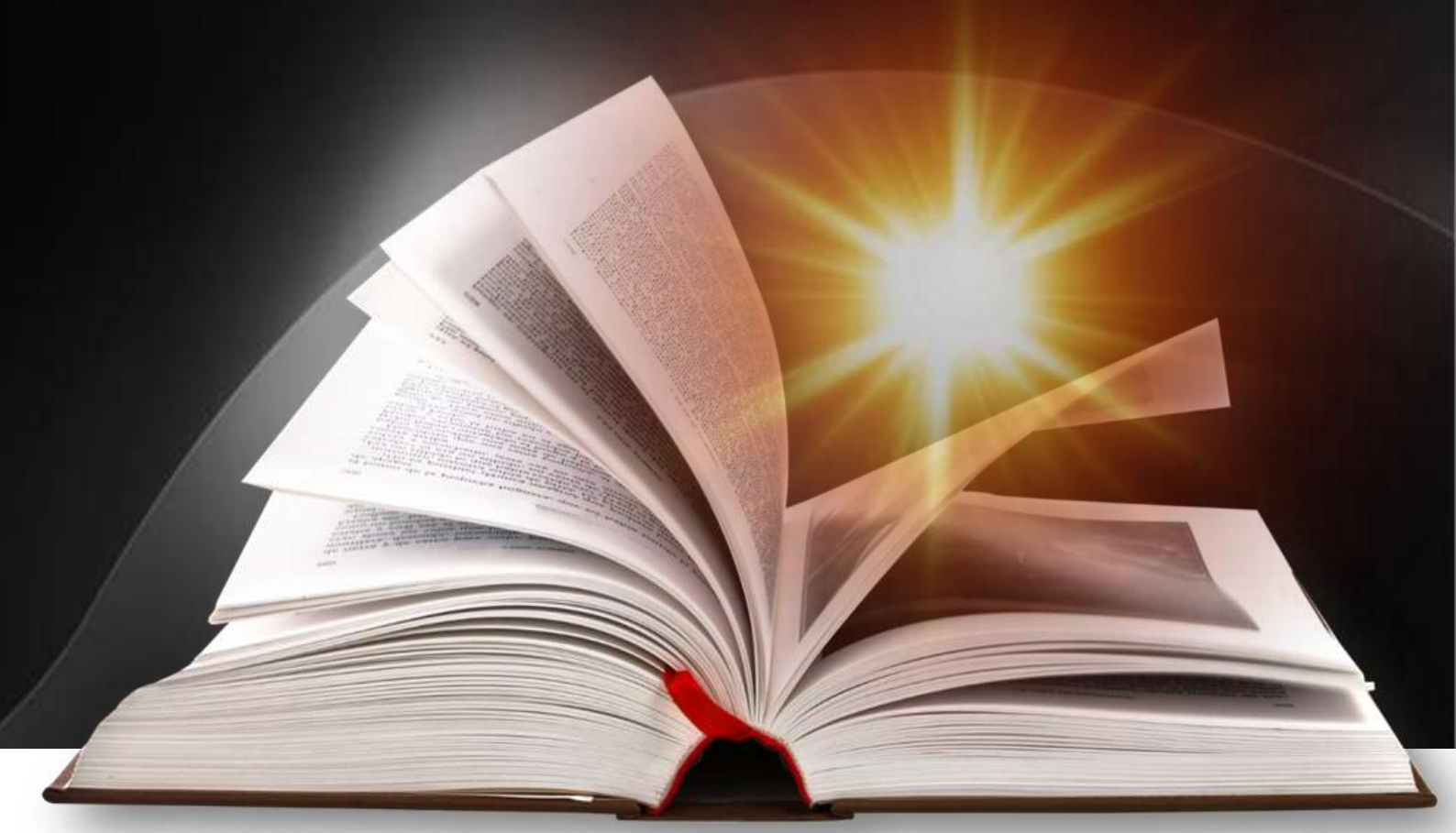
ISSN
: 2790-6248
: 2790-6256

# Revue Panafricaine de la Jeunesse

- Pan African Youth Journal -



Volume 3, n°3, Sept - Déc 2024

EDITIONS LUMUMBA
Un nouvel élan de l'édition africaine

Association Panafricaine pour l'Encadrement et la Formation de la Jeunesse

African Scientific Universe

Afrindala Group

© Editions Lumumba

# Vers une pharmacie digitale au Bénin : L'Intégration de l'IA face aux enjeux de gouvernance et de culture

[Towards a digital pharmacy in Benin: Integrating AI to address governance and cultural challenges]

**Damenou Seive Ermine Armande**[1]
Université de Parakou/ Bénin
Email : edamenou@gmail.com

ISSN
: 2790-6248
: 2790-6256

# Revue Panafricaine de la Jeunesse

## - Pan African Youth Journal -

**DOI** : https://doi.org/10.58610/RPJ.2790.6248.6256.31

Editions Lumumba I Afriscience I Association Panafricaine pour l'Encadrement et la Formation de la Jeunesse

EDITIONS LUMUMBA
Un nouvel élan de l'édition africaine

**Revue Panafricaine de la Jeunesse (RPJ)**
ISSN : 2790-6248
e-ISSN : 2790-6256
© Editions Lumumba - APANAEFJ
Bibliothèque Nationale du Congo I Ordonnance loi n° 89-010
du 11 janvier 1989 – Permis d'implantation n° BNC/DPHK/08/2022

Afrindala Group

La Revue Panafricaine de la Jeunesse (RPJ) est une revue scientifique internationale, interdisciplinaire et interactive. Elle se veut un lieu de diffusion de travaux de recherche originaux et substantiels sur diverses questions liées aux enjeux et défis des sociétés africaines, dans toutes les disciplines scientifiques. La RPJ est enregistrée par le Centre International de l'ISSN (International Standard Serial Number) sous les numéros ISSN : 2790-6256 et e-ISSN : 2790-6248.

Les Éditions Lumumba, sous la houlette du label panafricain Afrindala Group, branche scientifique « Afriscience », sont une maison d'édition établie en RD Congo conformément à l'Ordonnance-Loi n° 89-010 du 11 janvier 1989 et opérant sous le permis d'établissement n° BNC/DPHK/08/2022. Enregistrées auprès de l'Agence Internationale de l'ISBN, par l'intermédiaire de l'Agence Francophone pour la Numérotation Internationale du Livre (AFNIL), les Éditions Lumumba sont repértoriées sous l'identifiant éditeur : 978-2-38489.

Le comité scientifique international, composé d'enseignants et de spécialistes d'Afrique et d'ailleurs, assure une diversité d'expertises et de perspectives. En tant que membre de Crossref, une organisation américaine participant à l'indexation globale du contenu scientifique, les Éditions Lumumba bénéficient d'un préfixe DOI (10.58610) pour attribuer un DOI unique à chaque œuvre éditée. Cela permet aux publications d'être accessibles à des milliers de membres de Crossref et à des centaines d'organisations, y compris des institutions scientifiques et universitaires du monde entier, augmentant considérablement la visibilité et l'impact international des travaux publiés.

Les Éditions Lumumba s'appuient sur un vaste réseau de distributeurs et de partenaires internationaux, incluant des universités, des ONG et de grandes plateformes telles que CAIRN.INFO (la plus grande bibliothèque numérique francophone), DILICOM, OpenEdition Books, la plateforme Afriscience, etc.

© Editions Lumumba

# Revue Panafricaine de la Jeunesse

## — RPJ —

## - Pan African Youth Journal –

Revue scientifique internationale, interdisciplinaire et interactive

Périodicité : avril, août et décembre
Prix du numéro : 45 USD
Abonnement annuel : 100 USD
Version numérique disponible sur : www.afriscience.org

Suivez-nous sur nos réseaux sociaux :
@editionslumumba | @afriscience

Imprimé en République Démocratique du Congo

Tél. (+243) 90 43 370 19
Email : contact@editionslumumba.com
Site web : www.editionslumumba.com
Siège : 10, avenue de la Moto croisement boulevard M'siri, ville de Lubumbashi, RD Congo

# Editorial

**Chères lectrices, chers lecteurs,**

C'est avec une ferveur renouvelée et un sens aigu de notre responsabilité intellectuelle que nous vous convions à franchir les portes de cet espace unique, dédié à la célébration de l'intelligence et de la créativité africaines dans toute leur splendeur. La **Revue Panafricaine de la Jeunesse (RPJ)** se positionne ici comme un carrefour où se croisent réflexion académique et innovation pragmatique, dans une quête inlassable de réponses aux défis multiformes de notre époque.

Dans un monde en constante mutation, cette revue se veut une boussole, orientant les esprits curieux vers des territoires inexplorés de la pensée critique. Chaque article, chaque réflexion, chaque témoignage publié dans ces pages transcende les barrières géographiques et culturelles, tissant une toile intellectuelle où l'Afrique dialogue avec le reste du monde. Loin des visions simplistes et uniformisantes, cette revue offre une lecture plurielle et nuancée, où la diversité des perspectives est érigée en moteur de compréhension et de transformation.

