

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/316798689>

# Difficultés d'appropriation des systèmes d'information

Poster · December 2014

---

CITATIONS

0

---

READS

2,576

2 authors:



Razane Chroqui

Université Hassan 1er

110 PUBLICATIONS 188 CITATIONS

SEE PROFILE



Chafik Okar

National School of Applied Sciences of Berrechid

130 PUBLICATIONS 589 CITATIONS

SEE PROFILE

# Difficultés d'appropriation des systèmes d'information

## Cas d'une TPE marocaine

Imane BEQQALI HASSANI  
Casablanca, Maroc

[i.beqqali@gmail.com](mailto:i.beqqali@gmail.com)

Razane CHROQUI  
LAMSAD, ESTB  
Université Hassan 1<sup>er</sup>  
Settat, Maroc  
[chroqui@yahoo.fr](mailto:chroqui@yahoo.fr)

Chafik OKAR  
LAMSAD, ESTB  
Université Hassan 1<sup>er</sup>  
Settat, Maroc  
[okar.chafik@gmail.com](mailto:okar.chafik@gmail.com)

### Résumé:

*Reconnu comme source d'avantage concurrentiel, les systèmes d'informations (SI) connaissent un succès incontestable auprès des entreprises. Cependant, quelques années plus tard après leur implémentation, des difficultés d'appropriation apparaissent. Cet article fait l'objet d'étude de ces difficultés, leurs facteurs en cause et les solutions nécessaires pour éviter ces problèmes d'une manière générale et plus particulièrement dans une TPE marocaine.*

**Mots-clés :** *Système d'information, TPE, Appropriation*

### I. INTRODUCTION

« Depuis plus d'une trentaine d'années, les systèmes d'information ont pénétré le monde des entreprises permettant d'accroître les capacités de stockage, de diffusion ou encore de traitement de l'information. Celles-ci sont supposées être une source indéniable de performance pour l'individu comme pour l'organisation » (Guiderdoni, 2009). Cependant, les performances des systèmes d'information changent d'une entreprise à une autre. En effet, d'après Norigeon (2003), les entreprises concurrentes peuvent utiliser le même système informatisé et pourtant bâtir un avantage concurrentiel sur la qualité de leur système d'information. Cela se traduit notamment par le fait que, au sein des entreprises la qualité des systèmes d'information représente un avantage compétitif. Or, la qualité d'un système d'information est en relation étroite avec son appropriation. Cependant, il existe plusieurs facteurs d'influence qui conditionnent l'appropriation d'un système d'information (SI) dans une organisation. L'étude de ces influences et de leurs facteurs en cause paraît donc nécessaire pour assurer la qualité des SI.

L'objectif de ce travail consiste à présenter à travers une étude de cas les difficultés d'appropriation des SI au sein d'une TPE et leurs facteurs en cause. Dans un premier temps, nous présenterons le cadre théorique visant à identifier les différentes difficultés d'appropriation des SI et leurs déterminants. Dans un deuxième temps, nous analyserons les difficultés d'appropriation des SI et leurs facteurs en cause au sein d'une TPE marocaine à travers une étude de cas. Enfin, nous proposerons des solutions pour permettre aux TPE marocaines d'éviter ces problèmes et de tirer profit des SI afin de modifier les règles du jeu concurrentiel.

### II. CADRE THEORIQUE

Mbang (2012) affirme que l'importance des TIC pour les entreprises est aujourd'hui un constat largement partagé par ses dirigeants et l'ensemble des acteurs du développement économique ; Ces technologies sont à la fois fortement sollicitées et présentent des bénéfices attendus non-négligeables pour l'amélioration de leur productivité et de leur performance. Cependant, la plupart des entreprises ne profitent pas de ces bénéfices à cause des difficultés d'appropriation y afférentes. Donc, afin d'assurer la réussite de l'implémentation d'un système d'information, il est primordial d'étudier les difficultés d'appropriation de ces outils et leurs facteurs en cause.

