

**Les mauvaises Pratiques Managériales dans la Gestion des Projets TIC  
(Etude de cas : Les PME Algériennes)  
Bad Managerial Practices in ICT Project Management (Case Study: Algerian SMEs)**

Abdelhakim MAOUDJ<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup>University of Algiers 3 (Algeria)

**Date de réception :** 18/12/2019; **Date d'acceptation :** 29/01/2020 ; **Date de publication :** 25/06/2020

**Résumé :** Les petites et moyennes entreprises (PME) Algériennes affrontent quotidiennement des problèmes qui entravent la gestion et la mise en œuvre de leur projet TIC. La majorité des études qui ont été menées pour expliquer les échecs de ces projets TIC, étaient basées sur les aspects techniques et quantitatifs ignorant ainsi, tous les aspects immatériels d'origines managériales. Notre étude vise à montrer que certains facteurs immatériels représentent les principales causes des mauvaises pratiques managériales décelées aux niveaux des PME Algériennes et qui ont un impact significatif sur l'échec de la gestion et de la mise en œuvre des projets TIC. Plusieurs hypothèses ont été formulées et plusieurs questions ont été émises pour expliquer et justifier les échecs de ces projets TIC.

Afin de vérifier la validité des hypothèses que nous avons émises dans notre recherche, nous avons effectué une analyse théorique et empirique, visant à construire une base conceptuelle qui nous a permis d'appréhender le sujet de notre étude. Ensuite, nous avons effectué une enquête auprès d'un échantillon représentatif de 30 PME Algériennes. Les travaux de notre recherche ont permis d'atteindre un certain nombre d'objectifs, de résultats et de répondre à plusieurs questions en rapport direct avec notre problématique.

**Mots-clés :** Pratiques managériales ; Projets TIC ; Aspects techniques ; Aspects Immatériels ; échecs projets TIC.

**Codes de classification Jel :** O22 ; J4

**Abstract:** Algerian small and medium-sized enterprises (SMEs) face daily problems that hinder the management and implementation of their ICT project. The majority of studies that have been conducted to explain the failures of these ICT projects, were based on the technical and quantitative aspects, thus ignoring all the intangible aspects of managerial origins. Our study aims to show that certain intangible factors represent the main causes of poor managerial practices detected at the level of Algerian SMEs and which have a significant impact on the failure of the management and implementation of ICT projects. Several hypotheses have been formulated and several questions have been raised to explain and justify the failures of these ICT projects.

In order to verify the validity of the hypotheses that we put forward in our research, we carried out a theoretical and empirical analysis, aiming to build a conceptual base which allowed us to grasp the subject of our study. Next, we carried out a survey of a representative sample of 30 Algerian SMEs. The work of our research made it possible to achieve a certain number of objectives, results and to answer several questions directly related to our problem.

**Keywords:** Keyword ; Managerial practices; ICT projects; Technical aspects ; Intangible aspects; ICT project failures.

**Jel Classification Codes :** O22 ; J4

---

\* Auteur correspondant, e-mail: [mao\\_ah60@hotmail.com](mailto:mao_ah60@hotmail.com)

## **I- Introduction :**

On assiste ces dernières années à un développement accéléré des technologies de l'information et des communications qui ont engendré l'émergence de nouveaux outils de management de l'information, les enjeux et les défis sont de plus en plus importants. De ce fait, la profession du manager et ses compétences doivent d'une part, évoluer et s'adapter constamment aux nouvelles circonstances générées par les nouvelles technologies et les nouveaux outils disponibles afin de lui permettre de mieux appréhender les opportunités qu'apportent les TIC en matière d'apprentissage, d'innovation, de performance, de minimisation des coûts et de compétitivité. D'autre part, les managers doivent aussi avoir la capacité d'anticiper les impacts de l'intégration des TIC au sein de leurs entreprises, car les effets des TIC peuvent avoir des répercussions sur l'organisation de l'entreprise, sur la santé des travailleurs, sur leurs psychologies, sur les modes de travail ... et leurs effets peuvent aller à l'encontre de certaines valeurs ancrées dans la « culture de l'entreprise », ce qui peut générer des impacts négatives sur la performance du système d'information et par conséquent le développement de l'entreprise :

*« Les facteurs humains seraient déterminants, sans doute parce que les NTIC constituent aussi un facteur important d'évolution des emplois, des métiers, de l'organisation du travail... »<sup>[1]</sup>.*

La majorité des études qui ont été menées pour expliquer les échecs de ces projets TIC, étaient basées sur les aspects techniques et quantitatifs ignorant ainsi, tous les aspects immatériels d'origines managériaux. Bien que les apports des TIC sont incontestables à la productivité de l'économie et au bien-être de la population et au développement des entreprises<sup>[2]</sup>, ne peuvent à elles seules résoudre tous les problèmes de l'entreprise. Dans ce contexte, notre étude vise à montrer que certaines mauvaises pratiques managériales décelées aux niveaux des PME Algériennes ont un impact significatif sur l'échec de la gestion et de la mise en œuvre des projets TIC. Plusieurs hypothèses ont été formulées et plusieurs questions ont été émises pour expliquer et justifier les échecs de ces projets TIC, on peut noter la plus pertinente :

Les facteurs humains/managériaux ont-ils un impact sur la réussite du projet TIC? Cette dernière hypothèse fut le point de départ de notre recherche, qui nous a permis de dévoiler d'autres pistes de recherches et de mobiliser d'autres dimensions d'études.

Afin de vérifier la validité des hypothèses que nous avons émises dans notre thèse, nous avons effectué une analyse théorique et empirique, visant à construire une base conceptuelle qui nous a permis d'appréhender le sujet de notre étude. Ensuite, nous avons effectué une analyse du terrain. Cette analyse repose d'abord sur une recherche documentaire et des enquêtes auprès du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement (ex Ministère de la PME et de l'Artisanat) et certains de ces organismes d'appuis et d'assistances et puis, sur une enquête auprès d'un échantillon représentatif de 30 PME Algériennes appartenant aux différents secteurs d'activité : BTPH (bâtiment, travaux publics et hydraulique), Industries manufacturières, Service et qui sont localisées dans les différentes régions : Alger, Boumerdès, Blida. Les données recueillies de cette enquête par l'intermédiaire d'un questionnaire, ont été analysées et traitées statistiquement en utilisant le logiciel SPSS afin de valider les hypothèses de notre problématique.

### **I.1. Les Facteurs causes des mauvaises pratiques managériales :**

Le survol de la littérature académique et scientifique d'une part, et l'étude de terrain qui concerne un échantillon de 30 PME d'autre part, nous ont permis de déterminer un nombre de facteurs qui sont les causes principales des mauvaises pratiques managériales. elles représentent les dimensions (Indices de mesure) de la variable Indépendante « Mauvaises pratiques managériales », que nous avons nommées (A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L) et que nous allons décrire comme suit :

#### **A. Déficit de culture et le manque de formation dans le domaine des TIC**

Vu le déficit de culture et le manque de formation dans le domaine des TIC, la plupart des managers des PME que nous avons eu l'occasion d'entretenir durant notre étude de terrain, pensent qu'en équipant leurs entreprises des moyens technologiques les plus performants, permettrait de régler tous les problèmes de l'entreprise. Ces derniers perdent de leurs esprits que l'introduction des TIC dans l'entreprise entraîne de profonds changements et de bouleversements très considérables notamment sur le plan organisationnel et managérial, et nécessite la prise en considération des facteurs humains/organisationnels et managériaux liés à ce processus

d'intégration des TIC qui ont été très souvent sous-estimés. En effet, pour les managers des entreprises, le volet technique des outils TIC (type d'architecture informatique, sécurisation des données, configuration système, la capacité mémoire...) est important et représente le critère de base utilisé pour la sélection de l'outil comme composante Hardware du système d'information. Mais ils ignorent l'impact de ces outils TIC choisis et leurs effets sur les salariés, ainsi que leur risque de résistance au changement. Par conséquent, le manager, ne met pas l'accent sur l'importance de la prise en compte des facteurs humains et culturels dans la gestion des projets TIC, ce que confirme Doreau :