Ce numéro particulier s'inscrit dans une dynamique audacieuse : celle de faire rayonner non seulement l'ingéniosité scientifique, mais également la richesse des expériences humaines qui en sont le socle. À travers des contributions d'une rigueur exemplaire, nos auteurs dévoilent des idées qui jaillissent des contextes de résilience et d'espoir, et qui trouvent leur force dans l'intersection de disciplines, de cultures et de visions. Ces pages témoignent d'une Afrique en mouvement, une Afrique créative et porteuse de solutions pour un avenir plus inclusif et durable.

Loin d'être un simple réceptacle de savoirs, cette revue est un espace vivant, animé par une communauté d'auteurs, de chercheurs et de penseurs qui s'engagent à poser des jalons pour le développement scientifique et social. Ensemble, ils bâtissent des ponts entre l'universel et le particulier, entre le local et le global, démontrant que l'innovation africaine est non seulement pertinente, mais essentielle à l'évolution des sociétés contemporaines.

Notre comité éditorial, appuyé par une équipe scientifique d'excellence, veille à garantir une qualité irréprochable à chaque publication. Ce travail collaboratif, empreint de rigueur et d'éthique, reflète notre ambition de faire de la RPJ un vecteur de transformation sociale et une tribune où les voix africaines s'expriment avec force et conviction. Chaque numéro est une invitation à repenser les paradigmes dominants, à déconstruire les stéréotypes, et à envisager de nouvelles façons de concevoir le rôle de l'Afrique dans le monde.

Alors que vous parcourez ces pages, nous espérons que vous serez saisi(e)s par l'ampleur des idées, la profondeur des analyses et la portée des visions qui y sont présentées. Plus qu'une lecture, cette revue est une expérience, une immersion dans un univers où la science et la pensée critique façonnent les contours d'un avenir prometteur.

**Plongez dans cette aventure intellectuelle, où l'Afrique se réinvente et inspire le monde.** Ensemble, poursuivons le rêve d'un continent qui, par sa richesse intellectuelle et sa créativité, se hisse au rang des acteurs incontournables de la réflexion mondiale.

Bonne lecture et bienvenue dans cet univers d'idées, d'innovations et de découvertes !

**L'équipe éditoriale**

# Equipe de la revue

## Comité de rédaction :

- Directeur de Publication : M. le Pr. Basile Mulwani Makelele, RD. Congo
- Rédacteur en chef : M. le Pr. Philippe Kasongo Maloba Tshikala, Belgique
- Rédacteur en chef Adjoint : M. Valery Ngoy Ndala, RD. Congo
- Secrétaire éditorial : William Agbaka, Bénin
- Coordinateur du processus d'adhésion : M. Josué Lwamba, RD Congo
- Gestionnaire administratif : Banon Zinsou Côme, Bénin
- Gestionnaire financière : Clarisse Mwelwa Bilepo, RD Congo
- Coordinateur des partenariats : Fidèle Bukasa Kabwe, RD Congo
- Traducteur en chef : Dr. Fo-Koku D. Woameno, Togo
- Responsable de la publication en ligne : M. Mayou Nkensa, Cameroun

### Comité scientifique :

- Dr. Abdoulaye OUEDRAOGO, PhD en Gestion de Projets, Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP) au Burkina Faso, Burkina Faso
- Dr. Abi-Kaberou Gildas, PhD en Sciences de l'Education, Ecole Normale Supérieure (ENS/Porto-Novo) et à l'Institut de Psychologie de Travail et des Organisations (PTO), Bénin
- Dr. Adaba Koffi Amessou, PhD en Sociologie (Sociologie Politique), Université de Lomé, Togo
- Dr. Adrien Mazanga Nakunyi, PhD en Sciences de l'Education, Université Simon Kimbangu de Lubumbashi, RD Congo
- Dr. Akimou TCHAGNAOU, PhD en Sciences de l'Education et de la Formation, Université André Salifou de Zinder, Niger
- Dr. AMBOMBI EYOLO Azede Espoir, PhD en criminologie, PhD en pédagogie, en psychologie des organisations, Directeur de la chaire MBA, Afrikan campus, Formateur à l'école de police du Congo, Congo Brazza
- Dr. Amoussou Franck, PhD en Linguistique Anglaise Appliquée, Université d'Abomey-Calavi, Bénin
- Dr. Andi Cudai Nur, PhD en Education, Makassar State University, Indonésie
- Dr. Ballo Drisa, PhD en Roman africain, Université des Lettres et des Sciences Humaines de Bamako, Mali
- Dr. Basile Mulwani Makelele, PhD en Psychologie, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Dr. Bernard Aristide BITOUGA, PhD en Anthropologie (Anthropologie sociale et culturelle), Université de Douala, Cameroun

- Dr. Bruno Duovany BEKOLO ENGOUDOU, PhD en ethnologie-anthropologie, Université de Douala, Cameroun
- Dr. Carine Nadège BOUMA, PhD en Droit privé, Université de Bamenda, Cameroun
- Dr. Dédé Terence, PhD en Lettres, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire
- Dr. Doba SORO, PhD en Anthropologie Sociologie, Université Polytechnique de Man, Côte d'Ivoire
- Dr. Dre NGONO OSSANGO PANGRACE, PhD en Psychologie, Spécialité : Psychologie du développement humain, Université de Yaoundé, Cameroun
- Dr. ESSOME LELE GIslain Arnaud, PhD en Langue et Linguistique espagnoles, option Sémiotique iconotextuelle, Asociación de Cervantistas ECLLA – Études du Contemporain en Littératures, Langues et Arts, UJM Saint-Étienne UFD LLSL – Littératures, Langues et Sciences du Langage, Univ. Maroua, Cameroun
- Dr. Fidélie NTSHIKALA MBUYA, PhD en Psychologie, Université de Kolwezi, RD Congo
- Dr. Fo-Koku D. Woameno, PhD en Littérature et civilisation américaine, Université de Lomé, Togo
- Dr. Gano Nouhou, PhD en Analyse du discours, Université cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal
- Dr. Gninneyo Sylvestre-Pierre NIYA, PhD en Sciences de l'éducation, Spécialité : Politiques éducatives (Éducation inclusive), Ecole Normale Supérieure/Koudougou, Burkina Faso
- Dr. Ilunga Bumute Christian, PhD en Psychologie, Université de Likasi, RD Congo
- Dr. Jean Pierre Kayembe Kayembe, PhD en Chimie, Rhodes University, South Africa
- Dr. Jeef TSHITAMBA KABALA, PhD en Sciences Politiques et Administratives, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Dr. José NGOY WA NGOY TWITE, PhD en Psychologie du travail, spécialité : psychopathologie du travail, Université de Kolwezi, RD Congo
- Dr. Kabiena Kuluila Pierre Valery Dieudonné, PhD en Droit, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Dr. Kabuya-Kabeya Sthilobo Hilaire, PhD en Droit, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Dr. Kaniki Wa Cilombo Joseph-Robert, PhD en Droit, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Dr. KONGUE Toyindou, PhD en Géographie, Option Géographie humaine, rurale et économique, Université de Lomé, Togo

- Dr. KONÉ PATRICE M'BÉTIEN, PhD en Criminologie, Université Félix Houphouet Boigny, Côte- d'Ivoire
- Dr. KOUADIO BAYA BOUAKI, PhD en Sociologie, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire
- Dr. KOUADIO Yao Adoman Francis, PhD en Sociologie politique, West Africa Social Science Laboratory, Côte- d'Ivoire
- Dr. Lago Blé Angelin, PhD en Histoire, Université Jean-Lorougnon Guede, Côte d'Ivoire
- Dr. Lokossou Bonaventure, PhD en audiovisuel et de l'information, de la communication, Université d'Abomey-Calavi, Bénin
- Dr. Matthias Cinyabuguma, PhD en Economie, Banque mondiale, RD Congo
- Dr. MBANGI MBONZALE, PhD en sciences sociales, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Dr. MBULA MUSASA M. Serge Caleb, PhD en Sciences (Géologie du Pétrole), Université Pédagogique Nationale (UPN)/Kinshasa, RD Congo
- Dr. Metsena Ndjavoua, PhD en Histoire des Relations Internationales, Université de Maroua (Cameroun)/ Institut Universitaire de Développement International (IUDI), Cameroun
- Dr. Mohamed Atteyoub H. dit Modibo SIDIBÉ, PhD en Sciences Économiques et de gestion, Université des sciences sociales et de gestion de Bamako, Mali
- Dr. Moussa Coulibaly, PhD en Sciences du langage et de la Communication, Université Assane Seck de Ziguinchor du Sénégal, Sénégal
- Dr. Moussa Dourfaye Abdoul-kadze, PhD en santé, Santé publique, épidémiologie, biostatistique, recherche en santé, Hôpital de référence de Maradi, Niger
- Dr. Nebie Boukary, PhD en Sciences du Langage, Université de Fada N'Gourma, Burkina Faso
- Dr. Ngala Ntumba Peter, PhD en Droit, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Dr. NGOIE KAZIMINGI Patrick, PhD en Sciences de l'Education, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Dr. Ngoy Ndombe Alain, PhD en Droit, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Dr. Nkongolo Mulami Kapweka Alphonse, PhD en Droit, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Dr. Norbert Aimé MELINGUI AYISSI, PhD en Histoire, Université de Douala, Cameroun
- Dr. Ntita Ntita Jean Christ, PhD en Droit, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo

