regard de la loi, en Haïti par le biais du code du commerce ainsi que la mise en vigueur de plusieurs textes de loi, on retrace les procédures de création et de fonctionnement des entreprises. Parmi les différents types d'entreprises définis par les lois haïtiennes, on retrouve les sociétés anonymes (S.A) qui sont une forme d'entreprise très répandue dans le pays. Elles sont régies par certaines lois que nous partageons ci-dessous.

La constitution amendée de 1987 dans ses articles 245 et 246 stipule que l'État haïtien garantit la liberté économique aux citoyens et encourage la création d'entreprises privées en vue de l'accroissement de la richesse nationale.

Le code du commerce dans son article 38 traite le fonctionnement des sociétés anonymes en Haïti.

Le décret du 2 juin 1995 modifie la loi du 14 juillet 1954 sur le fonctionnement des sociétés anonymes.

L'entreprise privée «Les Moteurs Réunis S.A» est identifiée aux numéros de matricule fiscal : 000-000-157-4 et patentée aux numéros : 1 707 042 974.

3.3.3 Position géographique

L'entreprise privée Les Moteurs Réunis S.A se situe dans la zone commerciale de la route de l'aéroport dans la commune de Delmas. Son adresse est 61, boulevard Toussaint Louverture. Elle se situe à environ 3 kilomètres de l'aéroport Toussaint Louverture et de la SONAPI. Elle s'installe sur plusieurs bâtiments abritant les bureaux administratifs, les magasins de pièces détachées, les showrooms, le centre de réparation et est délimitée comme suit :

- Au nord par la SACOSA
- Au sud par la rue Simon Pelé
- À l'ouest par la Caribbean Flavors & Fragrances SA (CFF)
- À l'est par le boulevard Toussaint Louverture

3.3.4 Personnel et Organisation administrative de l'entreprise

La société Les Moteurs Réunis S.A emploie directement plus d'une centaine d'hommes et de femmes, et est administrativement divisée en deux grands départements : le département des ventes (vente de véhicules neufs et d'occasions, vente de pièces de rechange), et le service de réparation de véhicules (SRV). Ces deux grands départements sont divisés en plusieurs directions contrôlées par des cadres administratifs et techniques qui portent le titre de directeur ou directrice : Directeur du Crédit, Directeur du garage, Directeur de pièce, etc.

Ces directeurs ont sous leur supervision des cadres-moyens (assistant du directeur) qui eux même gèrent un petit groupe d'employés. Dans le cadre de ce travail de recherche, nous rappelons que nous visons à étudier l'insécurité de l'emploi dans un contexte de changement technologique chez les employés-cadres-moyens et les employés non-cadres qui sont une catégorie de socioprofessionnels beaucoup plus précaires que les cadres. La société est dirigée par une direction générale dont Frantz Behrmann est le PDG. La société détient une structure organisationnelle pyramidale dans laquelle la direction générale détient le plein pouvoir et une faible marge de manœuvre en matière de prise d'initiative des subordonnés.

3.3.5 Départements et Services à « Les Moteurs Réunis SA »

Le concessionnaire automobile de la commune de Delmas Les Moteurs Réunis S.A est subdivisé en plusieurs sous-départements offrant des services spécifiques dans l'objectif d'accomplir la mission de l'entreprise. Voici une présentation de quelques-uns de ces services :

Direction des ventes : C'est l'unité consacrée aux prises de décision stratégique concernant les ventes de véhicules neufs et usagés. Les responsables de cette direction ont un regard sur tous les autres départements, car la vente de véhicules c'est l'activité commerciale phare de l'entreprise.

- **Département de crédit :** Ce département a pour mission de garantir la bonne gestion du crédit octroyé aux clients selon la politique de crédit mise en place par le conseil de direction.
- **Service de réparation véhicules (SRV ; garage) :** C'est le service après-vente par excellence. Il s'occupe de l'entretien et de la réparation des véhicules. C'est un département qui jouit d'une grande autonomie au sein de Les Moteurs Réunis SA. Il possède sa propre cellule de comptabilité et gestion de ressources humaines.
- **Département de l'informatique :** C'est l'unité qui s'occupe de la gestion du système informatique et de l'ensemble des matériels informatiques mise à la disposition des employés dans le cadre de leur travail. Ce département a joué un rôle important dans le cadre du changement technologique Pro5-Dealer Star.
- **Département des ressources humaines :** Ce département est responsable de la gestion administrative du personnel. Comme dans toute société, la DRH de Les Moteurs Réunis SA a une responsabilité très limitée dans certaines prises de décisions concernant le personnel.

3.3.6 Les ressources informatiques au sein de Les Moteurs Réunis S.A

L'entreprise privée de la commune de Delmas « Les Moteurs Réunis S.A » est une entreprise qui mise énormément sur son système informatique. C'est un outil opérationnel indispensable dans tous les départements de l'entreprise. Il suffit d'une panne au niveau du réseau internet pour que la quasi-totalité des opérations soit paralysée. Les Moteurs Réunis S.A fait usage de nombreux outils informatiques depuis plus de 30 ans et se servait de la PGI Pro5 pour la gestion de ses différentes opérations. Pro5 est une PGI utilisée par plusieurs entreprises en Haïti, surtout dans le secteur de l'industrie, car elle est reconnue pour son efficacité dans la gestion des stocks.


Pour la comptabilité, l'entreprise fait usage aussi de ACCPAC, une autre PGI tout aussi reconnue et populaire en Haïti. Rappelons que l'entreprise n'est pas à sa première tentative de remplacer Pro5. Nous avons été mis au courant de l'échec d'un premier changement entre Pro5 et une autre PGI dénommée SAP. Étant donné que ce n'était pas

l'objectif de notre travail de recherche, nous n'avons pas jugé nécessaire de nous renseigner sur les principales causes de cet échec.

Pour l'instant, l'entreprise se sert de Dealer Star, une PGI avec une interface plus moderne et un plus beau design que pro5. L'implantation de Dealer Star représente l'idée de départ de notre recherche sur les changements technologiques dans les entreprises privées en Haïti. Un changement qui a, certes, réussi, mais dont l'accompagnement et la communication qui l'entouraient n'étaient pas sans difficulté pour les destinataires. C'est un changement qui a mobilisé pas mal d'innovation au sein de l'entreprise, tant au niveau de l'acquisition de nouveaux équipements que dans la mise en place de nouveaux procédés. Ci-après la fiche technique de l'entreprise sur le tableau 3.

Tableau 3

Fiche technique de Les Moteurs Réunis SA

Nom commercial	BEHRMANN MOTORS
PDG	Frantz BEHRMANN
Siège	61, boulevard Toussaint Louverture, Delmas
Secteur d'activités	Concessionnaire automobile
Type d'activité	Commerce
Site Web	www.bmhaiti.com
Année de fondation	1954
Numéro de Téléphone	2812 2000
Logo	

Sources : Tableau construit à partir de données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis SA », Delmas, mars et avril 2020.

Le tableau 3 expose les informations composant la fiche technique de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A ». On retrouve le nom commercial « Behrmann Motors », le logo de la compagnie, son année de fondation entre autres. Ces informations proviennent de l'enquête réalisée au sein de l'entreprise entre mars et avril 2021. Le prochain chapitre sera consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats ayant trait à la vérification des hypothèses secondaires I et II.

CHAPITRE IV

Analyse et interprétation des résultats ayant trait à la vérification des hypothèses secondaires I et II

Notre quatrième et dernier chapitre consiste à exposer l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche en vue de la vérification de nos hypothèses secondaires I et II. Pour cela, nous le disséquons en deux sections. D'abord, nous présentons les spécificités des membres de notre échantillon en tenant compte des caractéristiques comme leur âge et leur sexe. Ensuite, dans la section A, les données conduisant à la vérification de l'hypothèse secondaire I seront présentées et analysées en tenant compte des clés de communication de la théorie du changement en trois (3) étapes de Kurt Lewin. Enfin, la vérification de l'hypothèse secondaire II et l'interprétation des données, au regard du fondement théorique du modèle diagnostic des phases de préoccupation de Bareil, seront présentées à la section B.

4.1 Présentation et discussion des résultats sur les informations personnelles des individus de notre échantillon

Afin de définir notre échantillon, nous avons pris en compte quatre (4) caractéristiques principales à savoir : le sexe, l'âge, l'ancienneté professionnelle, le poste occupé lors du changement. Nous rappelons que les individus ont été choisis au hasard parmi les employés-utilisateurs des PGI « Pro5-Dealer » (voir tableau 4). Ils sont au nombre de trente-cinq (35) et correspondent à l'échantillon que nous voulions avoir au préalable. Ils étaient tous consentants à vouloir participer à la recherche.

68,6 % d'hommes, soit un nombre de 24 enquêtés et 31,4 % de femmes, soit 11 enquêtés, composent notre échantillon de 35 employés ayant vécu la transition entre les deux PGI Pro5 et Dealer Star au sein de l'entreprise privée de la commune de Delmas « Les Moteurs Réunis SA ». Nous pouvons constater que les hommes sont majoritaires au sein de notre échantillon. Cela reflète la réalité de l'ensemble des employés de l'entreprise. « Les Moteurs Réunis SA », en effet, concentre la majorité de ses employés dans le « service de réparation de véhicules (SRV) », un service qui, habituellement, embauche beaucoup plus d'hommes que de femmes. En ce qui concerne la catégorie d'âge, d'après les réponses obtenues au cours de notre enquête, il s'avère que 77,20 % soit 27 employés se situent entre 31 ans et 50 ans. Pour

les deux autres tranches d'âge, 18 ans-30 ans et 51 ans et plus, nous obtenons un résultat de 22,8 %, avec un effectif de 4 employés pour chaque tranche d'âge, d'où 11,4 % par tranche.

Pour leur ancienneté au sein de l'entreprise, nous constatons que 45,70 % soit 16 employés ont entre 5 ans et 10 ans d'expérience, 42,9 % soit 15 employés sont compris entre 11 ans-25 ans soit 15 employés, aucun d'entre eux n'est compris entre 26 ans et plus, et les 11,4 % soit 4 individus sont des employés qui ont vécu la période de transition, mais qui ne travaillent plus à « Les moteurs Réunis S.A ».

En ce qui a trait à la catégorie socioprofessionnelle, à partir des données recueillies, nous avons recensé 31 employés non-cadres soit 88,57 % et 4 cadres moyens soit 11,43 % de l'échantillon. Le tableau 4 expose les caractéristiques de l'échantillon.

TABLEAU 4

Caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques		Fréquence	Pourcentage
Sexe	Féminin	11	31,4 %
	Masculin	24	68,6 %
Âge	18 ans-30 ans	4	11,4 %
	31 ans-50 ans	27	77,2 %
	51 ans et plus	4	11,4 %
Ancienneté chez Les Moteurs Réunis S.A	5 ans-10 ans	16	45,7 %
	11 ans-25 ans	15	42,9 %
	26 ans et plus	0	0 %
	Enquêtés ayant vécu le changement qui ne travaillent plus à « Les Moteurs Réunis SA »	4	11,4 %
Catégorie socioprofessionnelle	Cadres moyens	4	11,43 %
	Employés non-cadres	31	88,57 %

Sources : Tableau construit à partir de données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis SA », Delmas, mars et avril 2020

Le tableau 4 a résumé les caractéristiques des 35 employés composant notre échantillon à partir des données recueillies au cours de notre enquête entre mars et avril 2020. Dans les prochains points, nous procéderons à la vérification des hypothèses secondaires I et II.

SECTION A

L'implantation des changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, particulièrement « Les Moteurs Réunis S.A. », s'était appuyée sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées au cours de la période 2011-2017/Vérification de l'hypothèse secondaire I (principale)

Dans cette partie du travail, les données recueillies auprès des 35 individus de notre échantillon sont présentées dans l'objectif de vérifier notre hypothèse secondaire I. Un ensemble de 13 questions à choix multiple a été soumis aux enquêtés afin de démontrer que le changement technologique « Pro5-Dealer Star » s'était appuyé sur une communication interne caractérisée par des menaces verbales et la diffusion d'informations altérées au cours de la période 2011-2017.

Ces données, amassées lors de notre enquête au sein de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A », sont interprétées et analysées selon les prescrits en communication du modèle en trois (3) étapes ou théorie de l'approche planifiée de l'organisation de Kurt Lewin. Cette démarche nous a permis de mettre à jour les différentes caractéristiques du changement technologique de type : changement de logiciel.

De plus, elle nous permet aussi de confirmer la présence de menaces verbales à 64 % et d'identifier les indicateurs qui traduisent la diffusion d'information altérée au cours du changement comme 71 % des employés qui n'ont pas été formellement mis au courant du changement. En somme, l'hypothèse secondaire I est vérifiée à travers ce chapitre.

4.2 Processus de vérification de l'hypothèse secondaire I

Procédons à la vérification de l'hypothèse secondaire I intitulée : « *L'implantation des changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, particulièrement "Les Moteurs Réunis S.A.", s'était appuyée sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées au cours de la période 2011-2017* »

4.2.1 Fondement théorique du changement en trois étapes de Kurt Lewin « Unfreeze; dégel »

Dans tout processus de changement, le modèle d'accompagnement que reçoivent les employés reste le facteur le plus déterminant dans la mise en place de ce changement. En effet, l'accompagnement du personnel met en relief la dimension relationnelle entre employés et managers dans tout processus de changement. Pour les employés, outre l'obligation qui leur est faite de garder ou d'augmenter leur niveau de productivité au cours de la période de transition, ils vivent sous la pression des managers qui attendent qu'ils puissent intégrer et s'imprégner dans les meilleurs délais le changement⁷⁶. Tout dépendra de la façon dont la hiérarchie s'y prend pour faire passer le message, cela contribuerait soit à diminuer ou augmenter les « préoccupations » du personnel et soit à surmonter ou de se laisser vaincre par les difficultés liées aux « résistances » au changement⁷⁷.