#### A. Difficultés d'appropriation des SI

La littérature théorique a mis l'accent sur les difficultés d'appropriation des systèmes d'information (Ait taleb 2014, Paquet 2005, Guiderdon 2009). En effet, Selon une investigation empirique menée par Ait taleb (2014) au sein d'une industrie pétrochimique, plusieurs insuffisances techniques et fonctionnelles représentent des difficultés d'appropriation des SI au sein des entreprises. En ce qui concerne les insuffisances techniques, Ait taleb (2014) a considéré le mot « technique » comme relatives à tous les aspects techniques liés à l'évolution de l'ERP ; Il s'agit du décalage entre le document de conception et la réalisation du projet, la performance de l'ERP en termes de réalisation des objectifs pour lesquels il a été sollicité, les difficultés de Reporting, la gestion des droits d'accès, la gestion du processus de paramétrage et du développement spécifique. En ce qui concerne les insuffisances fonctionnelles, le construit de Ait Taleb (2014) permet de les considérer comme relatives aux aspects d'usage liés aux postes de travail en relation avec les différents modules de l'ERP installés dans l'entreprise. Il s'agit de l'adéquation de l'ERP avec le processus métiers de l'entreprise, l'exploitation des fonctionnalités complètes qu'offre l'ERP, le manque en termes de mise en place des moyens qui facilitent l'adaptation avec l'ERP et la fiabilité des données saisies par les utilisateurs de l'ERP.

Une autre difficulté d'appropriation des SI a été décelé par People & Change, Perf RH, 2011 : « les utilisateurs perçoivent les SI comme étant « imposés » plus que « proposés », Lorsqu'ils sont devant le fait accompli, leur ressenti est généralement « de toute façon, c'est comme ça, on n'a pas le choix » ». Il est à souligner que cette même difficulté a été confrontée par Paquet (2005). En effet, il assure que les SI s'imposent aux salariés parce que le choix de la configuration du système se fait généralement au plus haut niveau de décision dans l'entreprise. L'implantation du système entraîne donc, les problèmes classiques liés au changement tel que l'angoisse et la réticence des acteurs qui vont devoir adapter leurs pratiques. Afin de trouver les solutions adéquates pour permettre aux entreprises de réussir l'implémentation d'un SI, l'étude des facteurs en cause des problèmes d'appropriation paraît donc nécessaire.

#### *B. Facteurs en cause des difficultés d'appropriation des systèmes d'information*

Benjamin (2003), Norigeon (2003) et Ait Taleb (2014) se sont focalisés sur les facteurs en causes de chaque difficulté rencontrée après la mise en œuvre d'un système d'information (). Leurs travaux concluent que l'âge, la charge de travail et la motivation sont des causes individuelles propres de l'utilisateur ayant un obstacle devant l'appropriation des SI. Benjamin (2003), affirme les deux déterminants des difficultés sont : l'âge et la charge de travail. Il estime que le degré d'apprentissage et d'appropriation des jeunes n'est pas le même que celui des personnes plus âgées. De même, les gens qui ont beaucoup de travail ont du mal à trouver le temps pour apprendre à utiliser le nouveau système. En revanche, Norigeon (2003) avance que la motivation des acteurs est essentielle à l'appropriation des SI. Si les acteurs ne sont pas assez motivés, ils refuseront de s'approprier le SI. Il considère que le problème majeur qui peut se poser lors de l'implémentation d'un nouveau système d'information, est celui de la faculté de l'organisation à résister au changement. Les causes les plus courantes de résistance au changement par rapport au SI sont la peur de ne pas être à la hauteur dans un nouveau contexte, le sentiment d'une perte de pouvoir, de prestige ou d'autorité et la crainte de voir son territoire réduit ou modifié. En effet, il assure que le changement est synonyme de rupture. Il engendre la remise en cause et l'interrogation sur soi et sur sa qualification, le changement du rôle de l'acteur dans l'entreprise, la perte des points de repère et manque de maîtrise des résultats visés. Selon Davis (1986), l'utilité perçue d'un SI est définie comme le degré avec lequel une personne pense que l'utilisation d'un système améliore sa performance au travail, c'est un facteur qui influence le niveau d'appropriation des SI et pousse l'individu à résister au changement en cas d'absence ou manque d'une valeur ajoutée. Elle peut être expliquée par le niveau d'utilisation générale et par le niveau de satisfaction des acteurs.

De l'ensemble des travaux existants dans le domaine, un consensus général se dégage sur le rôle déterminant que jouent les facteurs liés au contexte d'appropriation, sur la performance du SI perçue par les utilisateurs (Kerfi, 2001).