- Dr. Nyebe Atangana Sandrine, PhD en Sciences de l'Education, Membre du Laboratoire BONHEURS, CY Cergy Paris Université, Cameroun
- Dr. Outéndé TOUNDOU, PhD en Physiologie végétale, Agrophysiologie, fertilisation des sols, Université de Lomé, Togo
- Dr. Philippe KASONGO MALOBA TSHIKALA, PhD en Psychologie, Université de Lubumbashi, Belgique
- Dr. Raymond-Bernard AHOUANDJINOU, PhD en socio-anthropologie, andragogue et juriste, Association Internationale des Sociologues de Langue Française et du Centre d'Etudes et de Recherche en Education et Interventions Sociales pour le Développement (CEREID), Bénin
- Dr. Richard Muimbi Kitumba, PhD en Droit, Université de Kabinda, RD Congo
- Dr. SAIDI Hicham, PhD en sciences économiques et gestion, Université Moulay Ismaïl, FSJES – Meknès, Maroc
- Dr. SIDIBÉ OUSMANE, PhD en Linguistique du Discours, Université de San Pedro, Côte d'Ivoire
- Dr. Tamia Jules-Amstrong, PhD en Psychologie, Spécialité : Psychologie du Travail et des Organisations, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire
- Dr. Xie Huifang, PhD en Sciences de l'Education, Université pédagogique d'Etat du Liaoning, Chine
- Prof. Dr. DIEU LOBA ARNAUD, Professeur titulaire CAMES, Université Félix Houphouet Boigny, Côte d'Ivoire.

Revue Panafricaine de la Jeunesse
Revue scientifique internationale
ISSN : 2790-6248 I e-ISSN : 2790-6256
Editions Lumumba
Un nouvel élan de l'édition africaine
Email : contact@editionslumumba.com
Afriscience
African Scientific Universe

# Vers une pharmacie digitale au Bénin : L'Intégration de l'IA face aux enjeux de gouvernance et de culture

[Towards a digital pharmacy in Benin: Integrating AI to address governance and cultural challenges]

**Damenou Seive Ermine Armande**[1]
Université de Parakou/ Bénin
Email : edamenou@gmail.com

## Résumé

Cette étude explore les stratégies de gestion du changement visant à faciliter l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) dans les pharmacies béninoises, avec un focus particulier sur la Pharmacie du Centre, qui a intégré un automate en janvier 2024. S'appuyant sur une approche qualitative combinant entretiens, observations et analyses documentaires, l'étude met en évidence comment la formation continue, une communication claire et transparente, un accompagnement personnalisé, ainsi qu'une culture organisationnelle axée sur l'innovation, contribuent à atténuer les résistances et à renforcer l'engagement des employés. Les résultats révèlent que l'adoption de l'IA au Bénin nécessite une prise en compte des spécificités culturelles locales, telles que la valorisation de l'immédiateté, l'orientation vers des résultats rapides et un fort esprit de solidarité. Un contraste marqué est observé entre une acceptation privée des nouvelles technologies et une méfiance à leur égard dans un cadre professionnel, mettant en lumière une tension culturelle dans le processus d'adoption. Cette étude apporte une contribution significative à la théorie de la gestion du changement en Afrique et formule des recommandations managériales adaptées aux contextes locaux. Enfin, elle suggère des pistes de recherche future sur l'impact à long terme de l'IA dans divers secteurs d'activité.

**Mots-clés** : gestion du changement, intelligence artificielle, pharmacie, culture béninoise, adoption technologique.

## Abstract

This study examines change management strategies to facilitate the adoption of artificial intelligence (AI) in Beninese pharmacies, focusing specifically on Pharmacie du Centre, which integrated an automated system in January 2024. Using a qualitative approach that includes interviews, observations, and document analysis, it highlights how continuous training, transparent communication, personalized support, and a culture of innovation can reduce resistance and enhance employee engagement. The findings reveal that AI adoption in Benin requires adaptation to local cultural traits, such as a culture of immediacy, the pursuit of quick results, and a strong sense of solidarity. A significant contrast is noted between private acceptance of new technologies and professional skepticism, underscoring a cultural tension in AI adoption. This study makes a significant contribution to change management theory in Africa and provides tailored managerial recommendations

[1] Enseignant chercheur à l'IUT-Université de Parakou- Département Gestion., Laboratoire CRECI

suited to local contexts. Finally, it suggests avenues for future research on the long-term impact of AI across various sectors.

**Keywords** : change management, artificial intelligence, pharmacy, Beninese culture, technology adoption.

# 0. Introduction

L'intelligence artificielle (IA) redessine aujourd'hui les pratiques organisationnelles dans de nombreux secteurs, y compris les services pharmaceutiques. Ses promesses d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, de la précision des services et de la satisfaction client en font un outil clé de la transformation numérique. Cependant, dans un contexte comme celui du Bénin, l'implémentation de l'IA s'accompagne de défis complexes. Ces défis sont exacerbés par des infrastructures limitées, une résistance au changement au sein des organisations, et des dynamiques culturelles spécifiques influençant l'acceptation de l'innovation technologique (Topol, 2019 ; Davenport & Ronanki, 2018). La culture de l'impatience et de l'immédiateté, couplée à une aversion pour les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) en milieu professionnel malgré une acceptation dans la sphère privée, met en lumière des paradoxes culturels qui compliquent l'adoption de l'IA (Balima, 2003 ; Tévoédjrè, 1978).

Comme le soulignent Crozier (1977) et Bournois & Rojot (2009), les résistances au changement, surtout dans les organisations bureaucratiques, constituent un frein majeur à la transformation technologique. Ce contexte rend essentielle l'étude de l'impact des stratégies de gestion du changement pour surmonter ces résistances dans le domaine pharmaceutique. Depuis janvier 2024, la Pharmacie du Centre, confrontée à de multiples défis comme la gestion des files d'attente, le mécontentement des clients, les tensions à la caisse, la qualité du service et une inefficacité opérationnelle, a intégré un automate dans sa gestion quotidienne. Cette initiative ambitieuse dans un environnement complexe comme celui du Bénin et dans un secteur aussi sensible souligne l'importance d'examiner les stratégies de conduite du changement, particulièrement dans des organisations à forte distance hiérarchique (Hofstede, 1991). Aussi, la pharmacie du centre est la première au Bénin à adopter une telle solution. En effet, l'introduction de l'automate implique la modification des processus opérationnels et l'acquisition de nouvelles compétences. Cette technologie pourra rendre plus efficace les processus opérationnels, facilitera la gestion des files d'attente à travers la célérité des traitements des ordonnances pour un meilleur service et soulagera les employés dans leur travail quotidien.

Selon Kotter (1996) et Hiatt (2006), une gestion efficace du changement repose sur des étapes clés telles que la création d'un sentiment d'urgence, une communication continue et un soutien au personnel. Ces stratégies sont essentielles pour l'acceptation de l'IA dans des structures où les hiérarchies fortes peuvent entraver les processus d'adoption. En outre, Desmarais et Leroux (2015) affirment que l'acceptation des nouvelles technologies dépend en grande partie de la perception de leur utilité et de leur facilité d'utilisation,

éléments centraux du modèle TAM (Technology Acceptance Model) (Davis, 1989). Cette perception semble ici être une évidence.

L'objectif de cette étude est d'analyser comment les stratégies de gestion du changement influencent l'acceptation de l'IA dans le secteur pharmaceutique béninois, en tenant compte des spécificités culturelles. Elle s'interroge sur les questions suivantes :

1. Quelles stratégies de gestion du changement sont les plus adaptées pour faciliter l'implémentation de l'IA dans les pharmacies béninoises ?

2. Comment les facteurs culturels et organisationnels influencent-ils la perception et l'acceptation de l'IA ?

Les cadres théoriques mobilisés incluent le modèle de gestion du changement de Kotter (1996) et le modèle TAM (Technology Acceptance Model) de Davis (1989), complétés par les travaux de Hofstede (1991) sur les dynamiques culturelles et les recherches éthiques sur l'utilisation des technologies dans le domaine de la santé (Floridi & Cowls, 2019 ; Zetlaoui, 2020).

Cette recherche s'appuie sur une approche qualitative avec triangulation des données, combinant entretiens semi-directifs, observations et analyse documentaire (Mucchielli, 2013). Les données sont analysées à l'aide de méthodes thématiques (Braun & Clarke, 2006 ; Hair et al., 2010) pour vérifier les hypothèses et comprendre les dynamiques d'adoption.

Sur le plan théorique, cette étude contribue à enrichir la littérature sur la gestion du changement en milieu technologique, en particulier dans des pays en développement où les défis culturels et éthiques sont accentués. Les apports de Schein (1985) sur la culture organisationnelle et de Crozier (1977) sur les résistances offrent une perspective utile pour analyser les freins à l'adoption de l'IA. Sur le plan managérial, cette recherche fournit des recommandations pratiques pour guider les gestionnaires dans l'intégration de l'IA dans les pharmacies.