La théorie du changement en trois étapes de Lewin, dans sa première phase « Unfreeze », précise que pendant le processus de changement, la transparence du manager, renforce la confiance et l'implication des employés dans le processus⁷⁸. À travers les réunions, les dirigeants doivent communiquer de manière à impliquer les employés dans le processus. Une communication adéquate contribue à mettre en valeur le rôle actif des employés et leur permettra de donner leurs avis et suggestions sur le déroulement du processus⁷⁹. Cela explique toute l'importance de la communication dans un processus de changement. De fait, la communication est l'indicateur qui signale si le processus de changement est bien géré et en même temps si les employés sont bien encadrés. Dans la même veine, les données que nous avons recueillies auprès des 35 employés qui ont vécu le changement Pro5-Dealer Star au sein de l'entreprise privée de la commune de Delmas « Les Moteurs Réunis S.A » nous ont permis de comprendre les attentes des employés sur le changement et la façon dont les gestionnaires ont procédé pour communiquer le changement et pour obtenir leur adhésion au processus. Pour cela, nous évaluerons des indices comme la fréquence des réunions, l'avis des employés sur le changement entre autres.

⁷⁶ Nicole D'Almeida et Thierry Libaert, *La communication interne de l'entreprise* (8^e éd.), Paris, Dunod, 2018, p.29

⁷⁷ Nathalie Guillemot, *Les tensions paradoxales comme source de résistance au changement des cadres intermédiaires*, France, *Revue française de gestion*, Vol.5 No.258, 2016, p.22.

⁷⁸ Kurt Lewin, *Field Theory in social science*, New York, Harper and Row, 1951, p226.

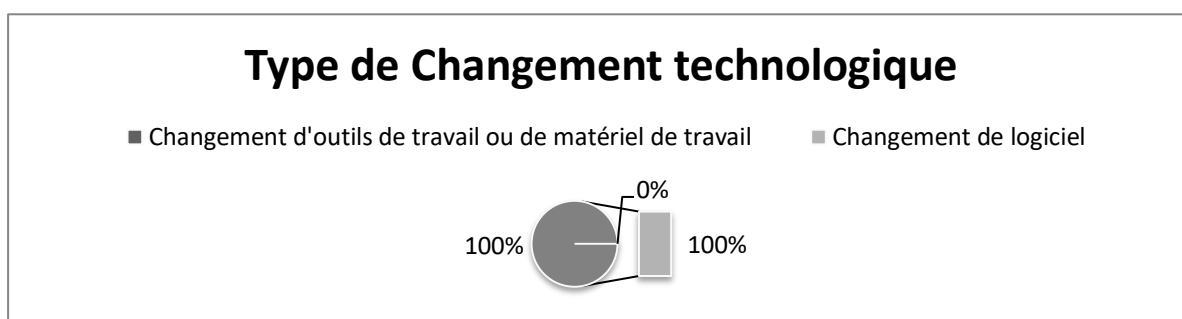
⁷⁹ Ibid

4.2.2 Données sur la compréhension et les attentes des employés concernant le changement Pro5-Dealer Star

Les données sur le changement Pro5-Dealer Star au sein de l'entreprise privée Les Moteurs Réunis S.A sont présentées dans les graphes ci-dessous (graphe 1 à 8) : Nous trouverons les réponses des enquêtés sur différents aspects du changement : Type de changement, sérieux du changement, opportunités apportées par les changements pour les employés.

Le graphe 1 traite du type de changement.

Grappe 1

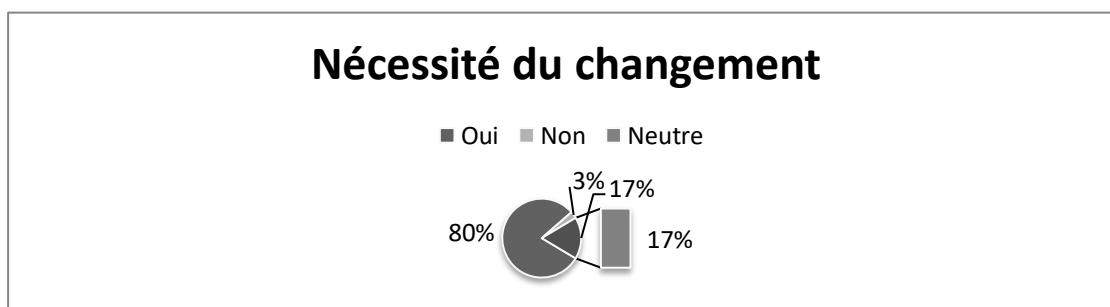


Sources : Grappe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

Le graphe 1 présente les données sur la compréhension des employés sur le type de changement technologique qu'ils ont vécu. Les 35 enquêtés ont reconnu à l'unanimité que c'était un changement de logiciel. Par la suite s'en suit une série de questions sur l'importance qu'accordent les employés à ce changement technologique.

Le graphe 2 parle de la nécessité du changement.

Grappe 2

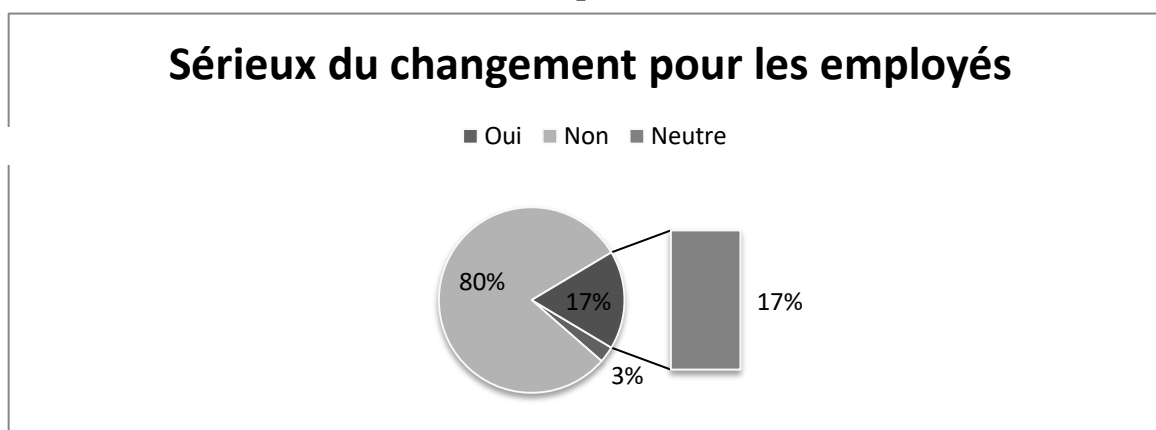


Sources : Grappe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

À travers le graphe 2, nous constatons que 80 % des enquêtés, soit 28 employés de notre échantillon estiment que selon eux il était nécessaire d'opérer ce changement. 6 employés, soit 17 % ont une position neutre à ce sujet, et seulement 1 employé soit 3 % pense qu'il n'était pas nécessaire de changer.

Le prochain graphe concerne le sérieux du changement pour les employés.

Graphe 3

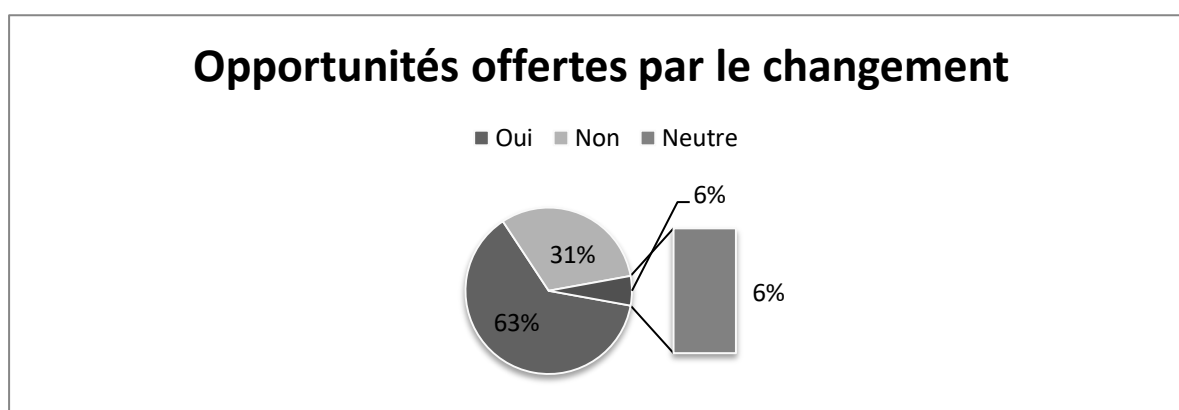


Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

À travers les données du graphe 3 nous constatons que les enquêtés estiment qu'à 80 % que le changement Pro5-Dealer Star n'était pas une perte de temps. 17 % restent neutres à ce sujet et 3 % pensent que le changement était une perte de temps.

Le graphe 4 traite des opportunités offertes par le changement.

Graphe 4

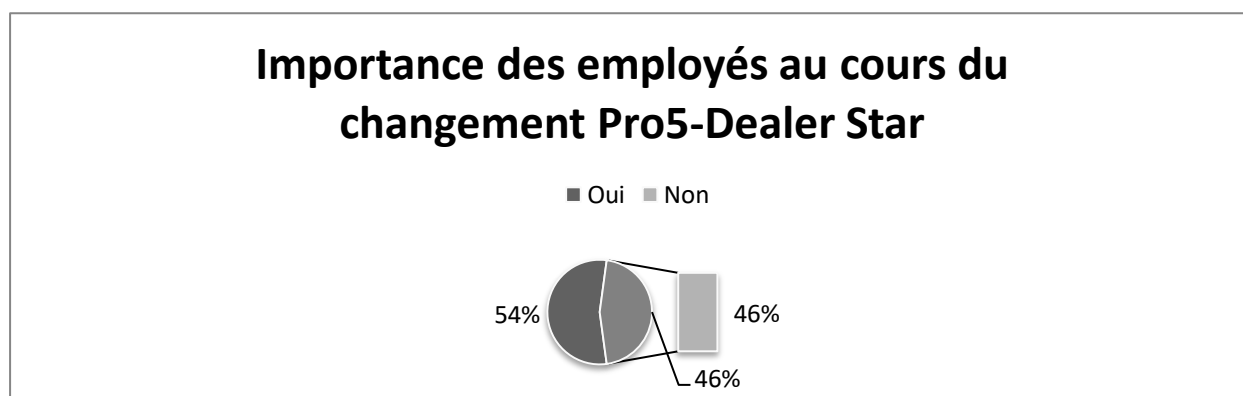


Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

À savoir si le changement était pour eux une opportunité de valoriser leurs compétences, dans le graphe 3 les données ont révélé qu'à 63 % les employés ont reconnu que ce changement leur a permis de mettre à jour leurs compétences informatiques, 31 % ont répondu non, et 6 % sont restés neutres à ce sujet.

Le graphe 5 parle de l'importance des employés au cours du changement Pro5-Dealer Star.

Graphe 5

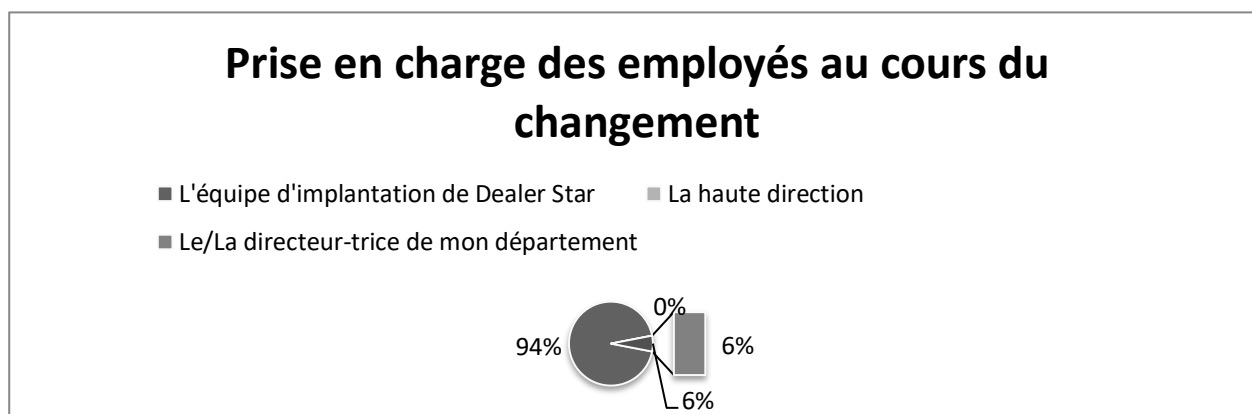


Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

Au graphe 5, 54 % des enquêtés soit 19 employés pensent qu'ils jouaient un rôle important au cours du changement, puis le reste 46 % soit 16 pensent catégoriquement non qu'ils ne l'étaient pas.

Les données sur la prise en charge des employés sont exposées au prochain graphe.