People & Change, Perf RH (2011) considère le changement des conditions de travail et la révision des processus comme relatifs aux difficultés d'appropriation des SI. De même, Norigeon (2003) et Ait Taleb (2014) démontrent que la mise en place d'un SI, s'accompagne d'une remise à plat de l'ensemble des procédures de l'entreprise. Elle se traduit par une réingénierie des services, parfois par des modifications des rapports hiérarchiques ou par un calage plus strict de l'organisation en référence à celle qui est spontanément dictée par le SI. Si la mise en place des SI ne s'accompagne pas d'une modification de l'organisation du travail ça engendrera par la suite des difficultés au niveau de l'adaptation des procédures de travail avec les nouveaux SI (Benjamin, 2003). D'autres travaux de recherches mettent en exergue trois autres déterminants des difficultés d'appropriation. Il s'agit du soutien du manager et des collègues, la communication et également l'absence ou mauvaise mise en place de la conduite de changement (Martineau (2009), Benjamin, (2003) et Ait Taleb (2014)). Le travail menée par People & Change, Perf RH (2011), met l'accent sur la conduite du changement qui se résume trop souvent à des actions de communications désordonné sur les jalons phares du projet et par des formations utilisateurs organisées au dernier moment, lors du déploiement même de l'application au sein des services. Cela se traduit notamment par des difficultés d'appropriation dues à l'absence ou à la mauvaise mise en place de la conduite du changement.

Les facteurs de qualité technique, de formation, de management et de préparation des SI que nous allons détailler par la suite trouvent leur place dans tous ce qui est techniques. L'étude de Benjamin (2003) affirme qu'en matière de qualité des SI, les acteurs semblent être unanimes sur le manque d'attractivité des SI et notamment de l'intranet, tant du point de vue de son architecture que de son design jugé peu attrayant. Parallèlement la difficulté d'utilisation de l'outil, le manque d'évolution, de mise à jour et de synthèse des informations accentué par l'absence d'outil de recherche au sein des sites réduit leur lisibilité. Tous ces facteurs en plus des pannes techniques et du manque d'harmonisation des systèmes entre les différents sites constituent des causes de qualité techniques des difficultés d'appropriation des SI. Le deuxième facteur technique représente le besoins en formation et il constitue également une source de dysfonctionnement, en effet, Benjamin (2003) met l'accent sur le manque de compétences des utilisateurs pour utiliser les SI. Pour certains, le manque de personnalisation des formations et la faible utilisation des formations électroniques expliquent les difficultés d'utilisation. Pour d'autres acteurs le manque d'incitation de l'encadrement et l'absence de temps semblent également des facteurs explicatifs ; Difficultés confirmées également par Ait Taleb (2014). En effet, Ce dernier affirme que les utilisateurs souffrent du contenu insuffisant des formations, du contenu de la documentation et de l'assistance utilisateur (Helpdesk) non suffisante. Le troisième et le dernier facteur technique est le management et la préparation des SI. Selon Bertin (2007), les causes d'échecs invoqués lors de son enquête renvoient principalement à un manque de préparation

quant à la définition des besoins : cahier des charges imprécis et insuffisante implication des utilisateurs. Benjamin (2003) montre que le manque de préparation des SI conduit à de nombreuses inadéquations entre les technologies et les besoins des utilisateurs. Il affirme également que le management des SI apparaît relativement peu développé. En effet, le manque de la clarté, l'absence ou l'inadaptation dans la définition des règles d'utilisation, nuisent à l'appropriation et à l'utilisation des nouvelles technologies

Nous présenterons dans ce qui suit une étude de cas portant sur une TPE marocaine afin de cerner les difficultés d'appropriation, leurs facteurs en cause pour enfin pouvoir proposer les solutions nécessaires pour éviter ces problèmes

### III. ETUDE DE CAS DES DIFFICULTES D'APPROPRIATION D'UN SI DANS UN CABINET DE CONSEIL

Cette étude est réalisée dans un cabinet de conseil et qui a pour objectif de tenter de comprendre la relation entre les utilisateurs et le nouveau SI afin d'avoir une visibilité claire sur les difficultés d'appropriation, les facteurs en cause de ces difficultés.