Cet article est structuré en trois parties. La première présente le cadre conceptuel et l'état de l'art des stratégies de gestion du changement et d'adoption technologique. La deuxième détaille la méthodologie employée, en insistant sur l'approche qualitative. La troisième analyse les résultats et propose des implications, s'appuyant sur les données issues des entretiens, observations et documents analysés.

## • Les différents paradigmes de la gestion du changement et de l'adoption technologique.

### - La gestion du changement

La gestion du changement semble cruciale pour assurer l'adoption réussie de l'IA dans les organisations, en particulier dans les environnements où les résistances peuvent freiner l'innovation. Traditionnellement, le modèle de Lewin (1947), avec ses trois phases : le dégel, le changement et le regel, reste un cadre incontournable pour comprendre les dynamiques du

changement. Cependant, des critiques ont été formulées concernant la rigidité de ce modèle, notamment dans des environnements de changement technologique rapide comme celui de l'IA. Les approches contemporaines, comme celles des modèles agiles de gestion du changement (Ben Mahmoud-Jouini & Midler, 2020), proposent une gestion plus flexible et adaptative, mieux adaptée à ces environnements dynamiques.

Le modèle de Kotter (1996), avec ses huit étapes, reste également pertinent pour comprendre l'importance du leadership, de la communication, et de la mobilisation des employés dans le processus de transformation. Toutefois, une perspective critique suggère que ce modèle, bien que détaillé, ne prend pas toujours en compte les adaptations nécessaires à des environnements imprévisibles (changements politiques fréquents, instabilité économique, contextes sociaux culturels complexes, infrastructures insuffisantes, pressions climatiques et environnementales, technologies émergentes, conflits sociaux et mouvements de contestation). Dans ce contexte, des approches plus interactives et centrées sur la collaboration, telles que le management participatif (Reynaud, 2003), peuvent offrir des alternatives plus souples et adaptées à la gestion des transitions technologiques en Afrique.

Le modèle ADKAR (Hiatt, 2006), en se concentrant sur les changements au niveau individuel, aide à comprendre les résistances au sein des organisations. Ce modèle, particulièrement utile dans les environnements où la gestion des résistances est critique, peut être enrichi par des approches plus récentes comme celles de Mucchielli (2013), qui souligne l'importance des dynamiques sociales et psychologiques dans l'acceptation du changement. Mucchielli insiste sur la nécessité de créer un environnement psychologiquement sécurisé pour accompagner le changement organisationnel.

Par ailleurs, les travaux de Senge (1990) sur l'organisation apprenante offrent une vision dynamique du changement, en insistant sur l'apprentissage continu comme clé du succès dans un environnement de transformation. Cette idée de "capacité d'apprentissage" est particulièrement pertinente pour l'implémentation de l'IA, où les employés doivent constamment adapter leurs compétences aux nouvelles technologies.

## - L'adoption technologique

L'adoption technologique dépend largement de comment les utilisateurs perçoivent la technologie en question. Le modèle TAM (Technology Acceptance Model) de Davis (1989) reste une référence incontournable, puisqu'il met en avant deux dimensions fondamentales : l'utilité perçue (perceived usefulness) et la facilité d'utilisation perçue (perceived ease of use). Cependant, ce modèle peut être enrichi en tenant compte de variables contextuelles spécifiques aux environnements africains. Le modèle UTAUT proposé par Venkatesh et al. (2003), qui introduit des dimensions telles que l'influence sociale et les conditions facilitantes, est particulièrement pertinent pour analyser les interactions entre employés et supérieurs dans les

pharmacies béninoises, où les dynamiques hiérarchiques jouent un rôle essentiel.

Durand et Calori (2006), insistent sur la nécessité d'aligner l'adoption des technologies avec la stratégie organisationnelle globale. Leur approche stratégique souligne que l'introduction de technologies telles que l'IA doit être soutenue par des ressources humaines et matérielles suffisantes, ainsi qu'une refonte des systèmes de mesure de la performance.

En outre, Lorino (2001) souligne l'importance des outils de mesure et d'évaluation de la performance lors de l'introduction de nouvelles technologies. Dans le cadre de l'IA, ces indicateurs sont essentiels pour suivre non seulement les gains d'efficacité, mais aussi l'impact sur la qualité perçue des services pharmaceutiques.

Le concept de Techno-Readiness développé par Parasuraman et Colby (2001) complète l'analyse en s'intéressant aux prédispositions individuelles face aux technologies. Cette théorie est particulièrement utile pour comprendre pourquoi certains employés et clients des pharmacies sont plus enclins que d'autres à adopter l'IA. L'intégration de cet outil dans un le contexte béninois permettrait d'identifier les facteurs psychologiques qui influencent l'acceptation technologique dans des environnements à faible infrastructure.

Enfin, Rogers (2003), avec sa théorie de la diffusion des innovations, propose une segmentation des utilisateurs en fonction de leur propension à adopter des technologies. Cette segmentation permet de mieux cibler les stratégies de gestion du changement, en favorisant un soutien plus ciblé pour les groupes plus réticents à l'adoption.

## - Considérations culturelles et organisationnelles

La culture joue un rôle déterminant dans l'adoption technologique, en particulier dans les pays en développement où les valeurs traditionnelles et les structures organisationnelles centralisées influencent les dynamiques d'innovation. Georges Aguessy (1987) et Albert Tévoédjrè (1978) sont parmi les premiers auteurs à examiner la tension entre modernité et tradition en Afrique, en soulignant que les sociétés africaines, bien qu'aspirant au progrès technologique, manifestent souvent une certaine réserve vis-à-vis des innovations perçues comme imposées de l'extérieur. Tévoédjrè explique cette méfiance par l'ancrage culturel qui valorise la prudence et la hiérarchie, rendant l'acceptation des nouvelles technologies plus lente, surtout dans les organisations où la prise de décision est centralisée.

Hofstede (1991), avec son modèle des dimensions culturelles, contribue également à cette compréhension en introduisant des variables comme la distance hiérarchique et l'aversion pour l'incertitude. Dans des contextes comme celui du Bénin, ces variables exacerbent la méfiance envers l'IA, car les employés sont moins enclins à accepter des changements perçus comme risqués et disruptifs pour les structures établies. Cette perception est renforcée par la culture organisationnelle de la centralisation, où les décisions

d'adoption technologique sont souvent imposées par les figures d'autorité sans véritable implication des employés.

Les travaux de Serge Théophile Balima (2003) et de Rachida Abdoul Djalil (2018) soulignent un autre aspect fondamental : le contraste entre l'usage privé et professionnel des technologies au Bénin. Balima démontre que la culture de l'immédiateté, favorisée par l'utilisation informelle des NTIC dans la vie personnelle, entre en contradiction avec le milieu professionnel, où les processus d'adoption sont plus rigides. Djalil, quant à elle, explore les résistances organisationnelles en mettant en avant la perception des NTIC comme des outils de contrôle dans les entreprises, ce qui alimente la méfiance et ralentit l'adoption.

Trompenaars et Hampden-Turner (1997) apportent une perspective enrichissante en introduisant le concept de particularisme, où les décisions sont influencées par des relations interpersonnelles plutôt que par des critères purement techniques. Dans des contextes particuliers comme celui des pharmacies béninoises, les leaders d'opinion et les autorités internes jouent un rôle prépondérant dans la diffusion de l'innovation. Leurs travaux montrent que dans les environnements fortement influencés par des dynamiques sociales et de pouvoir, l'acceptation de l'IA dépend largement du soutien explicite de ces figures influentes.

Par ailleurs, Paul Zinsou (2010) et Florent Couao-Zotti (2017) mettent en lumière l'absence de recul face aux changements technologiques en milieu professionnel au Bénin. Zinsou analyse le scepticisme envers l'IA dans le contexte des entreprises, où le défaut de prise de recul et la crainte de perdre le contrôle freinent l'innovation. Couao-Zotti, dans ses écrits littéraires, traduit cette tension par des récits qui expriment les contradictions entre l'adoption personnelle des technologies et la méfiance au sein des structures formelles.

Enfin, Le Moigne (1990), avec son approche systémique, propose une compréhension holistique des organisations comme des systèmes d'interactions complexes. Cette vision est particulièrement utile pour analyser la dynamique d'acceptation de l'IA dans un contexte béninois.

Ces différentes études montrent que l'intégration de l'IA dans les pharmacies béninoises ne peut être analysée de manière isolée. Elle doit tenir compte de plusieurs dimensions interconnectées : la gestion du changement, l'adoption technologique, et les facteurs culturels tels que la culture de l'immédiateté, la culture de l'impatience, et le défaut de prise de recul, observés dans les comportements béninois. De plus, le contraste entre l'acceptation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC ) à titre privé et l'aversion pour leur usage dans le domaine professionnel, souligné par Balima et Djalil, reflète une ambivalence culturelle qui complexifie l'appropriation de l'IA.