Graphe 6

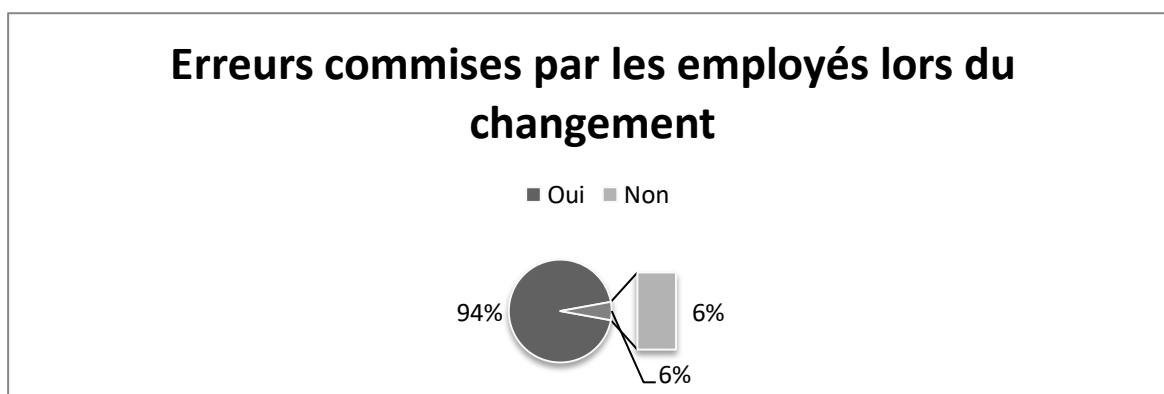


Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

Dans le graphe 6, 33 employés sur 35 admettent avoir commis des erreurs lors de la période d'essai soit 94 %, et seulement 2 employés n'en ont pas commis ; ce qui représente 6 % de notre échantillon.

Le graphe 7 traite des erreurs commises par les employés lors du changement.

Graphe 7

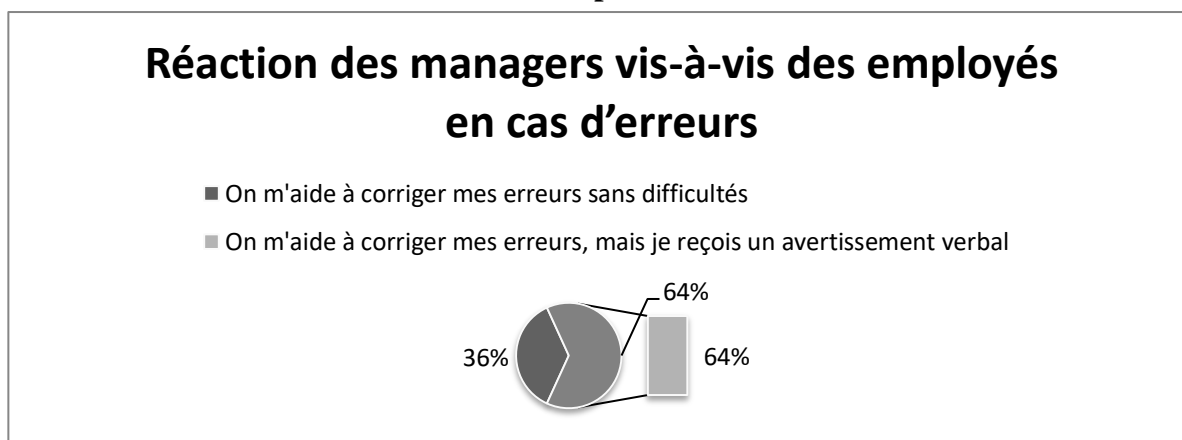


Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

Sur les 33 employés qui commettaient des erreurs, 31 d'entre eux, soit 94 %, s'adressaient à l'équipe d'implantation de Dealer Star pour la correction de leurs erreurs, le reste, soit 6 %, s'adressait de préférence au chef de leur département.

Le graphe 8 explique les réactions des managers vis-à-vis des employés en cas d'erreurs.

Graphe 8



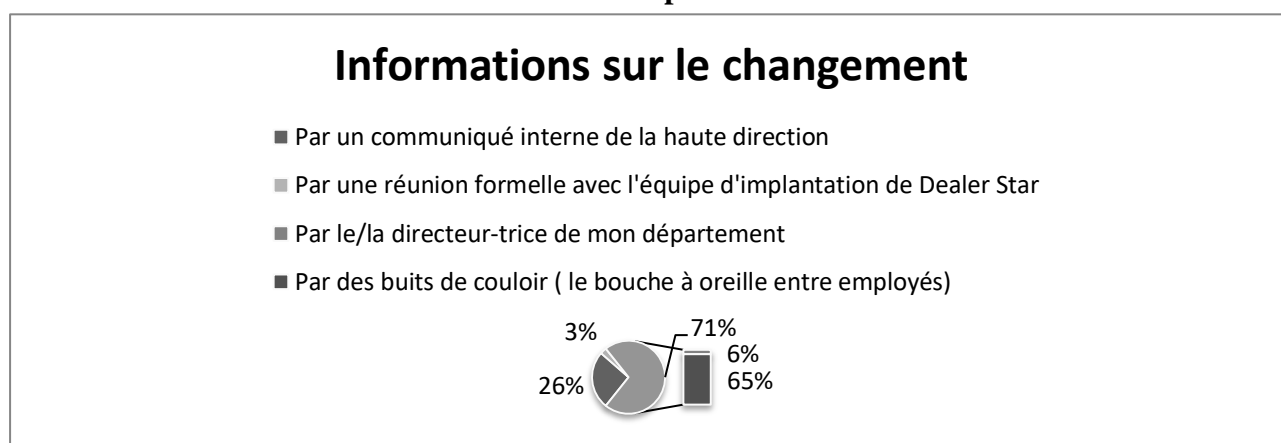
Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

Sur les 33 employés ayant reconnu avoir commis des erreurs, 21 d'entre eux, soit 64 %, recevaient un avertissement verbal de la part des gestionnaires, et 12, soit 36 %, n'ont pas eu à faire face à cette situation. Leurs erreurs ont été corrigées sans difficulté.

4.2.3 Données sur la stratégie de communication utilisée lors du changement Pro5-Dealer Star

Nous présentons dans cette partie les données collectées sur la stratégie de communication utilisée lors du changement Pro5-Dealer Start à partir des graphes 9 à 15. Nous trouverons les réponses de notre échantillon sur la disponibilité des informations sur le changement, les explications, la prise en compte de leur avis sur le processus. La façon dont les employés ont été informés de la mise en œuvre du changement est présentée au graphe 9.

Graphe 9

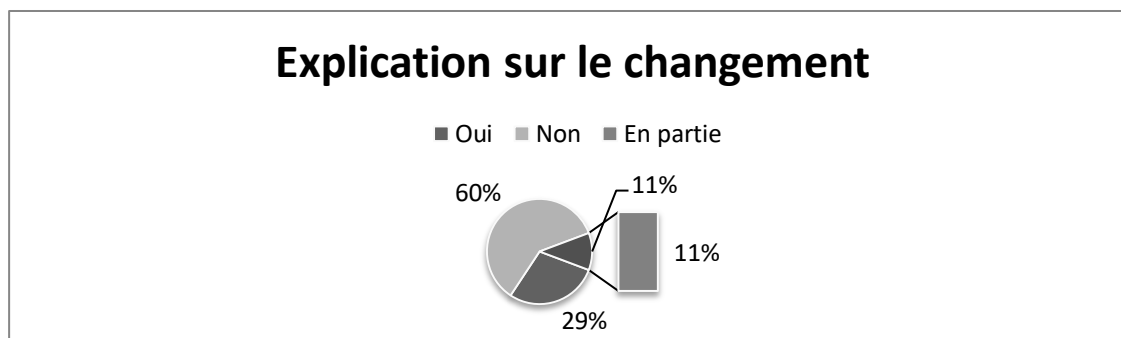


Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

23 employés sur 35 soit 71 % des employés ont été informés de la mise en place du changement par le bouche-à-oreille entre employés, 26 % soit 9 employés par un communiqué interne. 6 % soit 2 par le directeur de leur département et 3 % soit 1 seul employé par l'équipe d'implantation de Dealer Star.

Le graphe 10 traite des explications accompagnant le changement Pro5 Dealer Star.

Graphe 10

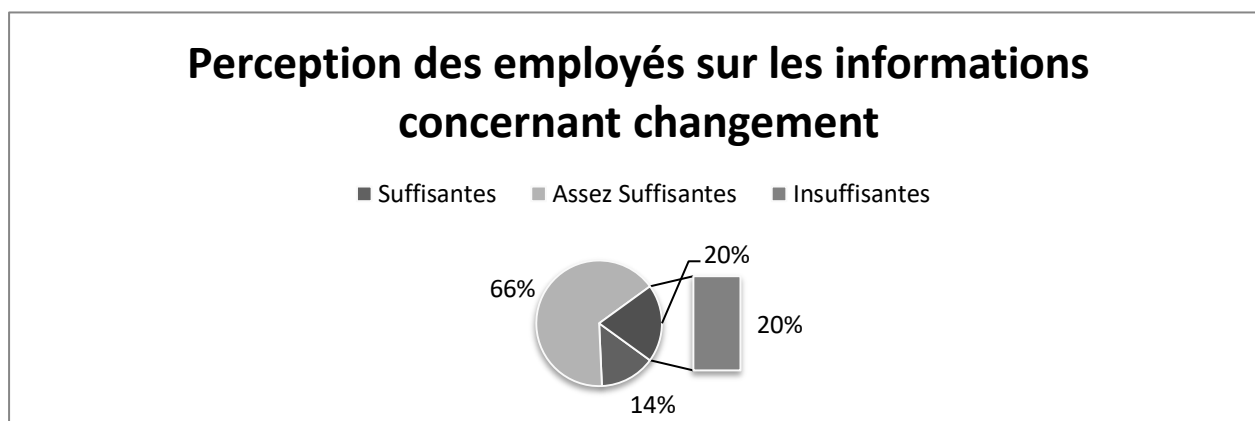


Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

60 % de notre échantillon n'ont pas reçu d'explications concernant la nécessité d'opérer le changement. Par contre, 29 % ont été abordés en ce sens par les managers et 11 % l'ont été en partie.

Le graphe 11 présente les données sur la perception des employés sur les informations concernant le changement.

Graphe 11

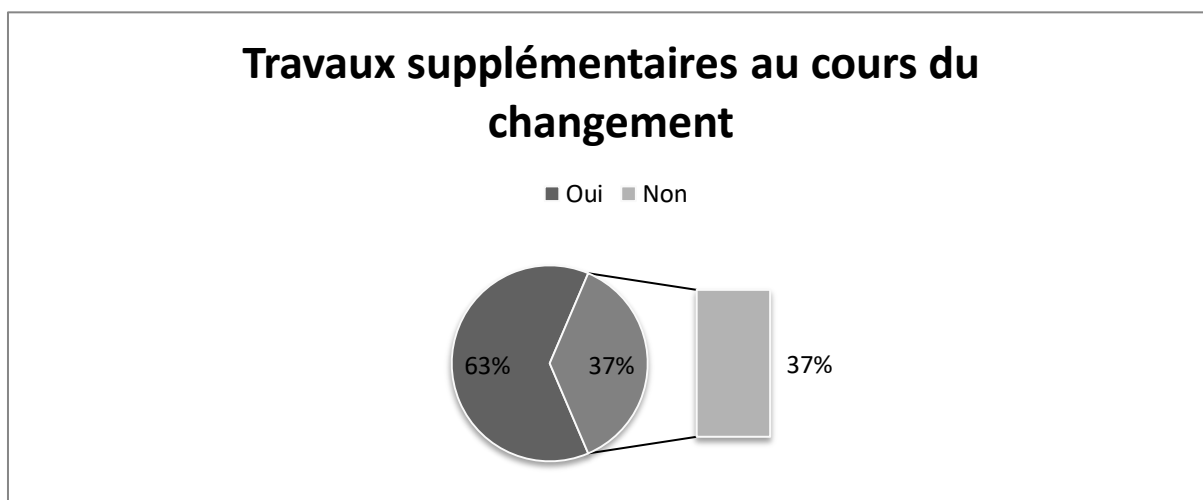


Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

66 % des employés estiment que les informations que fournissaient les managers sur le nouveau logiciel étaient assez suffisantes, 20 % disent qu'elles étaient insuffisantes et 14 % pensent que les informations étaient suffisantes.

Le prochain graphe parle des travaux supplémentaires effectués par les employés au cours du changement.