#### A. Présentation du cas

Le choix de cette étude est justifié par la particularité du cabinet de conseil. Il s'agit d'une TPE marocaine composée de 5 salariés, qui a pour mission d'accompagner les clients dans leur développement en améliorant l'efficacité de leurs processus, systèmes de gestion et stratégie de distribution. Dans le cadre d'une volonté stratégique d'organisation, il a été décidé de mettre en place un système d'information de gestion de l'entreprise. Cet outil a été développé par les ressources du cabinet et a été déployé en 2011. Il consiste à gérer les ressources humaines, l'activité financière du cabinet, la prospection des clients ainsi que la gestion des réclamations. Le développement de l'outil s'est basé principalement sur le recueil des besoins des utilisateurs. Son implantation a été menée en « Big-Bang<sup>1</sup> », aucun cahier des charges n'a été rédigé et aucune conduite de changement n'a été menée. Les utilisateurs ont eu droit à une présentation générale de l'outil.

Après 2 ans de mise en œuvre de ce SI (2013), les problèmes d'appropriation commencent à surgir.

#### B. L'enquête de terrain exploratoire

L'observation a été réalisée pendant 2 ans et l'enquête a été menée auprès de tout le personnel du cabinet. Nous avons utilisé divers outils d'acquisition de l'information (l'observation, l'entretien ou l'interview informels ainsi que l'analyse des documents). Notre enquête portait sur quatre types d'informations regroupées en parties. La première est centrée sur les causes techniques, la deuxième sur les causes structurelles/organisationnelles, la troisième traite des causes individuelles et la dernière est axée sur les problèmes culturels.

<sup>1</sup> Big-Bang est un mode déploiement des SI en une seule étape et non pas de manière progressive (Ait Taleb, 2014).

### C. Les résultats

Le premier volet de nos résultats consiste à recenser les problèmes techniques, structurels et organisationnels d'appropriation du SI ainsi que sur leurs facteurs en cause (table 1). La table 2 représente les difficultés individuelles et culturelles d'appropriation des SI ainsi que leurs déterminants :

TABLE I. DIFFICULTES D'APPROPRIATION ET LEURS CAUSES TECHNIQUES ET STRUCTURELLES/ORGANISATIONNELLES

Problèmes issus de l'enquête	Facteurs en cause de ces problèmes	
	Causes techniques	Causes structurelles/ Organisationnelles
Les utilisateurs ont du mal à s'approprier le nouveau système et parfois ils l'utilisent même pas et privilégient les méthodes classiques tels que : excel, papier...		-Aucun projet de conduite de changement n'a été mené
Les utilisateurs perçoivent un décalage entre leurs besoins et le système d'information	-Aucun cahier des charges n'a été rédigé	-Problèmes de communication
Les utilisateurs remarquent beaucoup de problèmes pendant l'utilisation de l'outil	-Pannes techniques -Manque d'attractivité du système d'information -Manque de mise à jour des informations qui existent sur le SI	
Les utilisateurs ont besoin de beaucoup de temps pour mieux comprendre l'outil, et ils le qualifient comme difficile à utiliser	-Absence des formations personnalisées -Absence du document utilisateur et manque d'informations formelles sur le système -Absence des dispositifs d'animation, d'écoute et de pilotage du système d'information	
Les utilisateurs ne sont pas rassurés quant à la fiabilité du système	-Manque d'évolution et de mise à jour des informations qui existent sur le SI -Absence de la maintenance du système d'information	-Manque de soutien du gérant et des collègues -Manque de communication
Le système ne permet pas aux utilisateurs de rajouter des rapports et de faire du paramétrage spécifique	-Manque d'évolution du système -Manque de flexibilité du système	
Les utilisateurs n'exploitent pas le système d'information parce qu'ils ne sont pas en courant de l'existence de quelques fonctionnalités dans le système	-Absence des formations personnalisées -Absence du document utilisateur et manque d'informations formelles sur le système -Absence des dispositifs d'animation, d'écoute et de pilotage du SI	-Manque de communication
Les utilisateurs affirment que le système d'information engendre une modification de leurs processus et procédures		-Modifications dans l'organisation du travail et nécessité de la révision du manuel de procédures -Changement des rapports hiérarchiques