Bien que des études aient été menées sur l'IA dans les pays développés, il existe encore une lacune significative dans la littérature concernant l'adoption de l'IA dans les pays en développement, particulièrement dans le secteur pharmaceutique.

## • Hypothèses de l'étude

À partir de cette revue de littérature, plusieurs hypothèses peuvent être formulées sur l'mpact des stratégies de gestion du changement sur l'Implémentation de l'IA dans les pharmacies béninoises.

Hypothèse 1 : La mise en place de programmes de formation continue, adaptés aux besoins des employés et tenant compte de la culture béninoise de l'apprentissage en groupe et de l'entraide, facilite l'intégration de l'IA en réduisant les résistances au changement.

Hypothèse 2 : Une communication transparente et structurée contribue à atténuer la méfiance initiale et à renforcer l'adhésion, dans un contexte où la hiérarchie et l'autorité jouent un rôle central dans l'acceptation des nouvelles pratiques.

Hypothèse 3 : L'identification et la promotion de « champions de la technologie » au sein de la pharmacie permettent de mieux surmonter les résistances individuelles, en s'appuyant sur les valeurs culturelles béninoises de solidarité et de partage de connaissances.

Hypothèse 4 : La reconnaissance et la valorisation des efforts d'adaptation des employés renforcent l'appropriation de l'IA.

# 1. Méthodologie

L'étude s'appuie sur une posture épistémologique constructiviste, qui considère la réalité comme une construction sociale, façonnée par les perceptions et interactions des individus dans un contexte particulier (Guba & Lincoln, 1994). Cette posture est particulièrement adaptée pour une étude de cas unique, permettant d'explorer les perceptions des acteurs de la pharmacie (pharmaciens, délégués pharmaceutiques, opérateurs de l'automate et managers) vis-à-vis de l'implémentation de l'intelligence artificielle (IA) dans leur environnement organisationnel (Yin, 2018).

L'étude adopte une méthode qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, des observations directes et l'analyse des documents internes de la Pharmacie du Centre. Cette approche permet de capter les perceptions et les comportements des participants face à l'introduction de l'IA.

Ainsi, les entretiens permettent de recueillir des données détaillées sur les perceptions et attitudes face à l'IA, tout en offrant une flexibilité aux répondants pour exprimer leurs opinions. Ils sont menés auprès d'un échantillon raisonné de vingt-huit (28) participants, incluant pharmaciens, délégués pharmaceutiques, opérateurs de l'automate et managers, et sont conduits à trois moments clés : avant, pendant et dix mois après l'implémentation de l'IA (Yin, 2018). Cette approche longitudinale vise à capturer les évolutions de perception dans le temps, en assurant la confidentialité des réponses pour limiter les biais de désirabilité sociale (Saunders et al., 2019). Par ailleurs, ces 28 participants permettent de couvrir une diversité d'acteurs clés dans le cadre de l'introduction de l'IA à la Pharmacie du Centre. Ils sont sélectionnés en fonction de leur rôle et de leur expérience spécifique avec l'IA et garantissant ainsi une représentation

pertinente des différentes perspectives. Les entretiens semi-directifs permettent une exploration détaillée des perceptions, attitudes et comportements des participants. Les 28 participants ont permis de réaliser des analyses approfondies tout en restant gérable en termes de temps et de ressources.

Aussi, avons-nous atteint la saturation des données, car après 25 entretiens, nous n'avons plus noté de nouvelles informations pouvant apporter plus de valeur significative à l'analyse (Yin, 2018). En gros, cet échantillon est justifié par l'objectif d'obtenir une représentation pertinente des acteurs concernés, tout en assurant une analyse approfondie des données qualitatives recueillies dans le cadre d'une étude longitudinale. Cette approche garantit la rigueur et la fiabilité des résultats obtenus.

Les observations directes permettent de recueillir des données empiriques sur les interactions avec l'IA. Une grille d'observation structurée évalue divers indicateurs : temps d'attente des clients, corrections manuelles des erreurs de l'IA, fluidité des processus et qualité des interactions humaines après l'introduction de l'IA. Cette approche discrète, réalisée à différents moments de la journée, vise à limiter l'effet Hawthorne (Roethlisberger & Dickson, 1939) et permet de corroborer les informations obtenues lors des entretiens (Patton, 2002).

L'analyse documentaire concerne les documents internes (rapports, notes de direction, suivis de l'IA) qui ont complété les données recueillies en offrant des informations sur les stratégies de gestion et processus décisionnels. Cette triangulation des sources contribue à renforcer la validité des résultats (Yin, 2018).

Les entretiens sont analysés à l'aide de l'analyse thématique (Braun & Clarke, 2006), une méthode permettant d'identifier, analyser et rapporter des thèmes récurrents dans les données qualitatives. Les observations sont codifiées et interprétées pour évaluer les changements dans les processus et interactions humaines au fil du temps (Bogdan & Biklen, 2007).

La triangulation des données (Denzin, 1978), combinant entretiens, observations et documents, assure la validité et la fiabilité des résultats en croisant différentes perspectives.

Bien que cette approche soit rigoureuse, elle présente des limites inhérentes aux études qualitatives, notamment la difficulté de généraliser les résultats en raison de la spécificité du cas étudié (Flyvbjerg, 2006). De plus, malgré les précautions, des biais peuvent subsister lors des interactions avec les participants. Cependant, la triangulation et l'analyse rigoureuse contribuent à atténuer ces limites, assurant ainsi la robustesse des conclusions.

## 2. Analyse et Discussion

L'implémentation de l'IA dans les pharmacies béninoises représente un changement organisationnel profond, nécessitant des stratégies de conduite du changement adaptées pour garantir une transition réussie. En s'appuyant sur des séquences du corpus des entretiens, sur la littérature en gestion du changement et une triangulation avec les données issues des observations

et l'étude de certains documents existants, cette analyse explore comment les stratégies de formation continue, de communication, d'accompagnement personnalisé, et de promotion d'une culture d'innovation peuvent soutenir l'adoption de l'IA et minimiser les résistances.

### 2.1. Formation continue et sens de l'urgence

La formation continue, avec un rythme soutenu, s'avère cruciale pour accompagner l'adoption de l'IA, surtout dans le contexte béninois, marqué par une culture de l'immédiateté et une attente de résultats rapides. Selon Lewin (1947) et son modèle en trois étapes (dégel, changement, regel), la formation représente un moyen de préparer psychologiquement les employés en leur fournissant des compétences adaptées pour utiliser l'IA de manière progressive. Dans la Pharmacie du Centre, les formations régulières ont permis de lever les réticences initiales des employés, en répondant à leur besoin d'adaptation face à la nouveauté. Un employé témoigne : « Au début, on était très réticents… mais avec les formations mensuelles et l'aide des formateurs, on a commencé à mieux comprendre comment ça marche, et maintenant on se sent plus à l'aise. » Ce témoignage souligne l'importance des sessions de formation dans la réduction des résistances et l'instauration d'un climat de confiance, renforçant l'auto-efficacité des employés (Bandura, 1977).

Les travaux de Kotter (1996) sur le changement organisationnel mettent également en avant la nécessité de créer un sentiment d'urgence et de maintenir une communication claire et proactive pour mobiliser les équipes. Dans le contexte des pharmacies béninoises, où la hiérarchie et la communication verticale sont prédominantes, une communication proactive s'avère essentielle pour dissiper les craintes des employés et clarifier les bénéfices de l'IA, conformément aux recommandations de Berthet (2020). La préparation technologique ("techno-readiness") décrite par Parasuraman et Colby (2001) est ainsi renforcée par un accompagnement post-formation qui apaise les inquiétudes et soutient l'engagement des employés envers l'IA.

De plus, l'instauration de "champions de la technologie" au sein de l'équipe, conformément aux travaux de Schumann et Wünderlich (2012), favorise une dynamique de mentorat qui est en accord avec la culture béninoise de solidarité et de soutien mutuel (Reynaud, 2003). Ces champions jouent un rôle clé dans l'adoption de l'IA en fournissant un soutien technique et en encourageant leurs collègues à s'approprier la technologie. Dumoulin et Thomas (2019) soulignent l'importance de l'apprentissage continu dans des environnements technologiques en évolution rapide, et cette stratégie est ici appliquée pour accompagner la transition vers l'IA.

Enfin, l'importance de la reconnaissance des efforts des employés, mise en avant par Herzberg (1968), est cruciale pour maintenir un niveau d'engagement élevé. Dans le contexte béninois, où l'accomplissement collectif est valorisé (Couao-Zotti, 2017), la valorisation des efforts individuels et collectifs dans l'adaptation à l'IA renforce l'engagement des employés et facilite une adoption harmonieuse de la technologie.