Graphe 12

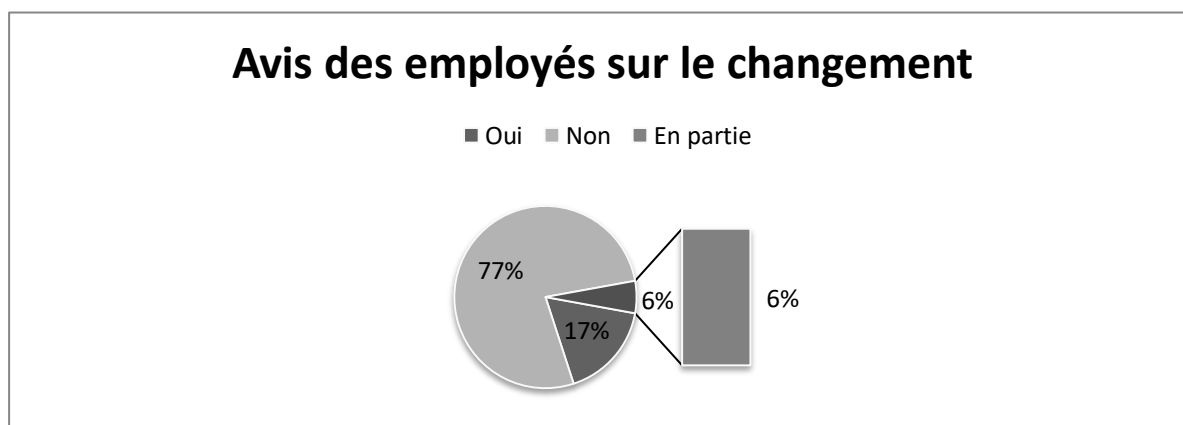


Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

63 % des employés ont été contraints verbalement d'effectuer des travaux supplémentaires au cours de l'implantation du nouveau logiciel, et 37 % n'ont pas fait face à cette situation.

Le graphe 13 traite de la prise en compte de l'avis des employés sur le changement.

Graphe 13



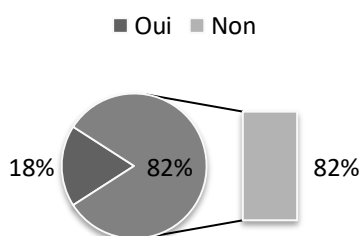
Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

77 % des employés estiment que leurs avis ne comptaient pas pour les managers lors de l'implantation de Dealer Star, 17 % pensent que oui, qu'on a tenu compte de leur avis, et le reste soit 6 % pensent que ça l'était qu'en partie.

Le prochain graphe par de la tenue des réunions sur le changement.

Graphe 14

Réunion concernant le changement Pro5-Dealer Star



Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

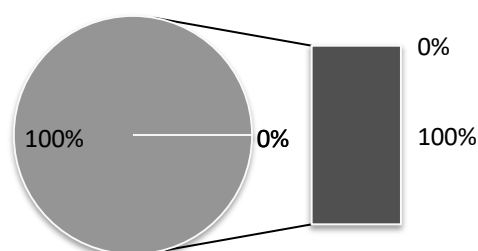
82 % des employés n'ont jamais participé à aucune forme de réunion pour discuter sur les différents points positifs et des points à améliorer au cours du changement, seulement 18 % ont été convoqués à des réunions.

Le graphe 15 traite de la fréquence des réunions au cours du changement.

Graphe 15

Fréquence des réunions

■ Quotidienne ■ Hebdomadaire ■ Mensuelle ■ Irrégulière



Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

100 % de ceux qui participaient dans les réunions, disent qu'elles étaient irrégulières.

4.2.4 L'implantation de changements technologiques dans l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A »

Selon les données recueillies auprès des enquêtés, 100 % des employés étaient capables d'identifier qu'ils ont vécu un changement technologique de type : changement de logiciel. Une forte majorité, soit 80 % d'entre eux pensent que l'entreprise avait raison d'opérer ce changement et que ce n'était pas une perte de temps. Cela s'explique par les nombreuses attentes que les changements technologiques créés généralement chez les employés⁸⁰ ; en effet, 63 % disent que la mise en place du nouveau logiciel était une occasion pour eux de valoriser leurs compétences en informatiques et plus de la moitié de l'échantillon soit, 54 % estiment qu'ils se sentaient importants lors du changement.

94 % de notre échantillon commettaient des erreurs dans l'apprentissage du nouveau logiciel ; ce qui est normal, car l'implantation de tout nouveau procédé de travail exige un temps d'adaptation. Dans la majorité des cas, ils se sont fait aider par l'équipe de pilotage de projet d'implantation du nouveau logiciel.

4.2.5 Communication interne lors du changement « Pro5-Dealer Star »

- **Avertissements verbaux**

64 % des employés disent qu'ils ont, certes, été aidés pour corriger les erreurs commises lors de l'implantation, mais ils ont reçu en même temps un avertissement verbal de ne plus recommencer. Cela traduit la volonté des managers à punir tout employé qu'il soupçonne d'offrir une quelconque opposition au changement.

- **Diffusion d'informations altérées**

Nous avons, de plus, constaté un mépris de l'importance d'une communication adéquate au cours de l'implantation de ce changement ; en témoigne la pertinence des données recueillies. En effet, 71 % des employés n'ont pas été formellement mis au courant du changement. Ils en ont été informés de manière informelle à travers les bruits de couloir et via le bouche-à-oreille. De surcroît, 60 % n'ont reçu aucune explication au préalable de la part des managers concernant les raisons pour lesquelles il était important pour l'entreprise d'opérer le changement Pro5-dealer Star, et 66 % estiment que l'ensemble des informations entourant le processus étaient assez suffisantes. À partir de ces données, nous constatons que

⁸⁰ Yves-Chantal Gagnon, Gérer un projet de changement technologique : Un guide, une démarche, des outils, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007, p.10.

les clés de communication de la théorie des trois (3) étapes de Kurt Lewin dans la phase « *Unfreeze* » ou phase de dégel, n'étaient pas utilisées par les managers de l'entreprise privée de la commune de Delmas « Les Moteurs Réunis SA » au cours du changement Pro5-Dealer Star.

Ce résultat est dû à un faible taux de préparation des employés au changement, car les managers n'ont pas cru important de mieux communiquer aux employés, avant même le lancement du processus, le pourquoi du changement Pro5-Dealer Star. Et, la négligence de cette étape du changement, qui serait indispensable à l'engagement des destinataires au processus, ne saurait qu'accroître les résistances et les préoccupations des employés.

63 % des employés ont été contraints verbalement d'accomplir des tâches supplémentaires au cours du processus, et pour 77 % d'entre eux leurs avis sur le changement ne comptaient pas pour les gestionnaires. De fait, 82 % des employés disent qu'ils n'ont jamais participé à une quelconque réunion pour exposer les points positifs et les points négatifs à améliorer lors du changement. Il faut ajouter à cela, les 18 % ayant participé à des réunions sur le processus qui disent que les rencontres étaient irrégulières.

Lors de l'implantation du nouveau progiciel intégré de gestion, les managers ont, en effet, opté pour une stratégie de communication coercitive qui a réduit les possibilités de coopération. Ils ont fait usage de menaces verbales, et les informations ont été changées en mal tout au long du processus. À partir des données que nous avons recueillies, nous pouvons conclure que notre hypothèse secondaire I : « *L'implantation des changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, particulièrement "Les Moteurs Réunis SA", s'était appuyée sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées au cours de la période 2011-2017.* » est confirmée.

Il nous reste à passer à l'étape suivante du chapitre qui consiste à démontrer que les employés de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis SA » de la commune de Delmas, ont eu des préoccupations pour la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017.

SECTION B

Les employés de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis SA » de la commune de Delmas ont eu des préoccupations pour la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017/Vérification de l'hypothèse secondaires II

Dans cette partie du travail nous allons procéder à la vérification de l'hypothèse secondaire II. Pour tester la véracité de cette hypothèse, nous avons posé 10 questions à choix multiple aux 35 employés de l'entreprise privée de la commune de Delmas qui ont vécu le changement Pro5-Dealer Star. Notre objectif à travers cette démarche était de démontrer comment une stratégie de communication coercitive, utilisée comme outil de pression par les managers, dans le but de casser la résistance au changement, peut augmenter le sentiment associé au risque de perdre son emploi dans un avenir proche chez les employés.

Pour cela, nous utiliserons la théorie de référence de notre recherche, le modèle diagnostique des phases de préoccupations de Céline Bareil plus précisément la phase « sécurité du poste », pour analyser et interpréter les données recueillies lors de notre enquête à l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A ».

Dans cette phase, l'individu est incertain des exigences du changement technologique, de sa capacité à répondre à ces exigences, et son rôle avec l'innovation. Des préoccupations pourraient également surgir concernant les impacts de la mise en place de la nouvelle technologie sur le maintien de son emploi et ceux de ses collègues.

4.3 Processus de vérification de l'hypothèse secondaire II

Dans cette partie du travail, nous procéderons à la vérification de l'hypothèse secondaire II : « Les employés de l'entreprise privée “Les Moteurs Réunis SA” de la commune de Delmas ont eu des préoccupations pour la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017. »

4.3.1 Fondement théorique du modèle diagnostique des sept phases de préoccupation de Céline Bareil : « Phase 2 ; Sécurité d'emploi »

Le changement technologique comme tout changement organisationnel représente quelque chose de nouveau, en d'autres termes, cela signifie pour l'employé de se passer de ses anciennes procédées et d'en adopter de nouvelles. Ce mouvement peut provoquer la peur,

la peur de l'inconnu et la peur de perdre son emploi, parfois aussi le danger de voir un changement dans ses conditions de travail. Lorsque le changement est introduit, les gens ressentent une perte de contrôle, le nouveau projet entraîne tout de suite une perte de la sécurité qui va avec un travail spécifique⁸¹. Greenhalgh et Rosenblatt reconnaissent que l'insécurité de l'emploi est la menace perçue de perte d'emploi dans un avenir proche que ressent l'employé. Elle correspond également à l'ensemble des inquiétudes qui peuvent surgir à cause d'un manque de valorisation des efforts d'employés, de la diffusion de mauvaise information et de la faible possibilité de promotion⁸².

De plus, dans la deuxième phase « sécurité du poste » du modèle diagnostique des phases de préoccupation, les destinataires s'interrogent sur les incidences du changement sur la sécurité de leur emploi. Ils s'inquiètent pour la garantie de leur poste après l'implantation du changement et des conséquences de ce dernier sur leur statut dans l'entreprise. De là découlent de grandes préoccupations quant à l'impact du nouveau mode de gestion proposé par le changement. La peur de perdre son emploi et son statut surgit ainsi que la peur de perdre des relations et du pouvoir. Ils s'interrogent sur leur rôle, leurs responsabilités futures, leur statut, leur pouvoir décisionnel et leur réseau social. Des expressions courantes telles que : qu'est ce qui va m'arriver ? Ou, est-ce que mon emploi est menacé ?, sont typiques de cette phase.

Partant des critères fournis par Greenhalgh et Rosenblatt, et quand nous nous accordons du « modèle Diagnostique des Phases de Préoccupations » ou « Théorie des phases de préoccupations » de Céline Bareil, afin de vérifier notre hypothèse secondaire II nous avons recueilli un ensemble de données à partir du questionnaire que nous avons soumis aux employés de l'entreprise privée de la commune de Delmas « Les Moteurs Réunis SA » de façon à tester notre variable dépendante « préoccupation sur la sécurité de l'emploi ». Nous avons pris en compte des indices très pertinents comme la gestion du changement, la satisfaction des employés, l'insécurité de l'emploi ressentie, etc.

Rappelons que cette théorie permet de représenter les réactions cognitivo-affectives des employés en fonction de leurs préoccupations au sujet d'un changement organisationnel, et de les classer en un certain nombre de catégories, appelées « phases ».

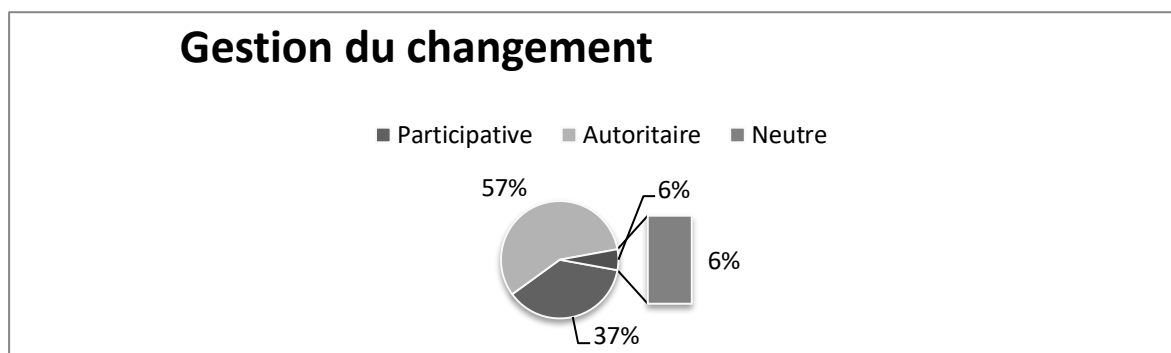
⁸¹ Edward A. Evans, Executive commentary, USA, Academy of management perspectives, vol. 15 No. 4, 2001, pp. 94-95

⁸² Leonard Greenhalgh et Zehava Rosenblatt, Job insecurity: toward conceptual clarity, USA, Academy of management review, No. 3, 1984, p. 438-448.

4.3.2 Données sur l'insécurité de l'emploi des employés de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A » de 2011 à 2017

Les données collectées auprès de l'échantillon de 35 employés sur le sentiment d'insécurité qui prévalait lors du changement Pro5-Dealer Star sont synthétisées par les graphes ci-dessous. Le prochain graphe par de la gestion du changement.