TABLE II. DIFFICULTES D'APPROPRIATION ET LEURS CAUSES INDIVIDUELLES ET CULTURELLES

Problèmes issus de l'enquête	Facteurs en cause de ces problèmes		
	Causes individuelles		Causes culturelles
Les utilisateurs ont du mal à s'approprier le nouveau système et parfois ils l'utilisent même pas et privilégient les méthodes classiques tels que : Excel, Papier...	Caractéristiques propres de l'utilisateur	Résistance au changement	-Le premier souci des utilisateurs est de gagner de l'argent peu importe les moyens -Les utilisateurs affirment qu'ils ont besoin du SAP parce que c'est le meilleur système d'information qui existe sur le marché
	-L'âge, parce que les personnes les plus âgées ont plus de mal à faire confiance au système -Manque de motivation	-Perte de contrôle de la situation -La peur de l'inconnu -Insatisfaction des utilisateurs	
Les utilisateurs ont besoin de beaucoup de temps pour mieux comprendre l'outil, et ils le qualifient comme difficile à utiliser	-La charge de travail qui engendre un manque de temps -Le domaine d'expertise est un facteur en cause des problèmes d'appropriation parce que Les informaticiens ont tendance à comprendre les systèmes plus facilement que les gens qui travaillent dans d'autres domaines		
Le système engendre beaucoup de modifications dans les tâches quotidiennes des utilisateurs		-Le changement a été synonyme de rupture, ce qui a engendré une perte de contrôle -Perte des points de repères et manque de maîtrise des résultats visés	

1) Difficultés d'appropriation des SI au sein de la TPE marocaine:

Le deuxième volet de notre étude nous permet d'analyser les résultats des difficultés d'appropriation des SI au sein de la TPE marocaine. En effet, les tables 1 et 2 nous permettent d'approuver les résultats d'Ait Taleb (2014) concernant les difficultés d'appropriation, tandis que le résultat de People & Change, Perf RH (2011) en ce qui concerne les utilisateurs qui aperçoivent le SI comme étant imposé plus que proposé n'est pas valide dans notre contexte parce que dans la TPE marocaine l'outil n'a pas été imposé aux individus, il a été développé en fonction de leurs besoins. En outre, des difficultés évoquées par les auteurs, notre étude nous montre que les utilisateurs ont du mal à s'approprier un nouveau SI et

parfois ils ne l'utilisent même pas et privilégient les méthodes classiques. Ceci est dû au fait que la première vocation de cette TPE est de faire rentrer de l'argent. Ils ne se soucient pas de l'organisation, ils disent souvent que « Tant que l'argent rentre dans le cabinet, alors je fais bien mon travail, peu importe les moyens (SI ou méthodes classiques) ».

2) Les facteurs en causes des difficultés des SI au sein de la TPE marocaine :

Le troisième volet de nos résultats a pour objectif d'étudier les facteurs en cause des difficultés d'appropriation des SI afin de trouver les solutions adéquates assurant leur implémentation.

a) Cause techniques et structurelles/organisationnelles :

L'analyse des résultats de la table 1 montre la possibilité de diviser les causes des difficultés d'appropriation en deux catégories : techniques et structurelles/organisationnelles. Nous définissons les causes techniques comme relatives à tout ce qui concerne la préparation de l'implémentation et la qualité technique du système (formation, cahier des charges, aisance informatique et mise à jour du système). Alors que les causes structurelles/organisationnelles sont relatives à tout ce qui concerne la structure et l'organisation de l'entreprise (processus, procédures ou conditions de travail). En conclusion de l'analyse de la table 1, nos résultats sont conformes à ceux évoqués dans la littérature concernant les causes techniques et structurelles/organisationnelles.

b) Causes individuelles et culturelles :

A partir des résultats de notre étude nous pouvons définir les causes individuelles des difficultés d'appropriation comme relatives à tout ce qui concerne l'individu et son comportement. L'analyse des résultats (table 2) nous donne la possibilité de les diviser en deux catégories. Il s'agit des caractéristiques propres de l'utilisateur et la résistance des individus au changement. Nous pouvons définir l'âge, la charge de travail, la motivation des acteurs et le domaine d'expertise comme étant des causes individuelles propres de l'utilisateur qui représentent des obstacles devant l'appropriation des SI au sein de la TPE marocaine. Les résultats trouvés par les chercheurs qui concernent l'âge, la charge de travail et la motivation des acteurs sont approuvés par notre investigation empirique qui montre que les personnes âgées ont plus de mal à faire confiance au système (un obstacle d'appropriation des SI). De même, les utilisateurs ont beaucoup de mal à trouver du temps pour comprendre l'outil à cause de leur charge de travail et ils manquent également de motivation. En plus des résultats trouvés par d'autres auteurs, notre étude nous affirme que les informaticiens ont tendance à comprendre les SI plus facilement que les gens qui travaillent dans d'autres domaines. Chose qui facilite leur usage des SI et constitue un obstacle d'appropriation devant les gens des autres domaines. Concernant la résistance des individus au changement, Norigeon (2003) considère que le problème majeur qui peut se poser lors de l'implémentation d'un nouveau système d'information, est celui de la faculté de l'organisation à résister au changement. Il est à souligner que nos résultats en termes de difficultés sont similaires à ceux évoqués par