*« Si les questions techniques les concernant : type d'architecture informatique, sécurisation des données, sont importantes, bon nombre de fournisseurs d'équipements informatiques et de logiciels, les consultants et les experts en nouvelles technologies mettent en avant le risque de résistance au changement des salariés et soulignent l'importance de la "culture d'entreprise" pour la réussite des projets NTIC »<sup>[3]</sup>.*

## **B. La profession du manager et ses compétences**

L'avènement des TIC et son développement accéléré, ont engendré l'émergence de nouveaux outils de management de l'information, les enjeux et les défis sont de plus en plus importants. La révolution numérique a transformé la place du management et le rôle du manager dans les organisations. De ce fait, la profession du manager et ses compétences doivent d'une part, évoluer et s'adapter constamment aux nouvelles circonstances générées par les nouvelles technologies et les nouveaux outils disponibles afin de lui permettre de mieux appréhender les opportunités qu'apportent les TIC en matière d'apprentissage, d'innovation, de performance, de minimisation des coûts et de compétitivité.

Aujourd'hui, pour être crédible, le manager ne doit plus être celui qui détient l'information, mais il doit au contraire s'ouvrir, partager l'espace de décisions, responsabiliser et être capable de mobiliser l'intelligence collective. Pour cela, il doit acquérir de nouvelles compétences, en tirant des enseignements des expériences passées<sup>[4]</sup>.

## **C. Faire participer dans la prise de décision**

Avant de prendre la décision d'investissement dans un projet TIC, le manager doit faire participer les utilisateurs et les responsables des ressources humaines ainsi que ceux de la direction dans le processus de prise de décision. Il doit les sensibiliser sur l'importance du nouveau projet TIC, ces avantages, ces impacts sur l'organisation et sur les conditions de travail, et leur expliquer leurs nouvelles places dans le futur système, ainsi que leurs nouveaux rôles. En outre, le manager ne doit pas se concentrer uniquement sur le côté positif du nouveau projet TIC en montrant ses avantages et les nouvelles opportunités qu'offre ce nouveau projet, mais il doit aussi dévoiler ses points négatifs en indiquant clairement ses exigences imposées, surtout en matière de coûts et de formation sur les nouveaux outils TIC, et les impacts négatifs qu'il peut générer, ainsi que les solutions qu'il doit prévoir dans le futur système pour faire face à ces problèmes.

*« Des auteurs se sont intéressés, à travers la compréhension de l'utilisation ou de la satisfaction, au rôle joué par la participation des utilisateurs dans différentes phases du cycle de développement des applications ou systèmes. L'hypothèse sous-entendue est que si l'on fait participer un utilisateur à la phase d'analyse des besoins, son utilisation future de l'application ou du système (son intention d'utiliser), voire sa satisfaction, seront plus importantes »<sup>[5]</sup>.*

## **D. Bien Considérer la phase "pré-projet"**

L'étape "pré-projet" représente comme la phase initiale du cycle de vie projet, car elle est considérée comme le premier palier à franchir pour assurer un bon démarrage, le manager doit mobiliser toute sa capacité pour convaincre ses salariés à adhérer dans le nouveau projet TIC et minimiser ainsi le risque de leurs résistances envers le nouveau projet. Dans ce contexte, le manager et son équipe dirigeante doivent travailler en collaboration pour trouver les réponses aux différentes questions suivantes :

Quel besoin immédiat pour l'entreprise ? Dans quel projet faut-il investir pour subvenir à ce besoin ? Quelle technologie choisir et adopter ? Comment mettre en place ces technologies ? Quels bénéfices en retirer ? Quelle forme d'organisation à adopter ? Assure-t-elle l'alignement du SI à la stratégie globale de l'entreprise ? Comment faire évoluer les modes de fonctionnement grâce aux nouveaux outils ? Comment faire face à la résistance au changement ? Comment conduire le changement ? Quelles initiatives prendre en matière de formation ? Quels impacts sur les

comportements et attitudes des travailleurs et réactions envers le futur système ? Quels impacts sur la santé des travailleurs ? Quels impacts sur les conditions du travail, sur l'évolution des emplois et sur l'organisation ? ... etc. Durant cette phase d'analyse et de réflexion, le manager ne doit pas se contenter uniquement de l'anticipation, mais il doit être capable de prévoir les solutions adéquates pour remédier aux problèmes soulevés.

Ces questions reflètent bien le caractère multidimensionnel de notre étude, car elles permettent de distinguer trois catégories de questions qui correspondent relativement aux dimensions : humaine et culturelle, organisationnelle, managériale. Ainsi, notre étude vise à mieux comprendre les enjeux humains/ organisationnels et managériaux de l'intégration des technologies de l'information et de communication (TIC) dans les organisations afin de repérer les conditions de réussite des projets d'implantation des systèmes d'information dans les PME.

#### **E. Bien Considérer la phase de "post-projet "**

La phase de "post-projet" est indispensable pour le suivi et le pilotage du nouveau système, car le nouveau système mis en place, ne signifie pas la fin des problèmes. En effet, à quelques temps de la mise en œuvre du nouveau système, des problèmes peuvent surgir à nouveau, des « bugs » système, des pannes hardwares ou softwares, des mauvaises pratiques de la part des utilisateurs (non-respect des nouvelles procédures, les utilisateurs n'abandonnent pas les anciennes procédures, ...). « *Cependant ces impacts ne peuvent être maximisés sans une large adoption et des usages intenses de ces technologies.* »<sup>[6]</sup>.

#### **F. Sensibilisation des utilisateurs sur l'importance de l'outil**

Très souvent, en raison des pressions internes et externes que subisse le manager, ce dernier prend la décision d'acquisition d'un nouvel outil TIC pour son entreprise sans faire impliquer l'utilisateur. A l'implantation de l'outil, l'utilisateur se trouve dans une mauvaise situation psychologique, tendue, réticent envers l'utilisation de l'outil, se pose beaucoup de questions sur sa nouvelle situation de travail, sa formation, les capacités requises pour l'utilisation d'un tel outil, etc. Dans ces conditions défavorables pour une meilleure acceptabilité et utilisabilité de l'outil TIC, la nécessité d'une sensibilisation préalable devient une priorité absolue.

#### **G. Renouvellement rapide de leurs outils**

Par ailleurs, l'accélération de l'innovation a fait apparaître de multitude outils variés. En outre, la pression qu'exercent les offreurs sur les dirigeants par leurs discours publicitaires qui mettent en avant les avantages et opportunités qu'offrent ces outils, incitent les dirigeants des PME à procéder au renouvellement rapide de leurs outils. Dans la plupart des cas, la durée de maîtrise et d'appropriation sur les anciens outils n'était pas suffisante et on passait directement sur les nouveaux outils, ceci est bien vérifié même dans des entreprises où les utilisateurs ont atteint un niveau de compétence en TIC satisfaisant. En d'autres termes, quand les utilisateurs commencent à maîtriser certaines fonctionnalités des outils TIC, et en vue d'être toujours à jour avec les nouveautés TIC disponibles dans le marché, et de préserver la place qu'occupe l'entreprise au regard d'une concurrence très acharnée, le manager se retrouve dans une situation qui l'oblige à procéder au renouvellement des anciens outils TIC, mais qu'il faut rapidement apprendre à maîtriser. Très souvent, la durée de la formation sur les nouveaux outils n'était pas suffisante.