Grappe 16

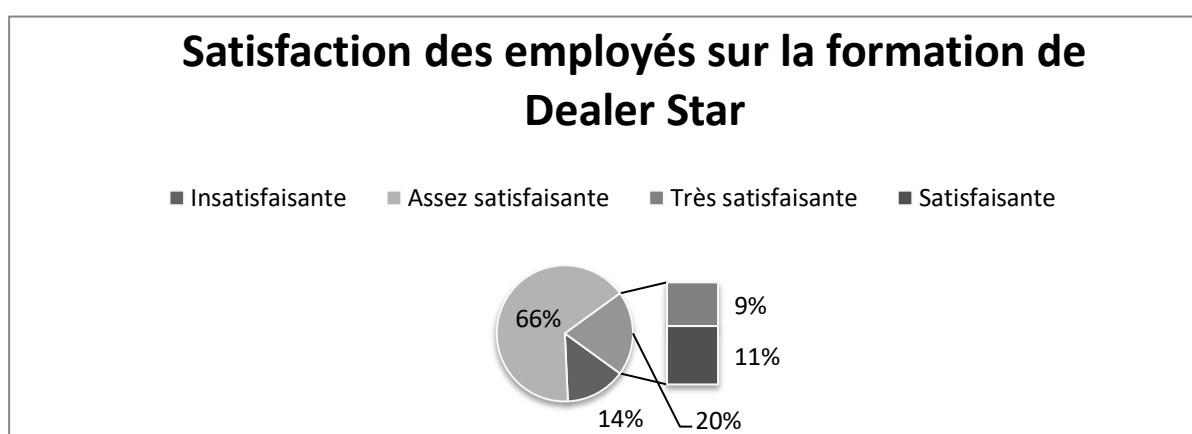


Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

57 % des enquêtés estiment que la gestion de la transition entre les deux progiciels intégrés de gestion était autoritaire, 37 % la qualifient de participative, et 6 % sont neutres à ce sujet.

Le graphe 17 traite de la satisfaction des employés sur la formation de Dealer Star.

Grappe 17



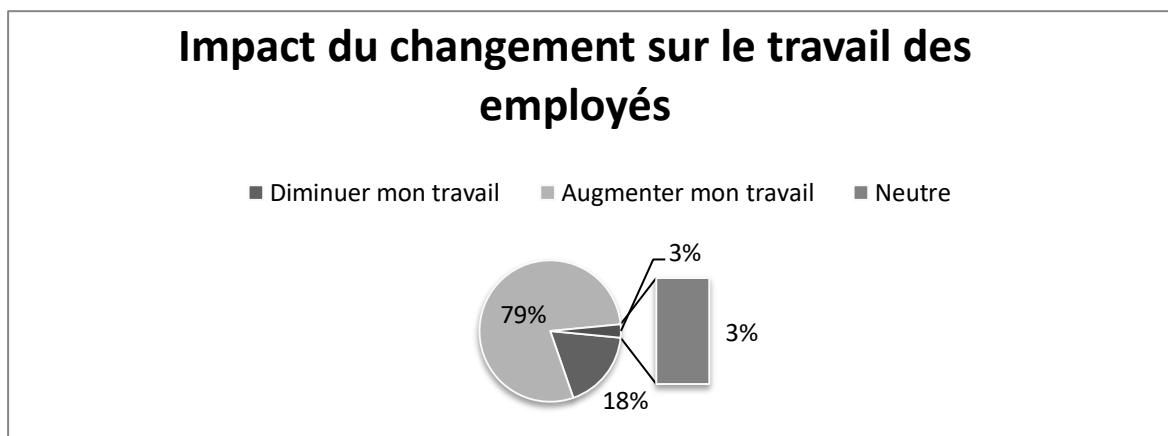
Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

Concernant leur satisfaction par rapport à la formation à l'apprentissage du nouveau logiciel, 66 % des enquêtés estiment la formation a été assez satisfaisante, 14 % estiment

qu'elle était insatisfaisante, 11 % pensent qu'elle était satisfaisante, et 9 % très satisfaisante. Le graphe 18 concerne l'impact du changement Pro5-Dealer Star.

Le graphe 18 par de l'impact du changement sur le travail des employés.

Grappe 18

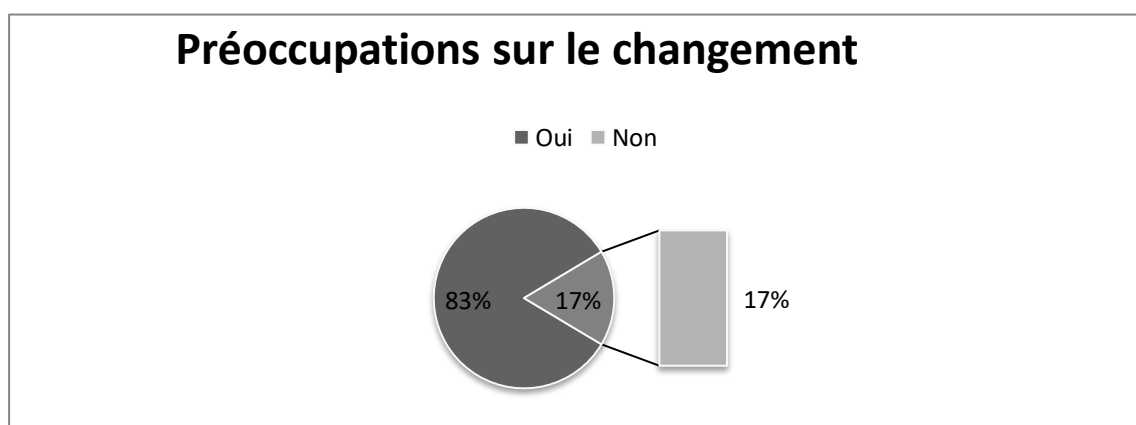


Sources : Grappe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

79 % des enquêtés pensent que la mise en place du nouveau logiciel allait augmenter leur travail, 18 % pensent que cela diminuerait les leurs et 3 % sont neutres à ce sujet. Le prochain graphe présente les données sur la présence des préoccupations chez les employés.

Le graphe 19 expose les données sur les préoccupations des employés concernant le changement Pro5-Dealer Star.

Grappe 19

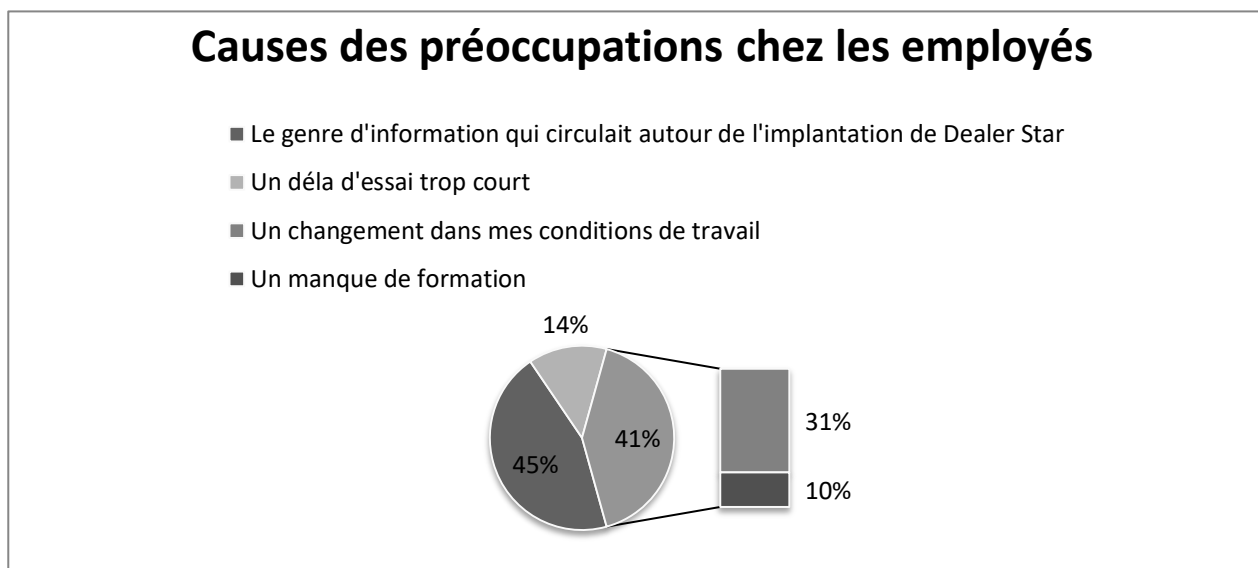


Sources : Grappe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

83 % de notre échantillon ont eu des préoccupations (inquiétudes) avec la venue du nouveau logiciel, tandis que 17 % n'ont eu aucune préoccupation.

Le graphe 20 expose les différentes préoccupations des employés sur le changement Pro5-Dealer Star.

Graphe 20

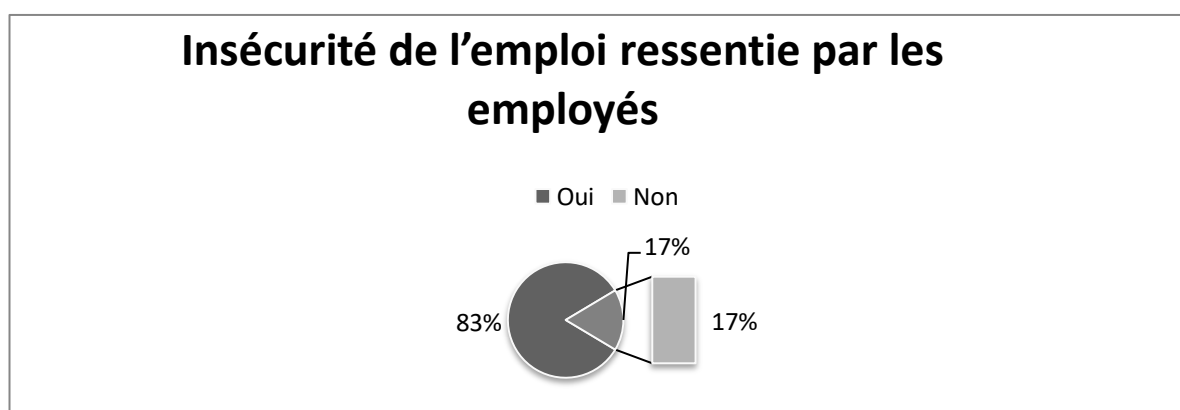


Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

Concernant cette question, 45 % pensent que c'est le genre d'informations qui circulait autour de l'implantation de Dealer Star qui était la source de leurs inquiétudes, 31 % disent que c'est un changement dans leurs conditions de travail, 14 % un délai d'essai du nouveau logiciel trop court, et 10 % pour un manque de formation.

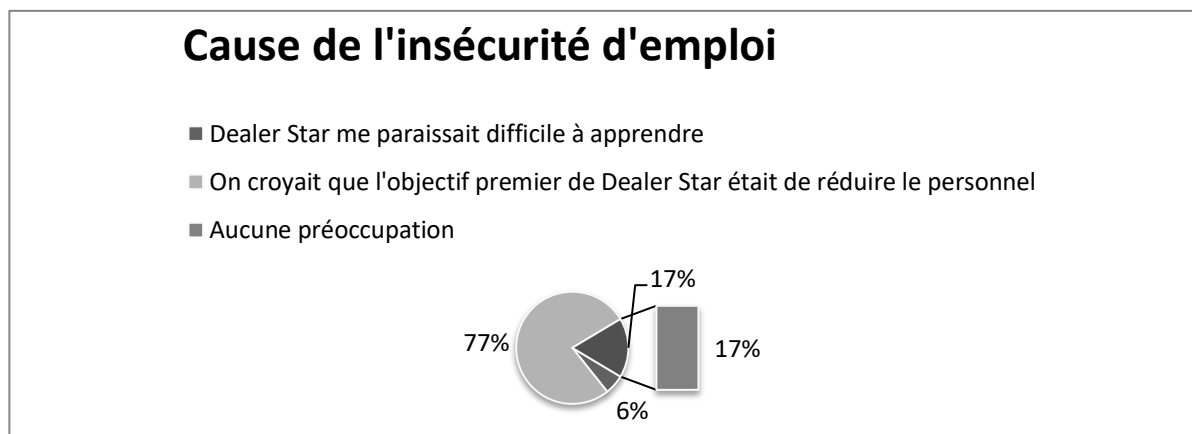
Les graphes 21 et 22 présentent les données sur l'insécurité de l'emploi ressentie par les employés de « Les Moteurs Réunis S.A ».

Graphe 21



Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020.

Graphe 22

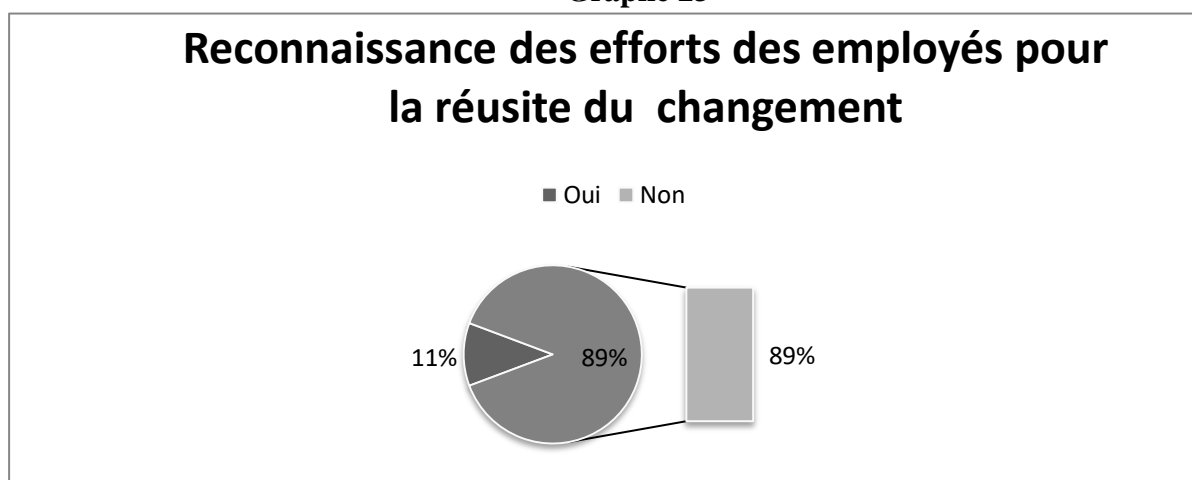


Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

Ces deux graphes résument les données recueillies sur une question fondamentale. 83 % des enquêtés reconnaissent avoir ressenti un sentiment de peur pour la sécurité de leur emploi, et seulement 17 % ne sentaient pas leur emploi menacé. Sur les 29 employés ayant admis qu'ils ressentaient cette peur, 77 % d'entre eux estiment qu'ils croyaient que la mise en place de Dealer Star avait pour objectif de diminuer le personnel, et 6 % pensaient que le nouveau logiciel était difficile à apprendre.