### 2.2. Communication transparente et sensibilisation des parties prenantes

La communication transparente est un élément central dans la conduite du changement, notamment dans un contexte de transformation technologique qui peut susciter des inquiétudes et de l'incertitude parmi les employés. Kotter (1996), dans son modèle de changement en huit étapes, souligne l'importance de "communiquer la vision" pour mobiliser les équipes et les aligner autour des objectifs du changement. A la pharmacie du Centre, les entretiens montrent que la communication proactive a contribué à une meilleure acceptation de l'IA. Par exemple, un employé témoigne : « Les managers nous ont expliqués que l'IA allait nous aider, et qu'elle n'était pas là pour nous remplacer. Ils ont affiché des informations un peu partout pour qu'on sache à quoi s'attendre, et ils ont organisé des réunions où on pouvait poser nos questions. » Cet extrait montre combien il est essentiel de rassurer les employés en clarifiant que l'IA est un outil d'assistance et non un substitut à leur travail. Cette transparence atténue les peurs liées au remplacement par la technologie, comme le recommandent Heifetz et Laurie (1997), qui affirment qu'une communication structurée et claire minimise les malentendus et favorise une adoption positive.

D'autres auteurs, tels que Berthet (2020), insistent sur la nécessité de structurer la communication en fonction des besoins et des préoccupations des parties prenantes. Aussi, les raisons qui motivent le choix de la technologie par la Pharmacie du Centre sont connues et partagées de tous. Elles concernent notamment le désir de la rapidité du service, la gestion des files d'attente due à la notoriété et à leur situation géographique, la perte de temps pour la recherche des produits, les difficultés dans la sortie des produits au magasin (fiches aller-retour), la gestion des dates de péremption, la maximisation des ventes, l'efficacité opérationnelle, l'ergonomie du travail, la santé et la sécurité au travail et le confort. La communication est alors alignée sur les réelles motivations partagées de tous. Berthet argue que pour qu'une innovation comme l'IA s'intègre de manière pérenne, elle doit être alignée avec les valeurs de l'organisation. Cette intégration permet aux employés de percevoir le changement technologique comme une extension naturelle de la culture d'entreprise. Dans le cas de la pharmacie du centre, cette approche a été particulièrement efficace, car des valeurs telles que l'accueil et l'attention à l'autre sont profondément enracinées dans la culture béninoise. En alignant également la communication sur ces valeurs, les managers facilitent l'acceptation de l'IA, perçue comme bénéfique tant pour les clients que pour le personnel, grâce à l'amélioration de la qualité de service.

Cependant, certains chercheurs proposent une vision plus nuancée. Mintzberg (1994) critique l'approche top-down de la communication, affirmant qu'une vision imposée de manière autoritaire peut susciter de la méfiance. Selon lui, une communication efficace doit inclure une écoute active des retours des employés pour adapter le message à leurs préoccupations. Cette approche a été mise en œuvre à la pharmacie du Centre par des feedbacks réguliers pour recueillir les opinions du personnel

sur l'impact quotidien de l'IA, renforçant ainsi leur engagement en les impliquant dans le processus.

Rogers (2003), dans sa théorie de la diffusion des innovations, affirme que pour encourager l'adoption de nouvelles technologies, il est essentiel de démontrer leur utilité perçue par les utilisateurs finaux. Dans ce contexte, la Pharmacie du Centre a organisé des sessions d'échange où les employés partagent des exemples concrets d'améliorations apportées par l'IA, renforçant ainsi l'adhésion par des preuves tangibles d'efficacité. Cette approche de démonstration concrète favorise une appropriation plus rapide de l'innovation.

Argyris et Schön (1978) apportent également une perspective critique en suggérant que la transparence dans la communication doit s'accompagner d'une véritable volonté de résoudre les conflits potentiels. Selon eux, une communication unidirectionnelle qui ne prend pas en compte les préoccupations des employés risque de créer des tensions latentes. En intégrant des espaces de dialogue où les employés peuvent exprimer librement leurs inquiétudes, les pharmacies béninoises ont transformé la communication en un outil de confiance mutuelle, facilitant ainsi une transition plus harmonieuse vers l'IA.

Enfin, Besson et Rowe (2012) soutiennent que la communication ne doit pas se limiter aux seuls employés mais inclure toutes les parties prenantes, y compris les clients. Ils affirment que dans des secteurs sensibles comme la pharmacie, la transparence envers les clients concernant l'utilisation de l'IA est cruciale pour maintenir leur confiance. En informant les clients sur les bénéfices de l'IA pour la rapidité et la précision des services, la pharmacie du Centre renforce leur satisfaction et leur fidélité. À cet effet, des campagnes d'information et des affiches expliquant l'utilisation de l'IA ont été mises en place, ce qui a contribué à construire une perception positive aussi bien chez les employés que chez les clients.

Ainsi, la communication structurée et transparente, soutenue par un retour d'information constant et une sensibilisation des différentes parties prenantes, est essentielle pour faciliter l'adoption de l'IA dans le milieu pharmaceutique béninois. En s'appuyant sur les perspectives de Kotter, Berthet, et d'autres chercheurs, cette analyse démontre que la communication dépasse la simple transmission d'un message. Elle doit être un processus interactif et inclusif, permettant de rassurer, d'engager et de construire une confiance durable dans le changement technologique.

### 2.3. Accompagnement Personnalisé et Création de "Champions de la Technologie"

L'accompagnement personnalisé est une stratégie essentielle pour assurer une adoption harmonieuse de l'IA, en offrant un soutien adapté aux employés et en leur permettant de s'approprier progressivement la technologie. Le concept de "champions de la technologie", décrit par Schumann et Wünderlich (2012), désigne des employés formés et motivés qui agissent comme des points de soutien technique et de motivation pour leurs collègues. A la pharmacie du Centre, certains employés plus

expérimentés dans l'utilisation de l'IA ont naturellement pris ce rôle de "champions", comme l'illustre cet extrait : « Il y a toujours un collègue qui maîtrise mieux l'outil et qui nous aide en cas de besoin. Ça nous rassure de savoir qu'on n'est pas seuls face à la machine, et qu'on peut compter sur quelqu'un qui connaît bien le système. » Ce témoignage montre l'importance de points de référence au sein de l'équipe, ce qui réduit le stress lié à l'usage de l'IA et crée un climat de soutien mutuel. Il faut dire que l'organisation mise en place a permis d'avoir des formateurs relais ayant suivi la formation des formateurs qui sont disponibles et assistent leurs pairs.

Kotter (1996) appuie cette idée en recommandant l'utilisation de leaders d'opinion internes pour encourager l'adhésion au changement. Dans son modèle du changement, il explique que les champions ou leaders informels jouent un rôle essentiel pour catalyser l'adoption de nouvelles pratiques. Au niveau de la Pharmacie du Centre, cette approche est mise en œuvre de manière informelle mais efficace, les employés expérimentés devenant des modèles pour leurs collègues. Ce leadership informel est particulièrement pertinent dans des contextes où les contrats de travail sont fragiles, comme dans les entreprises privées béninoises, où les employés voient en la maîtrise de l'IA une opportunité pour sécuriser leur emploi en devenant des formateurs pour leurs pairs.

Reynaud (2003) soutient les approches interactives et centrées sur la collaboration, comme le management participatif, qui sont essentielles pour promouvoir une dynamique positive de changement. Dans le cas de notre contexte d'étude, la démarche qualité en cours facilite un leadership souple et participatif, ce qui semble renforcer l'appropriation de l'IA et réduit la distance hiérarchique entre la direction et les employés. Cette approche est également soutenue par Diallo (2021), qui note que le management participatif dans les entreprises africaines facilite l'acceptation des nouvelles technologies en favorisant une atmosphère de confiance et d'inclusion.

En complément, Vroom et Jago (1988) avancent que la motivation des employés à devenir des champions peut être influencée par des récompenses intrinsèques et extrinsèques. Dans le contexte de la pharmacie du centre, les employés qui maîtrisent l'IA et deviennent des formateurs informels ressentent une reconnaissance implicite de leurs compétences, ce qui renforce leur engagement et les encourage à aider leurs collègues. Cette reconnaissance compense ainsi la précarité perçue de leur emploi, un point souligné par Niyonkuru (2019), qui affirme que dans les environnements de travail africains, la reconnaissance du rôle de champion de la technologie stimule l'adhésion au changement.

Rogers (2003), dans sa théorie de la diffusion des innovations, ajoute que les champions de la technologie sont cruciaux pour "normaliser" l'utilisation de la technologie au sein d'un groupe en créant un effet de pair à pair. Lorsqu'ils voient leurs collègues adopter l'IA, les employés moins à l'aise sont incités à s'y intéresser et à demander de l'aide. Ce soutien entre collègues facilite un apprentissage collectif qui, selon Bandura (1977) et sa théorie de l'auto-efficacité, accroît le sentiment de compétence des employés en leur

donnant des modèles à suivre et en renforçant leur confiance vis-à-vis de la technologie.

Cependant, cette approche n'est pas sans critiques. Argyris et Schön (1978) suggèrent que le recours aux champions de la technologie peut parfois masquer des résistances sous-jacentes, car certains employés non-champions peuvent développer une dépendance vis-à-vis de leurs collègues plus compétents. Cela peut même créer des tensions entre ceux qui manipulent facilement la technologie et les autres qui éprouvent des difficultés. Bien que cet aspect ne soit pas observé dans cette étude, il mérite une attention proactive pour éviter des tensions potentielles à l'avenir.