#### **H. Tout projet doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise.**

Le manager doit toujours identifier son besoin avant de choisir la technologie qui convient. Ainsi, tout projet doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise. Avec la variété des outils disponibles sur le marché, et par effet de mode ou par imitation, certains dirigeants des entreprises que nous avons visitées, disposent sur leurs bureaux des outils TIC les plus sophistiqués sans qu'ils soient exploités convenablement afin de mieux répondre à leurs besoins. Cet exemple montre bien les effets de "mode" particulièrement fort en matière de technologies nouvelles principalement dans les PME Algériennes. On peut conclure que « *Pour lier les projets à l'organisation, il est demandé aux managers d'aborder les projets dans une optique stratégique. Les projets ne doivent plus être appréhendés seuls, en tant que réponse à une demande ou un problème donné, mais doivent justifier de leur "alignement avec la stratégie de l'entreprise"* »<sup>[7]</sup>.

### I. Assister et accompagner les managers

Que doivent faire les managers face à la complexité croissante de leurs environnements ? Quels outils TIC choisir pour répondre à leur besoin ? Quel type de solution qui doit s'adapter à leur entreprise spécifique ? ... Ce sont que quelques questions parmi d'autres que le manager se pose en amont de chaque nouveau projet. Ainsi, la nécessité d'assister et d'aider les managers particulièrement ceux des PME à orienter leurs réflexions paraît indispensable pour la réussite d'un projet. Dès que l'entreprise lance un projet, elle doit mobiliser des compétences spécialisées pour l'aider à mieux appréhender les opportunités que peuvent lui offrir les TIC, pour mieux avancer le projet. Dans ce cadre, permettre à une entreprise d'assister à un colloque organisé sur les projets TIC, ou acheter quelques journées de conseil peut s'avérer très bénéfique pour l'entreprise afin de lui éviter de faire fausse route. L'accompagnement devient l'outil primordial afin d'aider les utilisateurs du nouveau système à franchir les obstacles rencontrés au cours du processus de changement. Cet accompagnement prendra en charge la formation continue des utilisateurs sur les nouveaux outils, assister les utilisateurs en période d'exploitation des nouveaux outils, résoudre les problèmes qui peuvent surgir durant cette période, et faire atténuer les nouvelles résistances aux changements apportés par les nouveaux outils.

### J. Intégrer le facteur humain dans la conduite des projets TIC

Un nombre important d'entreprises considèrent le facteur humain comme un nouveau champ qu'elles n'arrivent pas à l'explorer, ni à l'appréhender, ni à l'intégrer dans la conduite des projets TIC. Malgré les tentatives des Managers à ignorer l'aspect humain dans la gestion de leurs projets, sur le terrain, ils ont bien constaté l'ampleur de ce facteur et sa puissance, capable de faire échouer de grands projets dotés de moyens technologiques les plus sophistiqués. Sa prise en compte est devenue un élément primordial et stratégique pour une gestion efficace du projet, mais qui impose de tenir compte de trois éléments en relation directe avec le facteur humain : travail, l'individu et l'organisation. La définition suivante fait références à ces trois éléments : « *Le terme "facteurs humains" se réfère aux facteurs environnementaux, organisationnels et professionnels, et aux caractéristiques humaines et personnelles qui influencent le comportement au travail d'une manière qui peut affecter l'implantation du nouveau système.* »<sup>[8]</sup>.

### K. Bien gérer la réticence au changement

La réticence au changement au sein des projets est une alarme qui se déclenche pour avertir le manager et la direction dirigeante qu'il y'a apparition d'une ambiance malsaine qui se propage à l'intérieur de l'entreprise, qu'il faut immédiatement mettre les moyens nécessaires pour la stopper. Les responsables de projets doivent agir en tentant de l'anticiper dès le début du projet. « *La gestion de cette réticence doit être incluse dans la gestion du risque et non pas être considérée comme un risque de gestion* »<sup>[9]</sup>.

Aujourd'hui, beaucoup de projets échoués pas pour un problème de budget, ni de délai ou de compétence, mais pour des problèmes générés par la réticence au changement. Cette dernière représente un facteur humain qui se manifeste principalement sous des formes cachées inaperçues, car il représente une caractéristique intrinsèquement humaine. A cet effet, il est important dans les projets de comprendre les phénomènes psychologiques et sociaux afin d'éviter la réticence au changement des utilisateurs. Ainsi, faire comprendre aux utilisateurs que le nouvel outil ne va pas les remplacer, ni les isoler, pourrait également atténuer leur réticence et contribuer aux succès du projet<sup>[10]</sup>. D'autre part, dans le but de bien cerner le champ de la réticente, il faut bien localiser les différents endroits qui peuvent présenter des signes de réticente : foyers, départements, directions, services. Ensuite, il faut rapidement entamer un diagnostic interne pour comprendre pourquoi le projet provoque une telle réticence à ses changements.

### L. Communication

Parmi les facteurs clés de la réussite d'un projet, c'est la communication. Durant toutes les étapes de déroulement du projet, on n'a pas besoin uniquement de la compétence et de la maîtrise technique, mais il est aussi essentiel de savoir communiquer à tous les niveaux : sur son projet, au sein de l'équipe pour qu'il soit compris et accepté par tous. Cette communication permet encore d'éviter toute ambiguïté et toute réticente et résistance de la part des utilisateurs, car la non-communication laisse une circulation libre à toutes les hypothèses et les rumeurs les plus folles au sujet du projet. La communication permet de coordonner et de consolider les liens internes qui existent entre les membres d'une équipe et les liens externes entre l'équipe et les différentes parties

prenantes : direction de l'entreprise, direction des ressources humaines, direction du système d'information...etc. L'étude Pulse of the Profession<sup>TM</sup>[11] a confirmé l'importance de la bonne communication qui doit lier l'ensemble des parties prenantes du projet de changement et qui représente un facteur de grande influence sur la réussite du projet de changement. Le manager doit mobiliser d'autres moyen de communication :

**1) Communiquez sur les réseaux sociaux :**

Les réseaux sociaux sont un moyen de communication efficace, l'entreprise pourra s'en servir pour présenter ses marques. Certes, c'est avantageux pour l'entreprise, mais encore faut-il savoir bien les utiliser, car le plus important ce n'est pas de créer une page Facebook, mais de l'animer régulièrement avec des infos qui peuvent attirer l'attention des clients, et surtout de répondre à leurs questions, car certaines peuvent toucher à l'image de l'entreprise.

**2) Bâissez un site Internet efficace :**

La création d'un site Web est fortement conseillée pour l'entreprise, car elle représente sa vitrine dans laquelle elle va exposer ses produits avec leurs caractéristiques ainsi que ses activités. Généralement, la plupart des consommateurs avant d'effectuer leurs achats, ils préfèrent commencer par consulter les sites Web de quelques entreprises pour avoir l'idée des prix des produits dont ils ont besoin. C'est à ce moment, que l'entreprise pourra saisir cette opportunité pour attirer les clients vers son site Web, mais sous réserve que son site soit bien conçu et efficace, et surtout mis à jour régulièrement.

**I.2. Les facteurs d'échecs/succès du projet :**

Lucas (1978)<sup>[12]</sup> a bien montré la difficulté « *de mesurer le succès d'une implémentation à travers des études de coûts/bénéfices, et que d'autres indicateurs sont nécessaires. Pour cet auteur, l'indicateur le plus adéquat est alors l'utilisation du système. Bailey et Pearson (1983 s'intéressent à la satisfaction des utilisateurs en argumentant que les managers vont pouvoir agir sur cette dimension pour augmenter la productivité du SI* »<sup>[13]</sup>.