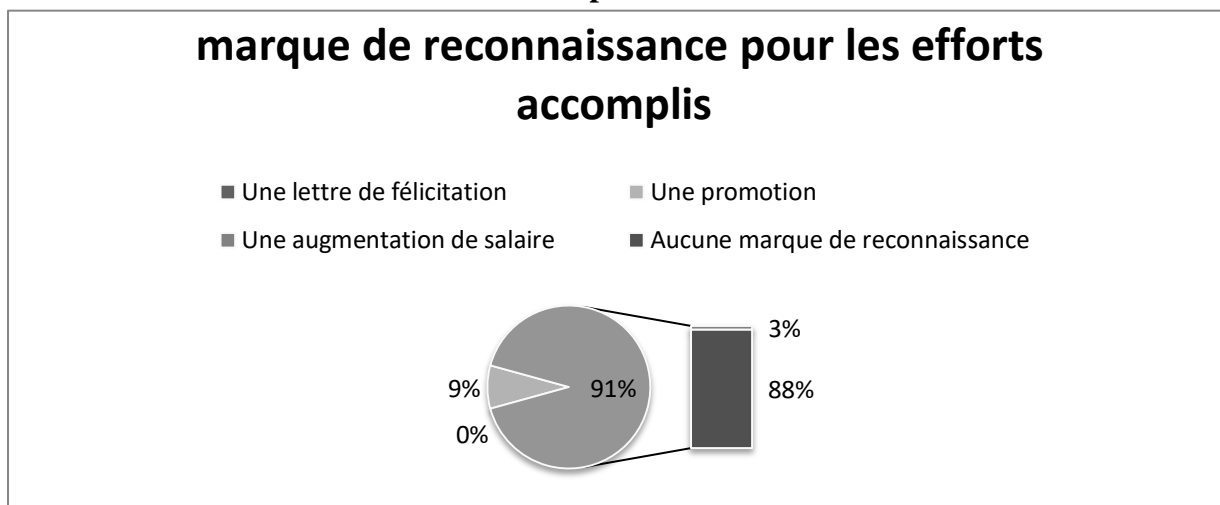
Les graphes 23, 24 et 25 traitent de la reconnaissance des efforts des employés au cours du changement Pro5-Dealer Star.

Graphe 23



Sources : Graphe construit à partir des données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A », Delmas, mars et avril 2020

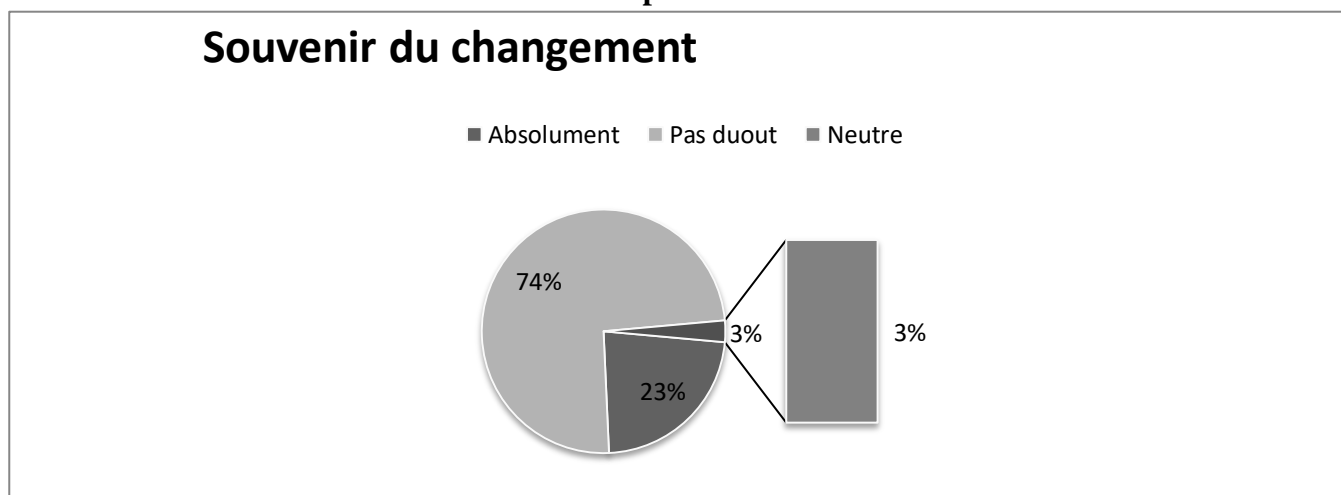
Graphe 24



Sources : Données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A » entre mars et avril 2020.

89 % des enquêtés n'ont reçu aucune marque de reconnaissance lors de ce changement, 9 % ont reçu une promotion, 3 % une augmentation de salaire, et 0 % de lettre de félicitations pour les efforts consentis pour la réussite du changement.

Graphe 25



Sources : Données recueillies au cours de l'enquête réalisée à « Les Moteurs Réunis S.A » entre mars et avril 2020.

74 % ne garde pas de bon souvenir de la transition Pro5-Dealer Star, 23 % en garde, et 3 % restent neutre à ce sujet.

4.3.3 Insécurité d'emploi chez les employés de Les Moteurs Réunis S.A

Selon les données recueillies au cours de notre enquête, 57 % de notre échantillon estiment que le processus de changement était autoritaire et 74 % ne garde pas un bon souvenir de ce processus de changement. De plus, 65 % disent que la formation à l'apprentissage du nouveau progiciel était assez suffisante et 79 % estiment qu'ils pensaient que le nouveau progiciel allait augmenter leur travail. À partir de ces chiffres, nous déduisons que les managers n'ont fait que parvenir leurs décisions aux employés sans aucune forme de coopération. Loin de favoriser une communication rassurante envers les destinataires du changement, les managers ont opté pour l'usage de leur autorité pour implanter le changement Pro5-Dealer Star. En effet, 89 % de notre échantillon disent malgré la réussite du changement, ils n'ont bénéficié d'aucune marque de reconnaissance de la part de la haute direction.

Ces résultats sont intimement liés à la stratégie de communication coercitive vérifiée dans notre première hypothèse secondaire I dont les données, recueillies auprès des employés, prouvent une faible fréquence des réunions d'évaluation du changement Pro5-Dealer Star. Rappelons que, 82 % des employés n'ont pas participé à aucune forme réunion et 77 % d'entre eux estimaient que les managers n'ont pas tenu compte de leur avis pour l'implantation du nouveau progiciel. À cette décision importante de remplacer Pro5 par Dealer Star, nous pouvons conclure que les employés de l'entreprise privée de la commune de Delmas « Les Moteurs Réunis SA » ne se sentaient pas impliqués dans le processus de changement.

83 % des employés s'inquiétaient sur la venue du nouveau logiciel. Ces inquiétudes étaient dues à 45 %, par les mauvaises informations qui circulaient autour du nouveau logiciel, 37 % par la peur d'un changement dans les conditions de travail des employés ; ce qui est logiquement lié au fait que dans notre hypothèse secondaire I que 71 % des employés ont su que l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis SA » allait implanter le nouveau progiciel par le biais du bouche-à-oreille entre confrères et consœurs employés. De plus, 60 % n'ont eu aucune information au préalable sur la manière dont l'équipe de pilotage allait procéder pour conduire le changement Pro5-Dealer Star. Dans la « théorie des sept phases de préoccupation » de Bareil, pour éviter un reflux d'inquiétudes chez les employés destinataires du changement, les managers doivent adopter une communication qui permet à ces derniers d'exprimer leurs préoccupations au travers d'espaces et de processus de communication

ascendante⁸³. Il faut agir de manière à rassurer l'employé en lui donnant de la visibilité afin qu'il puisse sentir impliquer dans le processus de changement. Or, selon les données recueillies auprès de notre échantillon nous confirmons que la diffusion des informations concernant le changement technologique Pro5-Dealer Star était altérée, en effet, quand 66 % des employés de notre échantillon disent que les informations sur le changement étaient assez suffisantes, cela n'aurait pas d'autre résultat que d'accroître leurs préoccupations sur la sécurité de leur emploi.

83 % des enquêtés reconnaissent avoir ressenti un sentiment de peur pour la sécurité de leur emploi. 77 % d'entre eux estiment qu'ils croyaient que la mise en place de Dealer Star avait pour objectif de diminuer le personnel, 6 % pensaient que le nouveau logiciel était difficile à apprendre et enfin à partir de cette série de données recueillies auprès de notre échantillon, nous pouvons conclure que les employés de l'entreprise privée de la commune de Delmas « Les Moteurs Réunis SA » se trouvaient en situation d'insécurité de l'emploi. Rappelons que Greenhalgh et Rosenblatt parlent de l'insécurité liée à l'emploi comme étant une préoccupation générale ou un sentiment associé au risque de perdre son emploi dans un avenir proche que ressent un employé⁸⁴. Nous avons montré dans notre hypothèse secondaire I que 64 % de notre échantillon ont fait l'objet d'avertissements verbaux suite à une erreur commise lors de la formation à l'apprentissage de Dealer Star et 63 % ont été contraints d'accomplir de tâches supplémentaires au cours du processus de changement. De là, nous pouvons déduire qu'effectivement l'implantation de Dealer Star a contribué à accroître les préoccupations des employés de « Les Moteurs Réunis SA » sur le maintien de leur emploi.

Les réponses obtenues auprès des 35 employés de notre échantillon qui ont vécu le changement Pro5-Dealer Star ont pleinement contribué à prouver qu'en effet lors de l'implantation du nouveau logiciel les employés craignaient à 83 % pour la sécurité de leur emploi. À partir de ces données recueillies nous pouvons confirmer la vérification de notre hypothèse secondaire II qui stipule : « *Les employés de l'entreprise privée "Les Moteurs Réunis SA" de la commune de Delmas ont eu des préoccupations pour la sécurité de leur*

⁸³ Céline Bareil, Gérer le volet humain du changement, Montréal, Les éditions Transcontinental Inc., 2004, p.213.

⁸⁴ Loc. Cit. p 442.

emploi au cours de la période 2011-2017 à la suite de l'implantation de changement technologique dans l'entreprise. »

En guise de conclusion pour ce chapitre, nous pouvons confirmer que les managers ont opté pour une gestion de changement autoritaire appuyée sur une communication coercitive qui a eu pour conséquence d'accroître l'insécurité liée à l'emploi chez les employés-cadres-moyens et non-cadres destinataires de ce changement. Tout compte fait, à travers les réponses obtenues sur le questionnaire que nous leur avons fourni à cet effet, ils se sont exprimés sur le modèle d'accompagnement qui leur a été offert et les inquiétudes auxquelles ils ont fait face au cours de ce changement. Prenons comme référence quelques chiffres sur les variables de notre étude :

- ✓ Gestion autoritaire du processus de changement : 57 %
- ✓ Employés ne se sentant pas importants lors du changement : 46 %
- ✓ Les informations sur le nouveau progiciel ; assez suffisante : 66 %
- ✓ Employés recevant des avertissements verbaux : 64 %
- ✓ Préoccupations sur le nouveau progiciel : 83 %
- ✓ Peur de perdre son emploi : 83 %

En analysant ces données, nous pouvons déduire que les préoccupations des employés de l'entreprise privée de la commune de Delmas « Les Moteurs Réunis SA » sur la sécurité de leur emploi n'étaient pas liées au changement Pro5-Dealer Star lui-même, mais à la manière dont les managers ont géré la communication entourant le changement. En somme, les hypothèses secondaires I et II étant vérifiées et confirmées, et puisqu'elles sont les composantes de l'hypothèse réelle ou générale, nous pouvons conclure que cette dernière, à savoir : ***« L'implantation de changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, s'appuyant sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées, a suscité particulièrement chez les employés de "Les Moteurs Réunis SA" des préoccupations sur la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017 »***, est aussi vérifiée et confirmée.

La prochaine partie de notre recherche exposera les conclusions du travail et les suggestions pour une planification méticuleuse des changements technologiques.

CONCLUSION

La présente recherche visait à analyser le modèle d'accompagnement offert par les gestionnaires haïtiens à leurs employés dans un contexte de changement technologique. Pour atteindre cet objectif, nous avons étudié le cas du changement entre deux (2) progiciels intégrés de gestion «Pro5-Dealer Star» au sein de l'entreprise privée de la commune de Delmas «Les Moteurs Réunis S.A». Nous avons établi le rapport de cause à effet entre la communication interne utilisée par les gestionnaires au cours du changement technologique et les préoccupations liées à la sécurité de l'emploi ressenties par les employés.

