

# Les Effets de la Persuasion, de la Satisfaction et des flexibilités perçues par les utilisateurs d'un intranet sur le succès de sa mise en œuvre – un modèle de gouvernance de la TI au sein d'une organisation internationale

---

**HADOUSSA Slim**

Docteur en Sciences de Gestion,  
CRM-IAE Toulouse, Université Toulouse I-Capitole  
UREMO, IHEC Carthage, Université du 7 Novembre à Carthage  
[Slim.Hadoussa@univ-tlse1.fr](mailto:Slim.Hadoussa@univ-tlse1.fr)

**BAILE Serge, Pr**

CRM – IAE Toulouse, Université Toulouse I.  
Professeur Associé, CERGAM, IAE Aix en Provence, Université Aix-Marseille.  
[Serge.Baile@univ-tlse1.fr](mailto:Serge.Baile@univ-tlse1.fr)  
Mastère Spécialisé MISI, Groupe ESC Toulouse.  
[s.baile@esc-toulouse.fr](mailto:s.baile@esc-toulouse.fr)

## □Résumé

---

Partant du constat de l'importance de l'intégration des intranets au sein des organisations et de leurs conséquences en matière de changement organisationnel notamment en flexibilité, ce papier de recherche propose de présenter les résultats d'une étude auprès de 164 utilisateurs de l'intranet d'une organisation internationale panarabe – la Ligue des États Arabes (LEA) – Ce papier s'articule autour de trois parties. Une première consacrée à la présentation du modèle conceptuel basé sur des approches théoriques permettant de comprendre et d'expliquer la manière dont les TI entre autres l'intranet contribue à la flexibilité organisationnelle. La deuxième partie permet ensuite d'exposer le cadre méthodologique de cette recherche basé sur une approche qualitative versus quantitative auprès de la LEA au Caire. Enfin, l'analyse des données recueillies à l'aide d'un questionnaire en appliquant la méthode des équations structurelles, confirme l'existence d'un « fit » des données observées aux différentes relations de causalité soutenues par le modèle conceptuel.

## Mots clefs :

Succès des TI, Satisfaction, Flexibilité organisationnelle, Intranet, Modèle d'Equations Structurelles

## □Abstract

---

Based on the finding of the importance of integration of intranets within companies and their consequences in terms of organizational change including flexibility, the communication proposes to focus on theoretical basis for understanding and explaining how Intranet contribute to organizational flexibility. This communication revolves around three parties. In a first step, we present the conceptual model based on theoretical approaches to understand and explain how IT including intranet contributes to organizational flexibility. The second part can then expose the methodological framework of this research based on a qualitative versus quantitative approach within LAS in Cairo. Finally, analysis of data collected using a questionnaire using the method of structural equation confirms the existence of a "fit" of observed data to different causal relationships supported by the conceptual model.

## Key-words:

IT Success, Satisfaction, Organizational flexibility, Intranet, Structural Equation Modelling

## **INTRODUCTION**

Enjeu essentiel en matière de management du changement des formes organisationnelles, la flexibilité est un des facteurs clés des métamorphoses économiques et du dialogue social contemporains (Phillips et Wright, 2008). Les besoins des organisations en matière de flexibilité s'amplifient dans un processus temporel continu (Tarondeu, 1999 ; Laudon et Laudon, 2001 ; Qi et *al*, 2008). En effet, face à un environnement concurrentiel et dynamique, les organisations sont devenues plus réactives du fait d'une plus grande transversalité de leur système de gestion, d'une flexibilité organisationnelle plus importante, et d'un alignement de leurs TIC aux objectifs stratégiques de l'organisation (Palanisamy, 2005). En effet, il est crucial de développer des modèles d'affaires intégrant le client et le fournisseur de façon à accroître la valeur ajoutée et améliorer les services dans un laps de temps le plus court possible et un coût moindre tout en respectant la politique stratégique de performance mise en place (Phillips et Wright, 2008). Or, le principal obstacle reste autant la difficulté d'obtenir des données et des informations précises, que de trouver des interfaces (IHM) simples et convenables. Obstacle qui se traduit jusqu'alors, par une relative insuffisance des capacités des TIC à assurer une bonne coordination des acteurs, internes et externes, de l'organisation pouvant soutenir le développement de son apprentissage (Baile, 2002 ; Skok et Kalmanovich, 2005 ; Palanisamy, 2005).

Les intranets, parmi d'autres TIC, viennent supporter de telles orientations stratégiques (Deltour et al, 2002, Deltour et Vaast, 2004a, Skok et Kalmanovich, 2005 ; Hadoussa, 2009a ; Lee et Kim, 2009). L'apparition des intranets dans la sphère organisationnelle a suscité une diversité de réflexion et de travaux au sein de la communauté scientifiques des chercheurs en Sciences de l'Ingénieur, Sciences de l'Information et de la Communication et en Sciences de Gestion, particulièrement avec l'école des MIS (Lee et Kim, 2009). Il s'agissait, pour ces recherches, autant d'accompagner le développement de ce nouvel outil de management en appréhendant les ressorts et difficultés organisationnelles de sa mise en œuvre que de tracer, comme l'ont soulignés Reix et Rowe (2002, p.7) les effets et conséquences organisationnelles qu'implique son usage.