Parmi les modèles développés à ce titre, le plus connu et le plus largement testé est le modèle d'acceptation des technologies de Davis<sup>[14]</sup> (TAM : Technology Acceptance Model). Le modèle TAM vise à l'étude de l'impact des facteurs externes sur les facteurs internes de l'utilisateur. Les facteurs externes sont exprimés à travers une attitude et un comportement d'adoption ou de rejet de la technologie (Davis et al. 1989)<sup>[15]</sup>. Les facteurs internes représentent les croyances internes de l'utilisateur. Ce modèle TAM a connu une large diffusion en particulier dans les études qui concernent le SI<sup>[16]</sup>. La revue de littérature académique et scientifique nous a permis de constater que l'approche comportementale est beaucoup utilisée dans l'évaluation du succès des SI. Ainsi, la détermination des facteurs d'acceptabilité de notre modèle de recherche s'inspire profondément du modèle du succès des technologies TAM<sup>[17]</sup>.

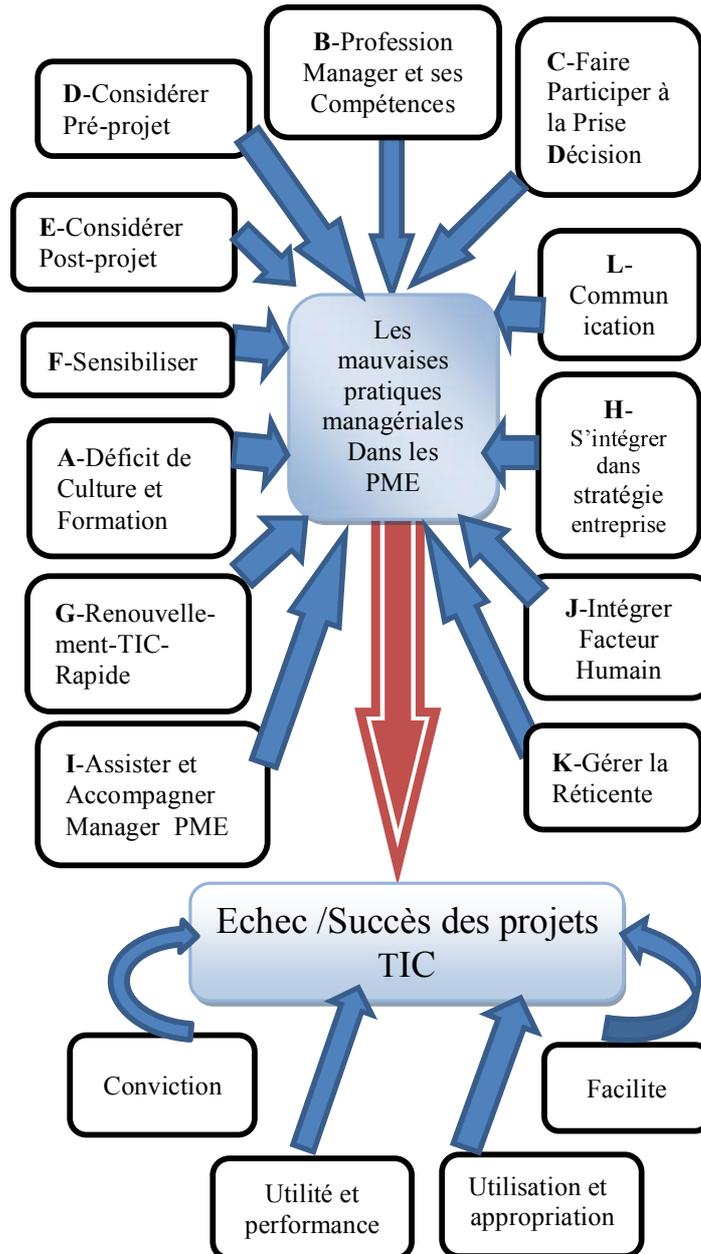
Donc l'utilisation de l'approche comportementale va nous permettre de déterminer les quatre dimensions de notre modèle qui représentent des facteurs d'acceptabilité du projet TIC, qui sont considérées dans notre étude comme des variables indépendantes qui permettent la mesure de la variable dépendante « Echec/Succès Projet TIC », ses variables sont : "Conviction", "Utilisation et Appropriation", "Utilité et Performance", "Facilité". La mesure de chaque facteur d'acceptabilité se fait à travers une liste d'indices de mesure que nous avons mesurés en utilisant un questionnaire avec l'instrument de mesure « Likert », nous allons décrire toutes ces variables indépendantes et leurs indices de mesure.

**II- Méthodes et Matériels :**

**II- 1 Modèle de recherche**

Après avoir défini l'ensemble des facteurs qui causent les mauvaises pratiques managériales, qui représentent ainsi les variables indépendantes de notre modèle qu'on va représenter comme suite :

Fig.1 : Le modèle de recherche proposé



Source : Conçu par le chercheur

## II- 2 Outils et collecte des données

### a) Choix de l'échantillon et du questionnaire

Nous avons opté pour questionnaire en mode d'administration papier car nous pensons qu'elle permet d'une part, d'assurer un grand nombre de réponse, d'autre part, selon plusieurs études, le mode d'administration de questionnaire en ligne entraîne un taux de réponse faible. « *Le choix du mode d'administration influence le taux de réponses, les coûts, la qualité des réponses et les risques de biais* »<sup>[18]</sup>.

Dans un but méthodologique, ce questionnaire a été distribué à un échantillon de 30 managers des PME réparties comme suit : 10 PME d'Alger, 10 PME de Boumerdès, 10 PME de Blida. Il faut noter que ces PME ont été sélectionnées dans des domaines d'activités différentes (10 PME du secteur d'activité BTPH, 10 PME du secteur d'activité Industries manufacturières, 10 PME du secteur d'activité Service). Avant de distribuer définitivement notre questionnaire auprès des managers des PME, nous avons effectué un pré-test du questionnaire pour confirmer sa validation. Nous avons sélectionné trois entreprises pilotes pour tester notre questionnaire. Cette

phase de test, nous a permis de revoir notre questionnaire, en modifiant l'énoncé de certaines questions pour qu'elles deviennent plus claires et plus compréhensibles, en ajoutant d'autres questions qui se sont imposées durant le test et on supprimant des questions que nous avons jugé inutiles.

### b) L'Echelle de mesure

Afin d'évaluer les réponses des managers au questionnement, nous avons opté pour l'échelle de Likert, car elle s'adapte mieux avec l'approche comportementale et l'approche immatérielle. En effet, elle permet d'évaluer les attitudes et comportements en proposant des choix de réponses allant d'un extrême à l'autre. Dans notre cas d'étude, l'échelle de Likert permet de mesurer le degré d'accord ou de désaccord du répondant en fonction de la moyenne calculée (Voir Tableau n°01). Ainsi, pour répondre à toute question du questionnaire, le répondant doit cocher sur l'une des cases suivantes :

Pas du tout d'accord |  |  |  |  |  | Tout-à-fait- d'accord  
 1 2 3 4 5

Tableau n°01

Moyenne	[1; 1.79]	[1.80; 2.59]	[2.60 ; 3.39]	[3.40 ; 4.19]	[4.20 ; 5.00]
Degré Réponse	« P.T.D » : "Pas du Tout d'accord"	« P.D » : "Pas d'accord"	« N » : "Neutre"	« D » : "D'accord"	« T.A.D » : "Tout à fait d'accord"

Source : Conçu par le chercheur selon l'Echelle de mesure de Likert composée de 5 niveaux.

### c) Outils de traitement statistique

Dans le but de tester notre modèle de recherche décrit précédemment afin de confirmer ou de rejeter les hypothèses de notre recherche, les données recueillies ont été traité statistiquement (analyse descriptive, analyse de variance et le modèle de régression linéaire..etc) en utilisant le logiciel SPSS version 18.