Dumoulin et Thomas (2019) ajoutent que l'encadrement personnalisé est fondamental pour surmonter les blocages techniques et psychologiques des employés. La présence de champions au sein de l'équipe facilite l'apprentissage collaboratif et favorise une culture de soutien, où les employés se sentent accompagnés et non contraints. Mintzberg (1983) rappelle aussi que la structure organisationnelle influence la réussite du changement. A la pharmacie du Centre, la démarche qualité et la culture de leadership participatif, appuyée par des systèmes de remontée d'informations, engendrent un environnement favorable à l'émergence des champions et à une adoption plus harmonieuse de l'IA.

En conclusion, l'accompagnement personnalisé et la création de champions de la technologie sont des leviers puissants pour encourager une adoption harmonieuse de l'IA dans les pharmacies béninoises. En combinant des approches théoriques de Schumann et Wünderlich (2012), Kotter (1996), Reynaud (2003), Rogers (2003), et Bandura (1977), cette analyse montre que la présence de champions et un soutien personnalisé augmentent l'engagement, renforcent la confiance, et favorisent un apprentissage par les pairs. Toutefois, des risques de dépendance et de tensions internes peuvent également apparaître, soulignant l'importance pour les managers de maintenir un équilibre entre accompagnement formel et informel afin d'assurer une transition fluide vers l'IA et de maximiser l'engagement de tous les employés.

### 2.4. Création d'une culture d'innovation et adaptation aux spécificités culturelles Béninoises

Pour assurer une intégration durable de l'intelligence artificielle (IA) dans la pharmacie du Centre, il est essentiel de développer une culture organisationnelle qui valorise l'innovation tout en respectant les spécificités culturelles béninoises. Schein (1985) met en avant l'importance des valeurs organisationnelles et de la culture d'entreprise dans l'acceptation du changement, en montrant que ces éléments influencent directement les attitudes et comportements des employés. Dans le contexte béninois, cette acceptation doit également prendre en compte la culture de l'immédiateté et de l'impatience (Balima, 2003), qui pousse les employés à vouloir voir des résultats rapides et tangibles des changements introduits.

Un extrait du corpus d'entretiens illustre cette dynamique : « Au début, on se demandait si cette machine allait vraiment nous aider. Mais en voyant que

la direction nous encourage et récompense ceux qui s'adaptent bien, on a commencé à voir ça comme une opportunité. » Ce témoignage, fréquemment mentionné par les employés, souligne combien la reconnaissance et l'encouragement de la direction sont essentiels pour modifier les perceptions vis-à-vis de l'IA. Cette approche rejoint le concept de "regel" de Lewin (1947), qui propose de stabiliser les nouvelles pratiques en récompensant les comportements favorables au changement. En valorisant ceux qui s'adaptent, la direction renforce l'idée que l'IA est bénéfique, ce qui incite d'autres employés à embrasser cette innovation.

Par ailleurs, la culture béninoise de solidarité et d'entraide (Tévoédjrè, 1978) joue également un rôle facilitateur dans le processus de transformation. Un employé rapporte : « Dans les moments où on ne comprend pas bien le fonctionnement de la machine, on se soutient entre collègues, et ça aide beaucoup. » Cette dynamique interne de soutien mutuel, renforcée par la direction, réduit les résistances et encourage l'engagement des employés. Berthet (2020) et Heifetz et Laurie (1997) soulignent que la reconnaissance des efforts d'adaptation est un levier puissant pour renforcer l'engagement des employés, d'autant plus dans un contexte comme celui du Bénin, où la culture valorise l'entraide et la cohésion sociale.

Un autre extrait du corpus indique : « On se sent valorisés quand on nous donne des responsabilités dans l'utilisation de l'automate. Ça nous permet de mieux comprendre et de moins en avoir peur. » Cette responsabilisation est une stratégie clé pour renforcer la motivation des employés, en leur donnant un sentiment de contrôle et en réduisant leurs craintes face à l'IA. Cameron et Quinn (1999) insistent, dans leur modèle de culture organisationnelle, sur l'importance d'une culture d'innovation pour encourager l'acceptation des nouvelles technologies. Dans la pharmacie du Centre, l'intégration de pratiques de reconnaissance et de responsabilisation a permis d'adapter la culture d'entreprise aux exigences d'un environnement technologique en constante évolution.

Niyonkuru (2019) et Diallo (2021) montrent que l'adoption de l'IA dans les entreprises africaines est plus efficace lorsqu'elle respecte les particularités culturelles locales, incluant des valeurs comme le respect, l'implication communautaire et la reconnaissance. Cette perspective est confirmée dans le cas de la pharmacie du Centre, où l'IA est mieux acceptée lorsqu'elle est perçue comme un outil qui soutient non seulement l'efficacité mais aussi la cohésion sociale au sein de l'organisation. Un autre extrait illustre cette perception : « La machine nous aide à travailler plus vite, mais c'est aussi parce qu'on sent que tout le monde y trouve son compte. Ça nous motive. »

Cependant, certains auteurs comme Argyris et Schön (1978) mettent en garde contre les risques de masquage des résistances latentes derrière une culture d'innovation superficielle. Ils recommandent une approche inclusive qui intègre les feedbacks des employés, afin de répondre à leurs besoins et préoccupations réels. Dans le cas de la pharmacie du Centre, l'organisation de groupes de discussion réguliers, permettant aux employés d'exprimer leurs doutes et de proposer des ajustements, a été une stratégie efficace. Un employé témoigne : « Lors des réunions, on peut dire ce qui ne va pas

et ce qui pourrait être amélioré. Ça aide vraiment à mieux accepter la machine. »

Enfin, Mintzberg (1983) rappelle l'importance de la structure organisationnelle dans la gestion du changement. Dans des structures hiérarchiques, l'innovation peut être perçue comme imposée, ce qui génère des résistances plus fortes. À la pharmacie du Centre, une structure plus horizontale et collaborative semble avoir favorisé une intégration plus douce de l'IA, permettant aux employés de se sentir impliqués et valorisés dans le processus de transformation. Ce modèle de gestion participative est particulièrement adapté au contexte béninois, où l'implication communautaire et le respect des hiérarchies jouent un rôle central.

En somme, la création d'une culture d'innovation en phase avec les spécificités culturelles béninoises en valorisant la solidarité, la reconnaissance, l'implication des employés et l'écoute de leurs retours a permis à la pharmacie du Centre de réduire les résistances et de faciliter l'acceptation de l'IA.

# 3. Conclusion

Cette recherche a exploré l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans la plus grande pharmacie béninoise, en mettant en évidence les stratégies de gestion du changement pour faciliter cette transition technologique dans un contexte culturellement spécifique. Elle a cherché à répondre aux questions suivantes : quelles stratégies peuvent être mises en place pour réduire les résistances au changement induites par l'IA, et comment les facteurs culturels et organisationnels influencent-ils la perception et l'acceptation de l'IA. Une méthodologie qualitative a été adoptée, combinant entretiens, observations et analyse documentaire, afin de recueillir des données riches sur les perceptions des employés et les pratiques managériales.

Les contributions de cette étude sont multiples. Sur le plan théorique, elle enrichit la théorie de la conduite du changement en validant l'importance des pratiques de formation continue et de valorisation des employés pour réduire les résistances et stabiliser les nouvelles pratiques, soutenant ainsi le concept de "regel" de Lewin (1947) dans un contexte moderne d'IA. Par ailleurs, cette recherche contribue à la théorie organisationnelle en montrant que des valeurs telles que la reconnaissance et la valorisation facilitent l'acceptation du changement. En intégrant l'IA dans une culture d'entreprise béninoise ancrée dans l'accueil, la solidarité et l'entraide (Tévoédjrè, 1978), elle souligne l'importance d'une approche culturelle adaptée pour assurer le succès des innovations technologiques. De plus, elle réévalue le rôle des champions de la technologie en s'appuyant sur la théorie de la diffusion des innovations de Rogers (2003) et le concept de champions de Schumann et Wünderlich (2012), en montrant que ces champions jouent un rôle clé dans l'adoption de l'IA. Cette étude renforce également la théorie de l'auto-efficacité de Bandura (1977) en soulignant l'importance de la confiance en soi des employés dans l'adoption de nouvelles technologies, une notion qui

pourrait être intégrée dans les modèles de conduite du changement pour une meilleure efficacité.

Sur le plan méthodologique, cette étude met en avant l'intérêt d'une approche qualitative basée sur une triangulation des données, permettant de mieux comprendre les dynamiques humaines et les résistances face à l'innovation dans un contexte africain. En intégrant les éléments de la culture béninoise, tels que la culture de l'immédiateté et l'impatience (Balima, 2003) ainsi que l'importance de la solidarité, cette approche qualitative offre une perspective détaillée sur les perceptions des employés, rendant les résultats particulièrement utiles pour des recherches futures dans des environnements similaires.