Il a fallu au premier chapitre présenter les outils théoriques et méthodologiques pouvant nous permettre d'appréhender les principales variables du travail comme les changements technologiques, l'insécurité de l'emploi, la communication interne. Au deuxième chapitre, nous avons tenu compte des considérations générales sur les changements technologiques et le problème de l'insécurité d'emploi. Le troisième chapitre nous a offert l'occasion de présenter le cadre physique du travail, à savoir la commune de Delmas, et spécifiquement l'historique de l'entreprise privée «Les Moteurs Réunis S.A». Dans le quatrième et dernier chapitre, nous avons procédé à l'analyse des données conduisant à la vérification de nos hypothèses. Cela a été possible grâce à une enquête menée auprès de trente-cinq (35) employés-utilisateurs des PGI «Pro5-Dealer Star» ayant vécu l'implantation du nouveau progiciel en les questionnant sur différents points concernant le changement, particulièrement la communication interne entourant le projet.

Les données collectées au cours de notre enquête ont été interprétées et analysées à partir des clés de communication du modèle de changement en trois (3) étapes de Kurt Lewin, notamment de la phase «*Unfreeze*» phase de dégel, et de la théorie des phases de préoccupation de Céline Bareil plus précisément la phase 2 «*Sécurité du poste*». Ces deux modèles d'accompagnement au changement ont permis de démontrer que les préoccupations des employés de l'entreprise privée de la commune de Delmas «Les Moteurs Réunis SA» sur la sécurité de leur emploi n'étaient pas liées au changement Pro5-Dealer Star lui-même, mais à la manière dont les managers ont géré la communication entourant le changement.

Les managers de «Les Moteurs Réunis SA» ont, en effet, opté pour une gestion de changement autoritaire selon 57 % des enquêtés. Les employés affirment qu'à 64 %, les managers ont fait usage d'une communication injonctive caractérisée par des avertissements

verbaux et de la diffusion d'informations altérées. Le choix de cette forme de communication avait pour objectif de casser toute forme de résistance au changement et de contraindre les employés à faire des efforts pour la réussite du changement technologique. Cette mauvaise gestion de la communication n'a fait que créer des incertitudes provoquant un sentiment de peur de perdre leur emploi chez les employés qui pensaient à 83 % que le nouveau logiciel était implanté dans l'objectif de réduire le personnel.

Ces résultats significatifs ont aussi aidé à conclure qu'aucun changement ne saurait être possible, si l'on ne connaît pas le rôle absolument crucial que joue le personnel dans la mise en place du nouveau projet. Pour faciliter l'implantation des initiatives de changement, les entreprises ont donc besoin que leurs employés soutiennent le changement, en d'autres termes, ils doivent être entièrement engagés et impliqués dans le processus. Cet engagement qui fait défaut dans bon nombre de projets de changement ne saurait être obtenu au hasard. C'est le fruit d'un travail laborieux de communication interne entre gestionnaires et employés tout au long du processus de changement. C'est ainsi après avoir fait ressortir la véracité des hypothèses secondaires I et II, nous avons pu conclure que notre hypothèse réelle ou fondamentale, à savoir : *« L'implantation de changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, s'appuyant sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées, a suscité particulièrement chez les employés de "Les Moteurs Réunis SA" des préoccupations sur la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017 »*, a été vérifiée et confirmée.

Comme pour toute recherche scientifique, notre étude possède ses forces et ces limites. En fait, l'une des principales limites de notre travail est associée à la taille de notre échantillon et du fait que chacun des enquêtés a donné son avis sur les différentes variables de la recherche telles que le changement technologique, la communication interne et l'insécurité de l'emploi selon son expérience personnelle au cours de la période de transition entre les deux (2) PGI « Pro5-Dealer Star ». En outre, nous avons tenu compte d'une seule forme de préoccupations et d'un seul facteur pouvant conduire à l'insécurité de l'emploi chez les employés dans un contexte de changement technologique. De ce fait, nous encourageons d'autres chercheurs à approfondir et étudier les autres aspects que nous n'avons pas pu explorer afin d'apporter d'autres éléments de réponse à notre problématique.

Enfin, il nous paraît nécessaire de suggérer aux gestionnaires haïtiens, directeurs des ressources humaines et consultants en changement technologique de placer les employés au centre du processus. Il s'avère crucial à adopter une communication interne qui rend possibles

les échanges sur le changement avec la hiérarchie. Cette communication doit se baser sur la confiance et la transparence, et doit éviter aussi la mise à l'écart de certains et les non-dits concernant le projet. Principalement, mieux communiquer le changement réduit les risques de déformation et de rumeurs sur la raison d'être du changement. En ce sens, les managers doivent former et préparer les employés à s'approprier de nouveaux procédés, leur expliquer la décision de changer et apporter des éléments de réponses concernant leurs préoccupations. Pour une planification méticuleuse des changements technologiques et une communication adéquate, nous proposons aux managers de l'entreprise privée de la commune de Delmas « Les Moteurs Réunis S.A » les suggestions suivantes :

- Informer tous les employés des attentes relatives au changement technologique.
- Expliquer le changement et présenter un calendrier prévisionnel de sa mise en œuvre.
- Discuter ouvertement des avantages et des inconvénients éventuels des changements proposés.
- Souligner les habiletés et les réalisations antérieures de l'employé.
- Offrir une formation suffisante aux employés leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences
- Aider l'employé à gérer sa peur en donnant des renseignements précis sur les raisons motivant le changement et sur sa mise en œuvre.
- Discuter ouvertement des avantages et des inconvénients éventuels des changements proposés avec les employés.
- Souligner le bon travail accompli par les employés pour la mise en place du nouveau projet.

BIBLIOGRAPHIE

- **AJZEN**, Icek, from intention to action: A theory of planned behavior, New York, Springer-Verlag, vol. 50. Number 1, 1985, 33p.
- **AJZEN**, Icek et Martin **FISHBEIN**, Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An introduction to theory and research, USA, Philosophy & Rhetoric, vol. 10, No. 2, 1975, 132p.
- **D'ALMEIDA**, Nicole et Thierry **LIBAERT**, *La Communication interne de l'entreprise (8^e éd.)*, Paris, Dunod, 2018, 132 p.
- **ANGERS**, Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, Alger édition Casbah, 1997, 60 p.
- **BAREIL**, Céline, *Gérer le volet humain du changement* (Collection entreprendre), Montréal, Les éditions Transcontinental Inc, 2004, 268 p.
- **BAREIL**, Céline, Les phases de préoccupations : La petite histoire d'un grand modèle, Montréal, Cahier no 04-09, 2004, 16 p.
- **BEAUBOEUF**, Gaël, Haïti : L'audit informatique, une nécessité pour nos entreprises aujourd'hui, Port-au-Prince, Le Nouvelliste [**en ligne**], 07 mars 2018, 1 p. Disponible sur : « <https://www.lenouvelliste.com> » (Consulté le : 23/12/2019)
- **BEER**, Michael et Nitin **NOHRIA**, Cracking the code of Change, USA, Harvard Business Review, 2000, 141p.
- **BHEDHE**, Nqobile Charles, Zimbabwe's insecure labor force, Zimbabwe, the Africa report, 2011, 1p.
- **BOUDON**, Raymonde, Les méthodes en sociologie, Paris, Puf, 1980, 128 p.
- **BRIDGES**, William, *Managing transition: Making the most of change*, USA, Da Capo Press Inc, 1991, 144p.

- **BURAFFINI**, Moreno, Perceptions of Job Insecurity in Switzerland: Evidence Using Verbal and Numerical Descriptors, Switzerland, International journal of environmental research and public Health, vol. 20 No.1, 2019, 18p.
- **BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL**, La promotion du travail décent dans la reconstruction et le développement d'Haïti après le tremblement de terre de 2010, Genève, Mission du BIT, 2011, 154 p.
- **CAVAZZA**, Frédéric, La conduite du changement est la base de votre transformation numérique, France, sysk [en ligne], juillet 2020, 1 p. (Disponible sur : <https://www.sysk.fr>)
- **COLLERETTE**, Pierre et Delisle **GILLES**, *Le changement planifié. Une approche pour intervenir dans les systèmes, organisationnels*, Ottawa, Éditions Agence d'ARC Inc., 1982, 213 p.
- **COLLERETTE**, Pierre et Delisle **GILLES**, Richard **PERRON**, *Richard, Le changement organisationnel : Théorie et pratique*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 1997, 176 p.
- **COLLERETTE**, Pierre et Paul **LEGRIS**, John **INGHAM**, Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model, USA, Information & management, Vol. 40, 2003, 204p.
- **COMBES**, Monique et Laëtitia **LETHIELLEUX**, Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels, France, Revue française de gestion, n° 188-189, 2009, 339 p.
- **CYERT**, Richard et James **MARH**, *Behavioral theory of the firm*, Oxford, Blackwell, 1963, 500 p.
- **DAVIS**, Fred D., Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, USA, MIS Quarterly, vol. 13, No. 3, 1989, 340p.
- **DEMERS**, Christiane, De la gestion du changement à la capacité de changer, Montréal, Revue nationale de gestion, Vol.24 No.3, 1999, 139 p.

- **DURAMPART**, Michel, « *Vers une définition du réseau local de communications dans la communication des organisations* » : *Communications d'entreprises et d'organisations*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1998, 235 p.
- **DURAMPART**, Michel, Les TIC et la communication des organisations : un dispositif révélateur des émergences ambivalentes de nouvelles formes organisationnelles, France, *communication & organization journals*, No.186, 2007, 177 p.
- **EDMONDS**, John, *Managing successful change*, USA, *Industrial and Commercial Training*, Vol.43 No.6, 2011, 353 p.
- **EVANS**, Edward A., *Executive Commentary*, USA, *Academy of Management journals*, vol. 15 No. 4, 2001, 95p.
- **GAGNON**, Yves-Chantal, *Gérer un projet de changement technologique : Un guide, une démarche, des outils*, (Québec) Canada, Presses de l'Université du Québec, 2007, 156 p.
- **GREENHALGH**, Leonard et Zehava **ROSENBLATT**, *Job insecurity: Toward conceptual clarity*, USA, *Academy of Management Review*, No (3), 1984, 448p.
- **GOLLAC**, Michel, *Les risques psychosociaux au travail : d'une «question de société» à des questions scientifiques*, France, *Travail et emploi*, n° 129, 2012, 15 p.
- **GUILLEMOT**, Nathalie, *Les Tensions paradoxales comme source de résistance au changement des cadres intermédiaires*, France, *Revue Française de Gestion*, Vol.5 No.258, 2016, 44 p.
- **HÄFNER**, Alexander, et Armin **STOCK**, *Time management training and perceive control of time at work*, USA, *Journal of Psychology*, No. 144, 2010, 447p.
- **ITO**, Jack K. et **BROTHERIDGE**, Céleste M, *Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components*, USA, *Journal of managerial psychology*, vol. 22 No.1, 2007, 64p.

- **JAFFEE**, David, *Conflict at work throughout the history of organizations*, New York, Group/Lawrence Erlbaum associates, 2008, 155p.
- **KING**, James E., White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implication for human resource management, USA, Human resource management, vol. 39 No.1, 2000, 92p.
- **KOTTER**, John P., Leading change why transformation efforts fail, USA, Harvard business review, No. 73, 1995, 67p.
- **LAFORTUNE**, Benedict Gendron Louise, Leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement au changement, Québec, Presse de l'université du Québec, 2009, 246 p.
- **LE BLOG DE LA QVT**, Conduire le changement : répondre aux préoccupations [en ligne], Québec, juillet 2018, 1 p (Disponible sur : <https://adconseilblog.wordpress.com>)
- **LÉTOURNEAU**, Jocelyn, Le coffre à outils du chercheur débutant, Québec, éd. Boréal, 2006, 259 p.
- **LEVASSEUR**, Robert E., People skills: Change management tools: Lewin's change model, USA, Interfaces, vol. 31, No. 4, 2001, 73p.
- **LEWIN**, Kurt, *Field Theory in Social science*, New York, Harper and Row, 1951, 346p.
- **LEWIN**, Kurt, *Group decision and social change*, New York, Henry Holt (Eds), 1947, 344p.
- **LUTZ**, Geneviève, Impact d'un changement technologique sur les pratiques de gestion des ressources humaines [**en ligne**], Université de Montréal, Mémoire (M.SC de la Gestion), 2000, 146 p.
Disponible sur : « <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2000no45.pdf> » (Consulté le : 21/11/2019)

- **MAIRIE DE DELMAS**, Plan de Financement des Services Publics Communaux (PFC), Delmas, Février 2015, 26 P.
- **METELLUS**, Smith E, Méthodologie de la recherche scientifique, Port-au-Prince, FIDJP Inc, 2019, 61 p.
- **MOYLE**, Penny et Katharina **PARKES**, The effect of transition stress: A relocation study, USA, Journal of Organizational Behavior, vol. 20 No. 5, 1999, 646p.
- **PETERS**, Thomas J. et Robert H. **WATERMAN**, *In search of excellence: lessons from America's best run companies*, New York, Harper Business Essentials, 1982, 400p.
- **PILLOU**, Jean-François, *Tout sur les systèmes d'information : grandes, moyennes et petites entreprises*, Paris, DUNOD, 2006, 208 p.
- **ROGERS**, Everett M., *Diffusion of innovations (5th Ed.)*, New York, The Free Press, 2003, 576p.
- **RAFFERTY**, Alannah Eileen, et Roland H. **SIMONS**, An Examination of the Relationship between Change Readiness Perceptions and Types of Change, USA, Georgia Institute of Technology (Ed.), vol. 6 No. 2, 2001, 46p.
- **RENONCOURT**, Erno, informatique et entreprise en Haïti l'imposture technologique, Port-au-Prince, Le Nouvelliste [**en ligne**], 21 juin 2013, 1 p. Disponible sur : « <https://lenouvelliste.com> » (Consulté le 12/12/2019)
- **SCHEIN**, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership, 4th edn.* San Francisco, CA : Wiley, 3RD Edition, 2010, 458p.
- **SCHERMERHORN**, John R. et James G **HUNT**, Richard N. **OSBORNE**, *Comportement humain et organisation 3e édition*, France, E.R.P.I, 2006, 750p.
- **SMITH**, Ian, Achieving Readiness for Organizational Change, USA, Library Management, vol. 6 No. 7, 2005, 408p.