## III-Résultats et discussion :

### A. Analyse des variables Indépendantes : Les Causes des mauvaises pratiques managériales.

L'exploitation du logiciel SPSS sur les données recueillies dans notre enquête par l'intermédiaire du questionnaire, nous a permis de créer le tableau suivant :

Tableau n°02

Facteurs Mauvaises Pratiques Managériales	TAD (nb)	D (nb)	N (nb)	PD (nb)	PTD (nb)	Moy	Ec	Res
A	5	15	10	0	0	3,83	,699	D
B	10	19	1	0	0	4,30	,535	T.A.D
C	12	18	0	0	0	4,40	,498	T.A.D
D	7	17	6	0	0	4,03	,669	D
E	10	16	4	0	0	4,20	,664	D
F	5	20	5	0	0	4,00	,587	D
G	11	11	8	0	0	4,10	,803	D
H	13	13	4	0	0	4,30	,702	T.A.D
I	16	11	3	0	0	4,43	,679	T.A.D
J	10	16	4	0	0	4,20	,664	D
K	14	14	2	0	0	4,40	,621	T.A.D
L	11	17	2	0	0	4,30	,596	T.A.D
Tot_MPM						4,21	,581	T.A.D

Source : Analyse des données des répondants des questionnaires par SPSS.

Si on procède à une analyse par composant, on constate d'une part, selon le tableau 02, les managers interagissent en moyenne fortement (**T.A.D**) avec les six composants : B, C, H, I, K, L dont leur moyenne varie entre (4,30±0,535) et (4,43±0,679). Cette dernière moyenne montre bien que 53,3% des managers interagissent fortement avec le composant I, ce qui confirme que les

managers sont très conscients de l'importance d'être accompagné et assister afin d'orienter leurs réflexions et de les aider à surmonter les obstacles pour la réussite d'un projet.

D'autre part, les managers interagissent en moyenne moins fortement, mais favorablement avec les six composants (A, D, E, F, G, J) dont leur moyenne varie entre (3,83±0,699) et (4,20±0,664). Cette dernière correspond aux deux composants E, J. Pour le composant E, elle explique que 86,6% des répondants ont exprimé favorablement l'importance de Bien Considérer la phase de post-projet pour le suivi et le pilotage du nouveau système. Pour le composant J, elle explique que 86,6% des répondants ont exprimé favorablement l'importance d'intégrer le facteur humain dans la conduite des projets TIC. L'analyse globale selon le tableau précédent nous permet de constater que le plus grand pourcentage des managers interrogées interagit favorablement avec les causes principales des mauvaises pratiques managériales, ce qui confirme que les managers sont conscients de l'importance que revêt la prise en considération des facteurs qui entraînent les mauvaises pratiques managériales dans la mise en œuvre et la conduite d'un projet TIC. En effet, on constate que (86,38%) sont favorables, et on note que (13,61%) des répondants (managers) sont neutres. Enfin, aucune personne n'a sous-estimé l'importance des facteurs qui entraînent les mauvaises pratiques managériales dans la mise en œuvre et la conduite d'un projet TIC.

En conclusion générale, le tableau montre les résultats relatifs à la variable « les causes principales des mauvaises pratiques managériales », la moyenne arithmétique des réponses des répondants a atteint 4,21, cette dernière appartient à l'intervalle [4.21 ; 5], ce qui représente le niveau " T.A.D" dans L'échelle de Likert. Donc on peut déduire que les managers des PME interagissent très favorablement avec l'ensemble des facteurs qui expliquent les mauvaises pratiques managériales dans la mise en œuvre et la conduite d'un projet TIC, ce qui confirme leur conscience de l'importance que revêt la prise en considération de ces facteurs lors de la mise en place du projet.

### A.1 Analyse la Corrélation entre les variables :

Tot-MPM et les Facteurs mauvaises pratiques Managériales (A, B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L)  
 Nous avons généré la variable dépendante Tot-MPM qui représente la moyenne des variables indépendantes (A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L), elle est calculée par SPSS comme suite :  
 COMPUTE Tot\_MPM=MEAN(A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L). Nous avons ensuite déduit le tableau de Corrélation entre les variables : Tot\_MPM et les Facteurs des mauvaises pratiques managériales (A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L).

Tableau n°03

Facteurs Mauvaises Pratiques Managériales		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Tot_MPM	Corréla	,859 **	,882 **	,863 **	,891 **	,952 **	,842 **	,939 **	,940 **	,877 **	,952 **	,899 **	,925 **
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
TOTAL	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source: Conçu par SPSS

D'après le tableau précédent, on constate l'existence d'une Forte Corrélation significatif entre les variables: Tot-MPM(Total mauvaises pratiques managériales) et les facteurs des mauvaises pratiques managériales (A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L).

### B. Analyse des variables dépendantes : Echecs/Succès du projet TIC

Tableau n°04

Facteurs Acceptabilité	TAD nb	D Nb	N Nb	PD Nb	PTD nb	Moy	EC	Res
<b>Facilité</b>								
Maintien –mémoire-fonctionnalités	3	12	13	2	0	3,53	,776	D
Prévention-erreurs-commises	9	12	7	2	0	3,93	,907	D
Facilite-récupération-erreurs	10	14	6	0	0	4,13	,730	D
Peu d'efforts- utiliser technologie	8	13	8	1	0	3,93	,828	D

Facile-apprendre à se servir	14	15	1	0	0	4,43	,568	TA.D
Interface système –satisfaisant – ergonomique	5	17	8	0	0	3,90	,662	D
Interface système- facilite l'utilisation	14	12	4	0	0	4,33	,711	TA.D
Total Facilité						4,03	,685	D
<b>Utilité et Performance</b>								
Impact-positif-productivité	10	18	2	0	0	4,27	,583	TA.D
Impact-positif-qualité	9	17	4	0	0	4,17	,648	D
Impact-positif-service client	4	16	10	0	0	3,80	,664	D
Objectifs-prévus-atteints	10	17	3	0	0	4,23	,626	TA.D
Utilisation-réalisation-grande quantité de travail	18	9	3	0	0	4,50	,682	TA.D
Utilisation-améliorer-efficacité-travail-décision	18	9	3	0	0	4,50	,682	TA.D
Utilisation- être plus performant	12	18	0	0	0	4,40	,498	TA.D
Utilisation-traiter rapidement-informations	8	19	3	0	0	4,17	,592	D
Total Utilité et Performance						4,25	,557	TA.D
<b>Utilisation et Appropriation</b>								
Appropriation de l'outil- effective	1	9	12	8	0	3,10	,845	N
Toutes les fonctionnalités attendues- Utilisées	3	10	14	3	0	3,43	,817	D
Les outils-ancien système non utilisés	9	14	7	0	0	4,07	,740	D
Difficultés minimales -certaines-fonctionnalités	3	11	14	2	0	3,50	,777	D
Apprentissage –suffisant	4	14	12	0	0	3,73	,691	D
Besoin-informations émanant du Système	16	10	4	0	0	4,40	,724	TA.D
Total Utilisation/ Appropriation						3,71	,707	D
<b>Conviction</b>								
Bénéficiaires satisfaits- atteinte besoin information	4	16	10	0	0	3,80	,664	D
Objectifs organisationnels-atteints	10	17	3	0	0	4,23	,626	TA.D
Favorable-à l'utilisation du système	18	9	3	0	0	4,50	,682	TA.D
Satisfait-qualité support-équipe informatique	18	9	3	0	0	4,50	,682	TA.D
Total Conviction						4,26	,611	TA.D
Tot Ech Suc						4,06	,631	D

Source : Source : Analyse des données des répondants des questionnaires par SPSS

### B.1 Analyse de la variable dépendante « Facilité »

Si on procède par une analyse par composant, dans le tableau 04, on constate que les managers interagissent en moyenne fortement (**T.A.D**) avec les deux composants (Facile-apprendre à se servir), et (Interface système-facilite utilisation) de la variable « Facilité » dont leur moyenne respective :  $(4,47 \pm 0,568)$ ,  $(4,33 \pm 0,711)$ . Le composant (Facile-apprendre à se servir) possède la plus grande moyenne, il explique que 46,7% des managers ont très bien confirmé qu'il est facile d'apprendre à se servir de cette technologie présentée par le système d'information. Le composant (Interface système-facilite utilisation) explique que 46,7% des managers sont tout à fait d'accord que l'interface système leur facilite rapidement l'accomplissement de leurs opérations quotidiennes.