Norigeon (2003) et People & Change, Perf RH (2011) ; les utilisateurs du SI de la TPE marocaine privilégiaient les méthodes classiques tels que : Excel, papier... Cela est dû à leur peur de l'inconnu et leur perception du changement (une perte de contrôle de la situation). La dernière catégorie issue de notre investigation empirique de la table 2 représente les causes culturelles des difficultés d'appropriation des SI. Cela constitue un facteur de plus pour bien comprendre ces difficultés. Norigeon (2003) considère que le problème majeur qui peut se poser lors de l'implémentation d'un nouveau SI, est celui de la culture de l'organisation. Les salariés de la TPE marocaine précise que leur premier souci est de gagner de l'argent peu importe les moyens déployés (SI). Un autre déterminant des difficultés d'appropriation des SI apparaît et peut être considérée comme cause culturelle. C'est le regard que portent les individus vis-à-vis des SI. Ils jugent que le SAP est le meilleur SI qui existe sur le marché, et qu'ils ont besoin de cet outil pour atteindre leur objectif.

De l'ensemble des travaux traités dans ce travail, les causes des difficultés d'appropriation des SI se résument dans quatre catégories : individuelles, structurelles/organisationnelles, techniques et culturelles. Reste maintenant à étudier les solutions pour permettre aux utilisateurs de bien s'approprier les SI.

#### IV. SOLUTIONS POUR REUSSIR ET AIDER LES UTILISATEURS A S'APPROPRIER LES SI

Martineau (2009), Chevallet (2007) et People & Change, Perf RH (2011) affirment que dans le processus d'usage et d'appropriation des SI, plusieurs facteurs s'avèrent être indispensables à sa réussite : mise en place d'un projet de conduite du changement, d'un suivi de l'implémentation des SI et d'application du principe d'amélioration continu et finalement une préparation des ressources humaines (RH).

##### A. Conduite de changement

La première chose à prendre en considération c'est d'éviter la surestimation de la capacité de l'outil à s'imposer de lui-même Martineau (2009). Il devient important de prendre en compte « les effets sur l'organisation, sur l'évolution des métiers et des compétences » activés par l'arrivés d'un nouveau instrument au sein d'une organisation Chevallet (2007). Cela se traduit par la mise en place d'une conduite du changement anticipée, élaborée et constructive. Selon People & Change, Perf RH (2011), il existe trois objectifs majeurs de la conduite du changement des SI :

- l'implication de l'utilisateur final en le sensibilisant dès la naissance du projet SI, en lui apportant une visibilité régulière sur l'avancement de l'outil et en le responsabilisant dans ses attributions futures Chevallet (2007) ;
- l'adéquation et la pertinence de l'outil dans la fonction en définissant les nouvelles méthodes de travail à adopter ainsi que les règles, les processus et les procédures associées.
- l'intégration de l'outil dans l'organisation en impliquant les acteurs à tous les niveaux de la ligne hiérarchique et en

tenant compte des nouvelles interactions transversales générées par l'outil.