- **SPADA**, Fabrice, *LA conduite de Changement lors du déploiement d'un nouveau système d'information*, Canada, FSP (éd.), 2013, 33 p.
- **SVERKE**, Magnus et Johnny **HELLGREN**, Katharina **NÄSWALL**, No security : a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences, USA, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.7 No.1, 2002, 264p.
- **TOMAS**, Jean-Louis, *ERP et conduite des changements : Alignement, sélection et déploiement (6^e éd.)*, Paris, DUNOD, 2011, 376 p.
- **TROTT**, Paul, *Managing Technology entrepreneurship and innovation*, USA, Rutledge, 2015, 258p.
- **VAILLANCOURT**, Louis et Audrey **BARIL**, Patrick **SNYDER**, *La Méthodologie apprivoisée : Guide d'introduction à la Méthodologie du travail intellectuel*, Québec, GGC édition : Université Sherbrooke, 2001, 114 p.
- **WEISBORD**, Marvin. R, *Productive Workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning and communicating*, San Francisco, Jossey-Bass, 1987, 448p
- **ZMUD**, Robert et James **COX**, *The implementation Process: A change approach*, USA, *MIS Quarterly*, vol. 3 No. 2, 1978, 43p.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
PRÉSENTATION DES HYPOTHÈSES	iii
SOMMAIRE	iv
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	viii
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES GRAPHES.....	x
INTRODUCTION.....	11

CHAPITRE I

La problématique et les cadres théorique, conceptuel et méthodologique en vue de la vérification de l'hypothèse générale de la recherche ainsi libellée :.....	15
« L'implantation de changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, s'appuyant sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées, a suscité particulièrement chez les employés de "Les Moteurs Réunis S.A." des préoccupations pour la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017. »	15
1.1 Problématique	16
1.2 Cadre théorique	18
1.2.1 Le modèle en trois (3) étapes ou théorie de l'approche planifiée de l'organisation de Kurt Lewin	18
1.2.2 « Le modèle diagnostique des phases de préoccupations » ou « Théorie des phases de préoccupations » de Céline Bareil	19
1.2.3 Théorie de référence	23

1.3	Cadre conceptuel (Définition des concepts)	25
1.3.1	Changement technologique.....	25
1.3.2	Entreprises privées	26
1.3.3	Communication interne	27
1.3.4	Avertissements verbaux.....	29
1.3.5	Informations altérées	29
1.3.6	Préoccupation.....	29
1.3.7	Sécurité de l'emploi/insécurité de l'emploi.....	29
1.3.8	Employés	30
1.4	Méthodologie	30
1.4.1	Les techniques de collecte de données (Outils)	31
1.4.2	Observation directe	31
1.4.3	Technique documentaire.....	31
1.4.4	La préenquête.....	31
1.4.5	Questionnaire écrit	32
1.4.6	Échantillon	33
1.4.7	Techniques des données quantifiées	33
1.4.8	La méthode d'analyse des données	33
1.5	Limite du sujet	34
1.5.1	Délimitation spatio-temporelle	34
1.5.2	Les premiers obstacles rencontrés.....	34

CHAPITRE II

Les changements technologiques et l'insécurité en matière d'emploi : généralités	35	
2.1	Changement organisationnel en général et changement technologique en particulier	
	35	
2.1.1	Histoire du changement organisationnel	35

2.1.2	Les progiciels intégrés de gestion, une technologie incontournable dans la gestion des PME.....	37
2.2	Insécurité de l'emploi et ses conséquences pour l'employé	39
2.3	Dimension de l'insécurité de l'emploi à travers d'autres pays	41
2.3.1	L'insécurité de l'emploi au Zimbabwe.....	41
2.3.2	L'insécurité de l'emploi en Suisse	42
2.4	Insécurité de l'emploi dans les entreprises de la commune de Delmas	43

CHAPITRE III

Historique de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A » dans la commune de Delmas ..		45
3.1	Implantation de progiciels intégrés de gestion dans la commune de Delmas	45
3.2	Présentation de la commune de Delmas	45
3.2.1	Géographie et Démographie	46
3.2.2	Administration de la commune et infrastructures	46
3.2.3	Économie et environnement des affaires	48
3.3	Présentation de « Les Moteurs Réunis S.A. »	48
3.3.1	Histoire de la société (Mission et Valeur)	48
3.3.2	Cadre légale de Les Moteurs Réunis S.A.....	49
3.3.3	Position géographique	50
3.3.4	Personnel et Organisation administrative de l'entreprise	50
3.3.5	Départements et Services à « Les Moteurs Réunis SA ».....	50
3.3.6	Les ressources informatiques au sein de Les Moteurs Réunis S.A.....	51

CHAPITRE IV

Analyse et interprétation des résultats ayant trait à la vérification des hypothèses secondaires I et II.....		53
---	--	----

4.1	Présentation et discussion des résultats sur les informations personnelles des individus de notre échantillon	53
-----	---	----

SECTION A

L'implantation des changements technologiques dans les entreprises privées de la commune de Delmas, particulièrement « Les Moteurs Réunis S.A. », s'était appuyée sur une communication interne caractérisée par des avertissements verbaux et la diffusion d'informations altérées au cours de la période 2011-2017/Vérification de l'hypothèse secondaire I (principale)

4.2	Processus de vérification de l'hypothèse secondaire I	55
4.2.1	Fondement théorique du changement en trois étapes de Kurt Lewin « Unfreeze; dégel »	56
4.2.2	Données sur la compréhension et les attentes des employés concernant le changement Pro5-Dealer Star	57
4.2.3	Données sur la stratégie de communication utilisée lors du changement Pro5-Dealer Star	61
4.2.4	L'implantation de changements technologiques dans l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A »	65
4.2.5	Communication interne lors du changement « Pro5-Dealer Star »	65

SECTION B

Les employés de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis SA » de la commune de Delmas ont eu des préoccupations pour la sécurité de leur emploi au cours de la période 2011-2017/Vérification de l'hypothèse secondaires II

4.3	Processus de vérification de l'hypothèse secondaire II	67
4.3.1	Fondement théorique du modèle diagnostique des sept phases de préoccupation de Céline Bareil : « Phase 2 ; Sécurité d'emploi »	67
4.3.2	Données sur l'insécurité de l'emploi des employés de l'entreprise privée « Les Moteurs Réunis S.A » de 2011 à 2017	69
4.3.3	Insécurité d'emploi chez les employés de Les Moteurs Réunis S.A	74
	CONCLUSION	77

BIBLIOGRAPHIE	80
TABLE DES MATIÈRES	86
ANNEXE	91

ANNEXE

Annexe 1 — Questionnaire d'enquête.

Université d'État d'Haïti
Institut National d'Administration de Gestion et des Hautes Études internationales
(INAGHEI)

Département des sciences administratives
Option : Gestion des Affaires

Questionnaire de Recherche sous le thème de :

**« Implantation de Changement technologique et préoccupations sur la sécurité d'emploi
des employés dans les entreprises privées. »**

Je suis mémorand en Sciences administratives à l'Université d'État d'Haïti, je vous soumetts ce questionnaire dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de licence. Il est destiné aux employés de l'entreprise privée de la commune de Delmas « **LES MOTEURS RÉUNIS S.A** » qui ont vécu la période de changement entre les deux progiciels intégrés de gestion « Pro5 » et « DEALER STAR ». Vous prendrez environ 6 à 10 minutes pour répondre à toutes les questions. En participant à cette étude, vous aiderez à mieux analyser le modèle d'accompagnement qui a été offert par vos gestionnaires au cours de la période de transition entre les deux PGI (Pro5 et Dealer Star). Les informations collectées resteront confidentielles et anonymes et seront utilisées uniquement à des fins scientifiques.

Nous vous remercions d'avance de votre participation et de votre collaboration !

Réalisé par : Sterve Philippe **JEAN**

Sous la direction de : Smith E. **METELLUS, Ph. D.**

Informations personnelles :

QE1. Votre Sexe.

Masculin Féminin

QE2. Votre âge.

18 à 30 ans 31 à 50 ans 51 à plus

QE3. Ancienneté chez Les Moteurs Réunis SA.

5 ans-10 ans 11 ans-25 ans 26 ans et plus

Je ne travaille plus à «Les Moteurs Réunis S.A », mais j'ai vécu la période de transition

Entre Pro5 et Dealer Star.

QE5. Quel poste occupiez-vous au sein de « Les Moteurs Réunis SA » au cours de la période de transition entre Pro5 et Dealer Star ?

QE6. Quel type de changement technologique avez-vous vécu ?

Changement de logiciel de travail

Changement d'outils ou de matériel de travail

QE7. Selon vous était-il nécessaire d'opérer ce changement ?

Oui Non Neutre

QE8. Aviez-vous le sentiment que le changement Pro5-Dealer Star était une perte de temps ?

Oui Non Neutre

QE9. Aviez-vous le sentiment que le changement Pro5-Dealer était une opportunité pour vous de valoriser vos compétences informatiques ?

Oui Non Neutre

QE10. Aviez-vous le sentiment d'être un acteur important lors de l'implantation de Dealer Star ?

Oui Non

QE11. Est-ce qu'il était arrivé que vous commettiez des erreurs lors de la période d'essai du nouveau logiciel Dealer Star ?

Oui Non

QE12. À qui vous adressiez-vous en priorité pour vous aider à corriger vos erreurs ?

L'équipe d'implantation de Dealer Star

La haute direction

Le/la directeur-trice de mon département

QE13. Quand vous commettiez des erreurs, la plupart du temps, qu'est-ce qui s'était produit ?

On m'aide à corriger mes erreurs sans difficulté

On m'aide à corriger mes erreurs, mais je reçois un avertissement verbal

QE14. Comment avez-vous été informé pour le changement Pro5-Dealer Star ?

Par un communiqué interne de la haute direction

Par une réunion formelle avec l'équipe d'implantation de Dealer Star

Par le/la directeur-trice de mon département

Par les bruits de couloir (le bouche-à-oreille entre employés)

QE15. Les managers vous ont-ils expliqué pourquoi il était nécessaire d'opérer ce changement technologique ?

Oui Non En partie

QE16. Selon vous, les informations concernant le changement Pro5-Dealer Star étaient :

Suffisantes

Assez suffisantes

Insuffisantes

QE17. Avez-vous été contraint verbalement d'accomplir des tâches (travaux) supplémentaires au cours de l'implantation de Dealer Star ?

Oui Non

QE18. Les managers ont-ils tenu compte de votre avis lors de l'implantation de Dealer Star ?

Oui Non En partie

QE19. Avez-vous eu des réunions avec la haute direction afin de discuter points positifs et des points à améliorer lors du changement Pro5-Dealer Star ?

Oui Non

QE20. Si oui, quelle était la fréquence de ces réunions ?

Quotidienne

Hebdomadaire

Mensuelle

Irrégulière

QE21. Comment qualifieriez-vous la gestion de la transition entre Pro5 et Dealer Star ?

Participative Autoritaire Neutre

QE22. Selon vous la formation à l'apprentissage de Dealer Star

Satisfaisante Insatisfaisante Très satisfaisante Assez satisfaisante

QE23. Je pensais que l'implantation de Dealer Star allait :

Augmenter mon travail Diminuer mon travail Neutre

QE24. Avez-vous eu des préoccupations (inquiétudes) concernant l'implantation de dealer Star ?

Oui Non

QE25. Si oui, selon vous qu'est-ce qui a provoqué ces préoccupations ?

Le genre d'information qui circulait autour de Dealer Star

Un délai d'essai trop court

Un changement dans mes conditions de travail

Un manque de formation

QE26. Avez-vous eu peur que l'implantation de Dealer Star vous fasse perdre votre emploi ?

Oui Non

QE27. Si oui, selon vous qu'est-ce qui était à l'origine de cette peur ?

Dealer Star me paraissait difficile à apprendre

On croyait que l'objectif premier de Dealer Star était de réduire le personnel

Aucune préoccupation

QE28. Avez-vous bénéficié d'une marque de reconnaissance de la part de la haute direction pour les efforts consentis lors du changement Pro5-Dealer Star ?

Oui Non

QE29. Si oui, comment avez-vous été honoré de cette marque de reconnaissance ?

Une lettre de félicitations Une promotion Une augmentation de salaire

Aucune marque de reconnaissance

QE30. Gardez-vous un bon souvenir du changement Pro5-Dealer Star ?

Oui Non Neutre