L'analyse globale selon le tableau 04 nous permet de constater que le plus grand pourcentage des managers interrogés interagissent favorablement avec les composants de la

variable « Facilité », ce qui confirme que les managers trouvent la facilité dans l'exploitation du système actuel. En effet, on constate que (75,24%) sont favorables, et on note que (22,38%) des répondants adoptent une position neutre. Enfin, une minorité (2,38%) des managers prétendent qu'il ne trouve pas de facilité dans le système actuel. En conclusion générale, le tableau montre les résultats relatifs à la variable « Facilité », la moyenne arithmétique des réponses des répondants a atteint 4.03. elle appartient donc à l'intervalle [3.40 : 4.20], ce qui représente le niveau « D » dans l'échelle de Likert. On conclue que selon les réponses des répondants, l'exploitation du système actuel est assez facile.

### **B.2 Analyse de la variable dépendante « Utilité et performance »**

Si on procède à une analyse par composant, on constate d'une part, selon le tableau 04, les managers interagissent en moyenne fortement (**T.A.D**) avec les cinq composants (Impact-positif-productivité), (Objectifs-prévus-atteints), (Utilisation-réalisation-grande quantité de travail), (Utilisation-améliorer-efficacité-travail-décision), (Utilisation- être plus performant) dont leur moyenne varie entre (4,23±0,626) et (4,50±0,682). Cette dernière moyenne correspond aux deux composants (Utilisation-réalisation-grande quantité de travail), (Utilisation-améliorer-efficacité-travail-décision). Pour le premier composant, elle montre bien que 60% des managers sont très convaincus que l'utilisation du système actuel permet la réalisation d'une plus grande quantité de travail. Pour le second composant, elle montre bien que 60% des managers confirment qu'ils sont très convaincus que l'utilisation du système actuel permet l'amélioration de l'efficacité au travail et la prise de décision.

D'autre part, les managers interagissent en moyenne moins fortement, mais favorablement avec les trois composants (Impact-positif-qualité), (Impact-positif-service client), (Utilisation-traiter rapidement- informations), qui représente 37,5% du nombre des composants) dont leur moyenne varie entre (3,80±0,664) et (4,17±0,648). Cette dernière correspond aux deux composants (Impact-positif-qualité),(Utilisation-traiter-rapidement-informations). Pour le premier composant, elle explique que 86,7% des répondants ont bien constaté d'impacts positifs sur la qualité de leurs produits. Pour le second, elle explique que 90% des répondants ont exprimé favorablement que l'utilisation du système actuel permet le traitement rapide des informations.

L'analyse globale selon le tableau précédent nous permet de constater que le plus grand pourcentage des personnes interrogées interagit favorablement avec les composants de la variable « Utilité et performance », ce qui confirme que les managers ont bien perçu l'utilité et performance dans l'utilisation du système. En effet, on constate que (88,33%) sont favorables, et on note que (11,67%) des répondants sont neutres. Enfin, aucune personne n'a ignoré l'utilité et de la performance dans le nouveau système.

En conclusion générale, le tableau montre les résultats relatifs à la variable « Utilité et performance », la moyenne arithmétique des réponses des répondants a atteint 4.25. cette dernière appartient à l'intervalle [4.21 ; 5], ce qui représente le niveau " T.A.D" dans L'échelle de Likert. Donc on peut déduire que les managers des PME ont très bien perçu l'utilité et la performance dans l'utilisation du nouveau système.

### **B.3 Analyse de la variable dépendante « Utilisation et appropriation »**

Si on procède à une analyse par composant, on constate d'une part, selon le tableau 04 que les managers interagissent en moyenne fortement (**T.A.D**) avec le composant (Besoin-informations émanant du Système) dont la moyenne (4,40±0,724). Cette dernière moyenne explique bien que 53,3% des managers ont besoin très souvent d'informations émanant du système afin de réaliser leurs travaux journaliers. D'autre part, les managers interagissent en moyenne moins fortement, mais favorablement avec les quatre composants : (Toutes les fonctionnalités attendues- Utilisées), (Les outils-ancien système non utilisés), (Difficultés minimales -certaines- fonctionnalités), (Apprentissage –suffisant) dont leur moyenne varie entre (3,43±0,817) et (4,07±0,740). Cette dernière correspond au composant (Les outils-ancien système non utilisés). Elle explique que 76,7% des répondants ont exprimé favorablement qu'ils ont arrêté d'utiliser les outils de l'ancien système d'information. Il faut noter que pour le composant (Appropriation de l'outil- effective) , les managers ont adopté une position neutre, ce qui explique la moyenne de (3,10±0,845)

L'analyse globale selon le tableau précédent nous permet de constater que le plus grand pourcentage des personnes interrogées interagit favorablement avec les composants de la variable « Utilisation et appropriation », ce qui confirme que les utilisateurs ont bien utilisé et approprié le système actuel. En effet, on constate que (57,78%) sont favorables, et on note que (35%) des

répondants ont adopté une position neutre. Enfin, (7,22%) n'ont pas interagi favorablement avec l'ensemble des composants de la variable « Utilisation et appropriation », et ne prétendent pas avoir utilisé et approprié le système actuel.

En conclusion générale, le tableau montre les résultats relatifs à la variable « Utilisation et appropriation », la moyenne arithmétique des réponses des répondants a atteint 3.71. cette dernière appartient à l'intervalle [3.40 ; 4.20], ce qui représente le niveau « D » dans l'échelle de Likert. Donc on peut déduire que les managers des PME ont bien Utilisé et approprié le nouveau système.

#### B.4 Analyse de la variable dépendante « Conviction »

Selon le tableau 04, si on procède à une analyse par composant, on constate d'une part, que les managers interagissent en moyenne fortement (T.A.D) avec les trois composants : (Objectifs organisationnels-atteints), (Favorable-à l'utilisation du système), (Satisfait-qualité support-équipe informatique) dont leur moyenne varie entre (4,23±0,626) et (4,5000±0,682). Cette dernière moyenne correspond aux deux composants : (Favorable-à l'utilisation du système), (Satisfait-qualité support-équipe informatique). Pour le premier composant, elle montre bien que 90% des managers interagissent favorablement (dont 60% fortement) à l'utilisation de ce système en complément de leurs outils de travail habituels. Pour le second, elle montre bien que 90% des managers (dont 60% fortement) sont très satisfaits de la qualité du support mis à la disposition des utilisateurs par l'équipe informatique.

D'autre part, les managers interagissent en moyenne moins fortement, mais favorablement avec le composant (Bénéficiaires satisfaits- atteinte besoin information) dont la moyenne (3,80±0,664). Cette dernière elle explique que 66,6% des managers ont exprimé favorablement que les bénéficiaires qui reçoivent les sorties du système d'information sont satisfaits en matière d'atteinte de leurs besoins d'information.