Sur le plan managérial, les résultats de cette étude fournissent des orientations concrètes pour les gestionnaires dans des contextes similaires. La recherche souligne l'importance de programmes de formation continue adaptés, permettant aux employés de renforcer leur confiance et leur préparation technologique. En intégrant des sessions de communication régulières et transparentes, les gestionnaires peuvent également clarifier les objectifs de l'IA, rassurer les employés sur leurs rôles, et ainsi minimiser les résistances. En identifiant et en encourageant les employés motivés pour devenir des champions de la technologie, les managers facilitent l'appropriation de l'IA au sein de l'équipe. La promotion d'une culture d'innovation et de reconnaissance renforce l'engagement des employés en valorisant leurs efforts d'adaptation, transformant ainsi l'IA en une opportunité de développement personnel et professionnel. De plus, l'adaptation des pratiques managériales aux valeurs culturelles béninoises, telles que l'accueil, la solidarité et l'entraide, favorise une adoption harmonieuse de l'IA et renforce l'engagement des équipes. Cette prise en compte des spécificités culturelles locales permet aux employés de percevoir l'IA non seulement comme une innovation technologique, mais aussi comme un levier de renforcement des relations humaines au sein de l'organisation.

Cependant, cette recherche présente certaines limites. Elle se concentre sur une seule pharmacie béninoise, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à d'autres contextes ou secteurs. De plus, l'étude est essentiellement qualitative, ce qui peut introduire une certaine subjectivité dans l'interprétation des données. Une approche mixte, incluant des données quantitatives, offrirait une perspective complémentaire et renforcerait la robustesse des conclusions. Par ailleurs, l'impact de l'IA sur le long terme n'a pas été exploré, et une étude longitudinale permettrait d'évaluer la durabilité de l'adoption de l'IA et d'analyser les effets éventuels de cette technologie sur les dynamiques organisationnelles à travers le temps.

Pour la communauté scientifique, cette recherche ouvre des perspectives prometteuses. Elle pourrait être étendue à d'autres secteurs ou pays d'Afrique pour examiner si les dynamiques observées ici se retrouvent dans des environnements différents. Des recherches longitudinales seraient également pertinentes pour étudier l'évolution des perceptions et des pratiques à mesure que l'IA s'intègre de manière plus durable. Enfin, l'analyse de l'impact de l'IA sur la qualité de service et la satisfaction des

clients, en lien avec les pratiques de gestion du changement, serait un complément précieux pour mieux comprendre les effets de cette technologie sur la performance organisationnelle.

En somme, cette étude offre des insights précieux pour les managers cherchant à intégrer l'IA dans un environnement sensible au changement. En adoptant des stratégies de formation, de communication, d'accompagnement personnalisé, et en cultivant une culture de reconnaissance, les gestionnaires peuvent non seulement surmonter les résistances, mais aussi encourager une adoption pérenne de l'IA dans le secteur pharmaceutique. La prise en compte des spécificités culturelles, telles que la culture de l'impatience, la solidarité, et la préférence pour l'immédiateté, permet une adaptation plus harmonieuse, garantissant que l'IA soit perçue comme un allié dans le quotidien professionnel, et non comme une menace.

# 4. Bibliographie

Aguessy, G. (1987). L'Afrique et la modernité : Sociologie de l'évolution des comportements sociaux en Afrique. Paris: Karthala.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. Jossey-Bass.

Balima, S. T. (2003). Les nouvelles technologies de l'information et de la communication en Afrique de l'Ouest : Impact social et culturel. Ouagadougou: Presses de l'Université de Ouagadougou.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191–215.

Ben Mahmoud-Jouini, S., & Midler, C. (2020). Les modèles agiles de gestion du changement. Revue Française de Gestion. 46(294), 45-61

Berthet, É. (2020). L'importance de la communication dans l'implémentation de l'innovation technologique. Revue Française de Management. 48(102), 15-30

Besson, P., & Rowe, F. (2012). Les nouvelles technologies et la gestion du changement organisationnel. Presses Universitaires de France.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Addison-Wesley.

Couao-Zotti, F. (2017). Les tambours de Braise. Paris: Éditions Métailié.

Crozier, M. (1977). Le phénomène bureaucratique. Éditions du Seuil.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, 96(1), 108-116.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319–340.

Desmarais, C., & Leroux, M. (2015). La gestion du changement en milieu technologique. Revue Internationale de Gestion, 21(3), 45-58.

Diallo, S. (2021). La culture organisationnelle dans les entreprises africaines et l'adoption des nouvelles technologies. Management Africain.36(4), 85-102.

Djalil, R. A. (2018). Les technologies de l'information et la résistance culturelle au Bénin. Cotonou: Éditions Diaspora.

Dumoulin, L., & Thomas, C. (2019). L'importance de l'accompagnement dans l'adoption des nouvelles technologies. Journal Européen des Sciences de Gestion. 33(2), 67-81.

Faggella, D. (2019). Augmented AI in the enterprise. Emerj Artificial Intelligence Research.14(3), 12-25

Gahi, R., & al. (2020). Technologie et Acceptation dans les organisations africaines. Revue des Sciences de Gestion.55(3), 121-136.

Goodman, B., & Flaxman, S. (2017). European Union regulations on algorithmic decision-making and a "right to explanation". AI Magazine, 38(3), 50-57.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In Handbook of Qualitative Research (pp. 163-194).

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. Pearson.

Heifetz, R., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. Harvard Business Review, 75(1), 124–134.

Herzberg, F. (1968). Work and the nature of man. World Publishing.

Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government, and our community. Prosci Research.

Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. Human Relations, 1(1), 5–41.

Lorino, P. (2001). Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences. Éditions d'Organisation.

Merriam, S. B. (1998). Qualitative research and case study applications in education. Jossey-Bass Publishers.

Mintzberg, H. (1983). Power in and around organizations. Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.

Mucchielli, A. (2013). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Armand Colin.

Niyonkuru, F. (2019). L'adoption des nouvelles technologies dans les entreprises africaines : enjeux et pratiques managériales. Revue Africaine de Gestion.21(6), 95-112.

Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2001). Techno-ready marketing: How and why your customers adopt technology. Free Press.

Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods. Sage Publications.

Reynaud, J. D. (2003). Le management participatif : approche et perspectives. Éditions du Seuil.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). Free Press.

Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

Schumann, J. H., & Wünderlich, N. V. (2012). The role of technology champions in driving technological adoption. Journal of Service Research, 15(1), 86–102.

Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.

Tévoédjrè, A. (1978). La pauvreté, richesse des peuples. Paris : Seuil.

Topol, E. J. (2019). Deep Medicine: How Artificial Intelligence Can Make Healthcare Human Again. Basic Books.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. McGraw-Hill.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3), 425–478.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). The new leadership: Managing participation in organizations. Prentice Hall.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. Sage Publications.

Zinsou, P. (2010). Psychologie sociale de l'innovation technologique au Bénin. Cotonou : Presses de l'Université d'Abomey-Calavi




# PARTENAIRES ET RESEAUX

ISSN INTERNATIONAL STANDARD SERIAL NUMBER INTERNATIONAL CENTRE

CAIRN.INFO CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

diliCOM LE RÉSEAU DU LIVRE

Banque du Livre asbl

doi

Crossref Content Registration

MEDIATHEQUE DÉPARTEMENTALE du Gers

MOUVEMENT LAUDATO SI' Catholiques pour notre maison commune

parcours formation

MOOC Gestion de Projet

MAXITY

CS4ME CIVIL SOCIETY FOR MALARIA ELIMINATION

10.000 {CODEURS} 2015-2025

UNITED FOR HUMAN RIGHTS

COPAS

RESEAU ELIKYA

FORUM INTERNATIONAL de GOMA pour la RESOLUTION des CONFLITS

Youth for Human Rights International

AGAPE asbl

REVUE PLURIDISCIPLINAIRE AFRICAINE DE L'ENVIRONNEMENT

AS

AGOS EFFICACITÉ SOLIDARITÉ PAIX

IJAS

Scopalto ACADEMIA

**Editions Lumumba, un nouvel élan de l'édition africaine**

10, avenue de la Moto x boulevard Ms'iri, Quartier Gambela, commune de Lubumbashi, ville de Lubumbashi, République démocratique du Congo
Tél. : 00243 90 433 70 19
Mail : contact@editionslumumba.com
www.editionslumumba.com

Imprimé en République démocratique du Congo

©Edition Lumumba, décembre 2024

**Afrindala Group**
« New African Generation »
www.afrindalagroup.com

**Association Panafricaine pour l'Encadrement et la Formation de la Jeunesse (APANAEFJ)**
Courriel : info@apanaefj.org
Site web : www.apanaefj.org

Siège : 10, Avenue de la Moto croisement Boulevard M'siri, Ville de Lubumbashi, RD Congo

APANAEFJ

# REVUE PANAFRICAINE DE LA JEUNESSE

Revue scientifique internationale, interdisciplinaire et interactive

Publiée par les Editions Lumumba
Avec le soutien
d'Afriscience

&

Association Panafricaine pour l'Encadrement et
la Formation de la Jeunesse
(APANAEFJ)

Courriel : rpj@apanaefj.org
Site web : www.apanaefj.org
Tél. (+243) 973738975
Siège : 10, avenue de la Moto croisement boulevard M'siri, ville de Lubumbashi, RD Congo