Afin d'atteindre ces objectifs, People & Change, Perf RH (2011) affirme qu'il faut commencer dans un premier temps par « anticiper et vaincre les résistances au changement » qui consiste à éliminer les points cités plus haut en élaborant des dispositifs rapprochés tout au long du projet. Il s'agit des sollicitations ponctuelles sous la forme d'audits ou de sondages, des interventions terrains régulières pour rendre le projet plus concret et mettre en place d'un dispositif pérenne de surveillance de l'acceptation de l'outil (comité utilisateurs...). D'après Chevallet (2007), il y a lieu de donner également des points de repères pour augmenter les chances de succès des projets SI. Dans un deuxième temps, d'après People & Change, Perf RH (2011), les facteurs clés de réussite de la conduite du changement se résument dans le fait de **susciter une dynamique en continue** avec tous les acteurs concernés, **de faire converger** en faisant valider l'organisation, l'architecture et les processus cibles de façon partagée par les sponsors, les directions impliquées et les partenaires sociaux, **de communiquer** en annonçant les objectifs de façon transparente, tout au long des phases du projet SI et auprès de tous les acteurs concernés, directement ou non, **d'impliquer** en identifiant les acteurs qui seront porteurs du projet et en constituant des équipes réseaux en relais pour contrôler efficacement la multiplication. People & Change, Perf RH (2011) rajoute qu'il faut aussi **mesurer** les retours d'expérience réguliers, les retards ou les aléas du projet SI pour moduler l'approche Change, le succès du déploiement de l'outil par des indicateurs de satisfaction et pour finir il faut **faire partager** la notion de progrès dans la transformation, les bonnes pratiques à adopter à travers des dispositifs de sensibilisation et les nouvelles compétences acquises pour assurer la pérennité de l'outil. Finalement, dans un troisième temps, il faut que la « communication » soit le facteur le plus important à utiliser tout au long du projet de conduite du changement.

##### B. Suivi et amélioration continue

Il y a lieu de mettre en place, d'après, Guerin (2001), deux types d'indicateurs afin d'améliorer en continu le SI : techniques et individuels. Les indicateurs techniques sont ceux qui mesure la qualité du système, la qualité de l'information, le degré d'utilisation, la satisfaction de l'utilisateur, la performance individuelle et la performance organisationnelle McLean (1992). Les indicateurs individuels permettent de mesurer le degré d'utilisation et la satisfaction qui par leur compréhension sont source d'une meilleure implantation des SI Boynton (1994).

Afin de réussir l'implémentation d'un SI, nous avons vu qu'il faut mettre en place un projet de conduite de changement et de le suivre *via* des indicateurs pour assurer une amélioration en continue, reste maintenant à voir la dernière démarche à faire et qui a été démontrée par les auteurs qui consiste à préparer les RH.

### C. Préparation des ressources humaines

Ce dernier point s'avère essentiel pour l'appropriation des SI et se base essentiellement sur « la confiance, la sensibilisation, la formation et la motivation » Okar (2011).

#### 1) La confiance

Graziani (2013) affirme que la construction d'une vision partagée, la modification des comportements, l'acceptation de l'incertitude, la suppression des freins et des résistances au changement reposent sur la confiance que le dirigeant inspire aux salariés. L'environnement de confiance est expliqué par le sentiment de la sécurité et de soutien et il est présenté comme un facteur important dans l'amélioration de l'engagement et de la performance des RH et la réalisation des objectifs organisationnels. Chose difficile à bâtir mais facile à détruire.

#### 2) La sensibilisation

Les RH doivent avoir conscience de l'importance de l'utilisation des SI, car une mauvaise manipulation du système peut provoquer des problèmes majeurs de sécurité du système. Okar (2011) assure que cette sensibilisation ne serait que le début pour atteindre enfin un niveau d'implication, d'engagement et de motivation des parties prenantes.

#### 3) La formation

L'appropriation de l'outil nécessite des formations personnalisées en fonction du niveau d'implication des acteurs concernés, un encadrement soutenu au lancement de l'outil et des actions d'informations ciblées à chaque jalon clé du projet SI People & Change, Perf RH (2011). Les formations doivent être détaillées, riches, bien présentées et faciles à comprendre afin de permettre aux utilisateurs de bien maîtriser leurs rôles et bien exploiter le nouveau SI.

#### 4) La motivation

Elle s'effectue par la planification des réunions régulières pour entretenir la motivation des acteurs Knauf (2005) et également par la mise en place d'un SI qui répond aux besoins des utilisateurs.

## V. CONCLUSION

Ce travail a pour objectif de mieux comprendre l'usage et l'appropriation des SI. Pour ce faire, nous avons cherché dans un premier temps à mettre en évidence les difficultés d'appropriation des SI en général et plus particulièrement dans le contexte marocain. Ensuite, nous nous sommes intéressés aux déterminants de ces difficultés qui poussent les individus à ne pas utiliser convenablement les SI dans leurs tâches quotidiennes. Enfin, nous avons avancé quelques solutions qui permettent aux entreprises de bien s'approprier les SI.