L'analyse globale selon le tableau précédent nous permet de constater que le plus grand pourcentage des personnes interrogées interagit favorablement avec les composants de la variable « Conviction », ce qui confirme que les managers ont la conviction des avantages du système actuel. En effet, on constate que (84,17%) sont favorables (dont 41,67% très favorables), et on note que (15,83%) des répondants ont une position neutre. Enfin, aucune personne n'a montré qu'il n'était pas convaincu ignoré l'existence de la conviction dans le nouveau système.

En conclusion générale, le tableau 04 montre les résultats relatifs à la variable « Conviction », la moyenne arithmétique des réponses des répondants a atteint 4.26, cette dernière appartient à l'intervalle [4.21 ; 5], ce qui représente le niveau " T.A.D" dans L'échelle de Likert. Donc on peut déduire que les managers des PME possèdent une très grande conviction du nouveau système. Après avoir étudié les quatre variables de mesure composants la variable « Echec/succès projet TIC » qui représentent les facteurs d'acceptabilité d'une technologie, en utilisant le logiciel SPSS version 18, on a calculé la moyenne des moyennes des quatre variables :

Conviction", "Utilisation et Appropriation" , "Utilité et Performance", "Facilite".  
 COMPUTE Tot\_Ech\_Suc=MEAN (Facilite, Utilite\_perf, Utilisation\_ap, Conviction ).

Nous avons ensuite déduit le tableau de Corrélation entre les variables: Tot\_Ech\_Suc et les Facteurs d'acceptabilités :

Tableau n°05

Fac/Ac		Facilite	Utilite_perf	Utilisation_ap	Conviction
Tot_Ech_Suc	Corr	,989**	,989**	,989**	,977**
	Sig.(bi)	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : conçu par SPSS

D'après le tableau 05, on constate une forte corrélation significative entre les facteurs d'acceptabilités et la variable Tot\_Ech\_Suc.

### C. Etude de la relation entre les mauvaises pratiques managériales et les facteurs d'acceptabilités (Echec/Succès Projet TIC).

#### C.1 Etude de la corrélation entre les mauvaises pratiques managériales et les facteurs d'acceptabilités (Echec/Succès Projet TIC).

Tableau n°06

F/ACC Facteurs d'acceptabilités		Facilite	Utilite_perf	Utilisation_ap	Conviction	Tot_ECHSUC
Tot_MPM (Mauvaises pratiques Managériales)	Corr	,980**	,981**	,976**	,934**	,982**
	Sig(bi)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : conçu par SPSS

Le tableau 06 montre bien la forte corrélation significative entre les mauvaises pratiques managériales et les facteurs d'acceptabilités et par conséquent Echech/Succès projet TIC.

## C.2 Etude de l'impact des variables indépendantes (Facteurs des Mauvaises pratiques Managériales) sur la variable dépendante « Succès /échec Projet TIC ».

Dans le but d'analyser la nature de l'impact des facteurs relatifs aux mauvaises pratiques managériales sur la variable dépendante « Succès/échec Projet TIC », nous allons utiliser les outils statistiques analyse de variance et le modèle de régression linéaire afin de le confirmer. Ainsi, nous allons procéder variable par variable pour l'ensemble des facteurs relatifs aux mauvaises pratiques managériales que nous avons nommées : A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L. Vu le nombre élevé de variable indépendante (12) et vu qu'on est limité par le nombre de page pour cet article, on va s'intéresser uniquement aux variables qui ont un impact significatif sur la variable dépendante « Echech/Succès Projet TIC » nommée Tot\_Ech\_Suc ( A, D, G).

### C.2.1. Analyse de variance du modèle « A » : Déficit de Culture et Formation

Tableau n° 07 : ANOVAb

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,110	1	9,110	104,913	,000a
	Résidu	2,431	28	,087		
	Total	11,541	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), A      b. Variable dépendante : Tot Ech Suc

Source : conçu par SPSS

Le tableau précédent de l'analyse de la variance montre que le modèle est significatif selon la valeur calculée de Sig qui s'élève à (,000), ce qui est inférieur à la valeur tabulaire au niveau de signification (0,05). Rappelant que la capacité d'interprétation du modèle est  $R^2=0,789$ .

Tableau n° 08 :Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,989	,305		3,243	,003
	A	,802	,078	,888	10,243	,000

a. Variable dépendante : Tot\_Ech\_Suc

Source : Conçu par SPSS

Après l'étude des valeurs Sig 0,000 pour le coefficient de régression « b » de la droite de régression et 0,003 pour la pente de la droite de régression, nous constatons un niveau de test de signification de l'hypothèse est inférieur au niveau de signification 0,05, donc sur la base de ce qui précède, on déduit le Facteur cause de mauvaise pratique managériale « A : Déficit de Culture et Formation » a un impact positif statistiquement significatif sur le Succès/échec du projet TIC.

On peut établir la relation entre les deux variables par l'équation  $Y=0,802A + 0,989$ , Y représente la variable dépendante « Succès /échec Projet TIC » que nous avons nommé Tot Ech\_Suc, A représente le Facteur cause de mauvaise pratique managériale « A : Déficit de Culture et Formation ».

### C.2.2. Analyse de variance du modèle « D » : Considérer Pré-projet

Tableau n° 09 : ANOVAb

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,870	1	8,870	92,964	,000a

	Résidu	2,672	28	,095		
	Total	11,541	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), D

b. Variable dépendante : Tot\_Ech\_Suc

Source : conçu par SPSS en utilisant l'outil « Analyse de variance ».

Le tableau précédent de l'analyse de la variance montre que le modèle est significatif selon la valeur calculée de Sig qui s'élève à (,000), ce qui est inférieur à la valeur tabulaire au niveau de signification (0,05). Rappelant que la capacité d'interprétation du modèle est  $R^2=0,769$ .

Tableau n° 10 : Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,727	,351		2,074	,047
	D	,827	,086	,877	9,642	,000

a. Variable dépendante : Tot\_Ech\_Suc

Source : conçu par SPSS

Après l'étude des valeurs Sig 0,047 pour le coefficient de régression « b » de la droite de régression et 0,000 pour la pente de la droite de régression, nous constatons un niveau de test de signification de l'hypothèse est inférieur au niveau de signification 0,05, donc sur la base de ce qui précède, on déduit le Facteur cause de mauvaise pratique managériale « D : Considérer Pré-projet » a un impact positif statistiquement significatif sur le Succès/échec du projet TIC.

On peut établir la relation entre les deux variables par l'équation  $Y=0,827D + 0,727$ , Y représente la variable dépendante « Succès /échec Projet TIC » que nous avons nommé Tot\_Ech\_Suc, D représente le Facteur cause de mauvaise pratique managériale «D: Considérer Pré-projet ».

### C.2.3. Analyse de variance du modèle « G » : Renouvellement-TIC-Rapide

Tableau n° 11 : ANOVAb

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,865	1	9,865	164,797	,000a
	Résidu	1,676	28	,060		
	Total	11,541	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), G

b. Variable dépendante : Tot\_Ech\_Suc

Source : conçu par SPSS

Le tableau précédent de l'analyse de la variance montre que le modèle est significatif selon la valeur calculée de Sig qui s'élève à (,000), ce qui est inférieur à la valeur tabulaire au niveau de signification (0,05). Rappelant que la capacité d'interprétation du modèle est  $R^2=,855$ .

Tableau n° 12 : Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,085	,236		4,592	,000
	G	,726	,057	,925	12,837	,000

a. Variable dépendante : Tot\_Ech\_Suc

Source : conçu par SPSS

Après l'étude des valeurs Sig 0,000 pour le coefficient de régression « b » de la droite de régression et 0,000 pour la pente de la droite de régression, nous constatons un niveau de test de signification de l'hypothèse est inférieur au niveau de signification 0,05, donc sur la base de ce qui précède, on déduit le Facteur cause de mauvaise pratique managériale « G : Renouvellement-TIC-Rapide » a un impact positif statistiquement significatif sur le Succès/échec du projet TIC.