Le travail s'est appuyé sur une étude de cas réalisée au sein d'une TPE marocaine et les résultats qui sortent de cette investigation nous permettent d'approuver les difficultés théoriques trouvées par d'autres chercheurs ainsi que leurs facteurs en cause. L'analyse de ces difficultés et de leurs

déterminants nous a permis de déterminer les solutions nécessaires pour permettre aux entreprises de réussir l'implémentation d'un SI.

## Bibliographie

- [1] P.Norigeon; "Système d'information SAP et Organisation d'entreprise", 2003.
- [2] D.Roux, D.Soulié; "Nouvelles technologies de l'information, Paris, Economica", 1997.
- [3] K.Guideroni; "L'appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication en entreprise à partir des relations entre Vision-Conception- Usage", 2009.
- [4] People & Change, Perf RH "La conduite du changement concernant les systèmes d'informations est un processus d'amélioration continue", 2011.
- [5] A.Toffler; "Les nouveaux pouvoirs, Fayard", 1991.
- [6] D.Benjamin "les difficultés d'appropriation des NTIC par les acteurs de l'entreprise: quelle contribution possible de la fonction «Ressources humaines»", 2003.
- [7] G.Guerin, J.Ouadahi, T.Wils, T.Saba "La mobilisation des employés lors de l'implantation d'un système d'information: ébauche d'un cadre théorique" IXX Université d'été de l'audit social, 30 et 31 Août 2001.
- [8] F.Brillet, A. Hulin, R.Martineau "E-RH et outils: l'appropriation en questions", 2009.
- [9] N.Ait Taleb; "Les facteurs structurels favorisant l'appropriation d'un ERP: le cas de SAP dans une industrie pétrochimique", 2014.
- [10] J.Bertin; N.bienvenu, E.Dewanckel, T.Pradere, D.Bérard et R.Chevallet; "Réussir un projet système d'information en PME: L'enjeu des conditions de travail", 2007.
- [11] W.De Lone., E.McLean; "Information System Success: the Quest for the Dependant Variable", Information Systems Research, 1992.
- [12] A.Boynton, R.Zmud, J.Jacobs; "Influence of IT Management Practice on IT Use in Large Organizations", MIS Quarterly, septembre 1994.
- [13] C.Okara, "Proposition d'un modèle de maturité du projet de développement et de mise en place d'un système de mesure de performance dans une chaîne logistique", 2011.
- [14] Yilmaz, A., Atalay C.G; "A theoretical Analyze on the concept of trust in organizational Life", European Journal of Social Sciences -Vol 8, No 2 pp 341-352., 2009.
- [15] M.Graziani; "La gestion du changement dans l'entreprise", 2013.
- [16] A.Knauf; "l'interaction acteur - système d'information au coeur de la dynamique d'un dispositif d'intelligence territoriale", 2005.
- [17] Kohn, A " Punished by Reward the trouble with Gold stars, incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes, Boston, MA : Houghton Mifflin", 1993.
- [18] Mayer, C.R, Davis, H.J; " An Integrative Model Of Organizational Trust", The Academy Of Management Review, vol. 20, n°3, pp. 709-734.
- [19] Bourdon et Jaouen; "TPE et technologie de l'information: Entre innovation et adaptation du business model", 2009.
- [20] C.Espérance Mbang " Appropriation d'outils technologiques par les acteurs. Le cas des entreprises du secteur financier au Cameroun", 2012.
- [21] Baudouin et Barthe " Appropriation des TIC par les entreprises: Observatoire des pratiques TIC des PME/TPE", Compte rendu de fin d'opération d'une recherche financée par le Ministère de la Recherche, Clermont-Ferrand, France, 2005.
- [22] P.paquet " De l'information à la connaissance", 2005.
- [23] Davis F.D " A Technology Acceptance Model for Empirical Testing New End-User Information Systems", 1986.
- [24] Kerfi H "Evaluation de la performance des impacts d'un projet de Datawarehouse dans une organisation financière", V le congrès de l'Association Information et Management, Nantes, p. 16, 2001.