On peut établir la relation entre les deux variables par l'équation  $Y=0,726G + 1,085$ , Y représente la variable dépendante « Succès /échec Projet TIC » que nous avons nommé Tot\_Ech\_Suc, G représente le Facteur cause de mauvaise pratique managériale «G: Renouvellement-TIC-Rapide ».

### C.2.4. Analyse de variance du modèle « Tot\_MPM »

Nous allons dans ce qui suit, étudier l'impact de la variable indépendante globale (Facteurs des Mauvaises pratiques Managériales cumulés) nommée Tot\_MPM sur la variable dépendante « Succès /échec Projet TIC » nommée Tot\_Ech\_Suc.

Tableau n° 13 : ANOVAb

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11,129	1	11,129	754,805	,000a
	Résidu	,413	28	,015		
	Total	11,541	29			
a. Valeurs prédites : (constantes), Tot_MPM						
b. Variable dépendante : Tot_Ech_Suc						

Source : conçu par SPSS

Le tableau précédent de l'analyse de la variance montre que le modèle est significatif selon la valeur calculée de Sig qui s'élève à (,000), ce qui est inférieur à la valeur tabulaire au niveau de signification (0,05). Rappelant que la capacité d'interprétation du modèle est  $R^2=,964$ .

Tableau n° 14 : Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,421	,165		-2,557	,016
	Tot_MPM	1,066	,039	,982	27,474	,000
a. Variable dépendante : Tot_Ech_Suc						

Source : conçu par SPSS

Après l'étude des valeurs Sig 0,016 pour le coefficient de régression « b » de la droite de régression et 0,000 pour la pente de la droite de régression, nous constatons un niveau de test de signification de l'hypothèse est inférieur au niveau de signification 0.05, donc sur la base de ce qui précède, on déduit que la variable indépendante globale (Facteurs des Mauvaises pratiques Managériales cumulés) représentée par la variable Tot\_MPM a un impact positif statistiquement significatif sur le Succès/échec du projet TIC représenté par la variable Tot\_Ech\_Suc. On peut établir la relation entre les deux variables par l'équation  $Y=1,066\text{Tot\_MPM} - 0,421$ , Y représente la variable dépendante « Succès /échec Projet TIC » représentée par la variable Tot\_Ech\_Suc. Tot\_MPM représente la variable indépendante globale (Facteurs des Mauvaises pratiques Managériales cumulés).

#### IV- Conclusion:

L'objectif principal de notre recherche est de présenter une nouvelle approche immatérielle qui défend l'idée de base que les facteurs immatériels et particulièrement managériaux ont un impact sur les facteurs d'acceptabilité du système et par conséquent, sur le succès/échec du projet TIC dans les petites et moyennes entreprises. En effet, il a été observé dans la majorité des études la domination de plus en plus marquée par l'aspect technique et quantitative des usages des TIC et l'absence des études qui mettent l'accent sur l'aspect immatériel et qualitatif des usages des TIC. Nous avons bien montré après l'analyse statistique menée sur 30 PME Algériennes, que selon les réponses des répondants, il existe une corrélation significative entre les facteurs d'acceptabilité et qui nous ont permis de mesurer la variable dépendante « Succès/échec Projet TIC » représentée par la variable Tot\_Ech\_Suc, et la variable indépendante « Facteurs Mauvaises pratiques managériales » représentée par la variable Tot\_MPM, cette dernière se compose des variables indépendantes (A,B,C,D ,E,F,G,H,I,J,L).

#### Références

[<sup>1</sup>] Doreau, F. (2001). "Etude l'impact des technologies de l'Information et de la Communication dans les Organisations". ARACT Pays de Loire, 44 p.

[<sup>2</sup>] Conseil général de l'environnement, conseil général des technologies de l'information. (CGEDD et CGTI, 2008). Rapport : "TIC et développement durable". Retrouvé de : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000118.pdf>.

[<sup>3</sup>] Doreau, *op. cit.*, p. 3.

- [4] Dominique Duquesnoy(2019). Le manager de demain. Retrouvé de : <https://www.performanse.com/le-manager-de-demain/>
- [5] Sylvie MICHEL (2011). “Contribution à l’évaluation du système d’information Bancaire”. Thèse de Doctorat en sciences de gestion. Université montesquieu - bordeaux iv, Décembre 2011.
- [6] Oliveira.T and Martins.M(2011), “Literature Review of Information Technology Adoption. Models at Firm Level”. The Electronic Journal Information Systems Evaluation Volume 14, Issue 1, 2011, pp.110-121.
- [7] Souiah, D. (2010). “Le livre blanc : La gestion de portefeuille de projets”, file: [///C:/Documents %20and%20Settings/Administrateur/ Mes%20documents/Downloads/p\\_L9157-6.pdf](///C:/Documents %20and%20Settings/Administrateur/ Mes%20documents/Downloads/p_L9157-6.pdf).
- [8] Projet HSE. (2005). “Outil de travail - Facteurs humains”, Retrouvé de : <http://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/toolkit-introduction-french.pdf>.
- [9] Gerard, B. (2006). “Le facteur humain. . . gestion du risque ou risque de gestion”. Retrouvé : <http://www.directioninformatique.com/le-facteur-humain-gestion-du-risque-ou-risque-de-gestion/14242>.
- [10] Girisit, H. (2013, mai). “Le risque humain lié au changement : mesure des comportements de résistance des acteurs comme méthodologie d’analyse des risques sur les champs humain et Social”. Communication présentée à la 15<sup>ème</sup> Université de Printemps de l’Audit Social, Zadar, Croatie Retrouve de : <http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/2013 ActesZadar.pdf#page=233>.
- [11] Project Management institute. (PMI) (2013). Étude approfondie PMi Pulse of the Profession: L’avantage concurrentiel d’une Gestion du talent efficace. En ligne : <http://docplayer.fr/33052918-Agility-agilitv-gestion-du-talent-efficace-l-avantage-concurrentiel-d-une-rapport-approfondi-pulse-of-the-profession-mars-2013.html> (Consulté le 20/02/2017).
- [12] Robert E. Lucas, Jr (Nov., 1978). Asset Prices in an Exchange Economy. *Econometrica*, Vol. 46, No. 6, pp. 1429-1445. StablURL: <http://links.jstor.org/sici?sici=0012-9682%20197811%2946%3A6%3C1429%3AAPIAEE%3E2.0.CO%3B2-I>.
- [13] Sylvie MICHEL, *op. cit.*
- [14] Davis, F. (1989). “Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology”. *MIS Quarterly*. 13: 319-340.
- [15] Davis, F. D., Bagozzi, R. P. and Warshaw, P. R. (1989). “User Acceptance of Computer Technology:A Comparison of Two Theoretical Models”. *Management Science*, 35,1989, 982-1003.
- [16] Petter, S., DeLone, W., & McLean, E. (2008). Measuring information systems success: Models, dimensions, measures, and interrelationships. *European Journal of Information Systems*, 17(3), 236-263. <https://doi.org/10.1057/ejis.2008.15>.
- [17] Davis, F, *op. cit.*
- [18] Kumar, K., & Van Diesel, H.G. (1996). “Sustainable Collaboration : Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems”. *MIS Quarterly*, n°20 : 3, pp. 279-301.

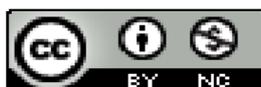
### Comment citer cet article par la méthode APA:

Abdelhakim MAOUDJ (2020), Les mauvaises Pratiques Managériales dans la Gestion des Projets TIC (Etude de cas : Les PME Algériennes) , *Entreprise Review*, Volume 09 (numéro 01), Algérie : Université d'Alger 3, PP449-464.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعينين وفقاً لـ رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشفاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشفاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.