Dans ce contexte, l'évaluation de succès de l'intranet devient une solution idéale de reconnaissance des contributions de cet outil au changement organisationnel – notamment à la flexibilité organisationnelle – et d'amélioration continue de la qualité des produits et services rendus par la fonction SI (Boyd et al, 2007). Elle permet d'apporter aux dirigeants des garanties sur l'efficacité de leur DSI dans l'instauration d'une dynamique de progrès

pour l'organisation. D'où, le besoin de théorisation des problématiques de succès des SI qui est né dans la recherche en SI (Ranganathan et Kannabiran, 2004 ; Chang et King, 2005). Cependant, la nature multidimensionnelle de ce succès pousse souvent les chercheurs à se focaliser sur le point de vue d'une certaine partie prenante pour modéliser un aspect des multiples facettes et fonctions du système intranet (Deltour, 2000 ; Deltour et Vaast, 2004b ; Deltour, 2004b). Ces constats conduisent à assigner à cette problématique générale, la question de recherche suivante : *quid des déterminants du succès perçu de l'intranet, et des relations de ce succès avec la satisfaction des utilisateurs et leur perception des flexibilités organisationnelles induites par cette TI ?*

Il s'agit, dans le cadre de ce papier de recherche, d'étudier la contribution de l'intranet à la flexibilité organisationnelle, et ce du point de vue de l'utilisateur final. Ce choix est motivé par le fait que les utilisateurs appartenant à différentes unités organisationnelles sont les mieux placés pour évaluer les TIC mises à leur disposition par les DSI. C'est donc dans une perspective d'amélioration et d'optimisation de la performance de l'individu et du groupe au travail que se situe la problématique de ce travail. Ce dernier circonscrit, en premier lieu, le cadre théorique sous-jacent aux modalités de contribution des SI notamment les intranets à la flexibilité organisationnelle. Il formule, en second lieu, un modèle général (méta-modèle) conceptuel. Enfin, il décrit l'environnement organisationnel au sein duquel l'étude empirique fut conduite (Siège générale de la Ligue des Etats Arabes au Caire), établit et commente les résultats extraits d'une modélisation avec les Equations Structurelles destinée à valider le fit du modèle témoin général de recherche aux données observées du terrain.

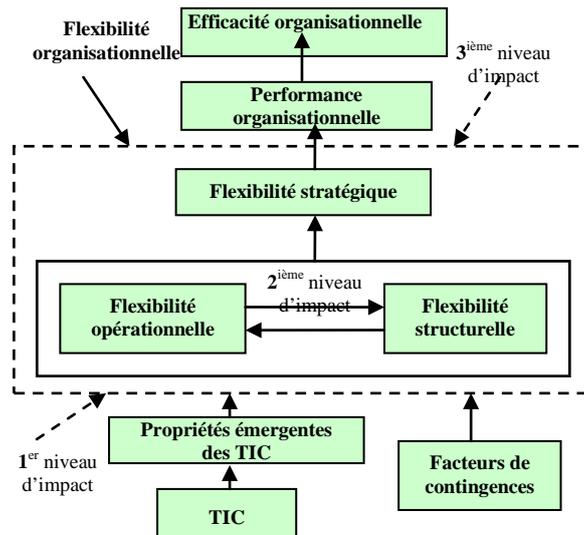
## **1. LES MODALITÉS DE SUCCÈS SI ET LEUR CONTRIBUTION À LA FLEXIBILITÉ ORGANISATIONNELLE**

L'adoption d'une démarche d'étude de la contribution des SI à la flexibilité organisationnelle et le choix des mesures les plus adéquates restent des questions aussi complexes que celles inhérentes à la problématique plus générale d'évaluation du succès des SI. La thématique d'évaluation, et plus précisément celle de succès des SI, domine depuis longtemps la recherche sur les MIS (DeLone et Mc Lean, 1992 ; Gelderman, 1998 ; Desq et al, 2002). La plupart des travaux utilisent indistinctement les termes « succès » et « efficience » des SI matérialisés par des TIC. Toutefois, quelques chercheurs distinguent entre le terme plus général de succès et celui plus spécifique d'efficience. Le succès est défini, de façon classique, comme un résultat satisfaisant ou une conséquence favorable

(Saarinen, 1996). La question qui se pose alors est comment ce résultat ou cette conséquence peuvent être caractérisés dans le cas précis des SI. Ainsi, certains auteurs considèrent qu'un système ne peut avoir du « succès » que s'il est efficace, c'est-à-dire que s'il contribue à l'accomplissement des objectifs de l'organisation (Thong et Yap, 1996 ; Laudon et Laudon, 1996 ; Zviran et Erlich, 2003). L'efficacité du SI se traduit, dans cette recherche, par sa contribution à la flexibilité organisationnelle (Lucas et Olson, 1994 ; Golden et Powell, 2000 ; Batra, 2006 ; Phillips et Wright, 2008). Le concept de « succès SI » retenu permet, dans le contexte du terrain de ce travail, de rappeler le rôle important de la flexibilité organisationnelle pour améliorer la performance globale de l'organisation (Golden et Powell, 2004 ; Batra, 2006). Cette thématique d'évaluation du « succès SI » s'inscrit ainsi dans une politique de gouvernance stratégique des SI. Elle a, en effet, comme objectif d'expliquer l'importance que joue le SI dans l'atteinte des objectifs d'affaires, c'est-à-dire les effets du SI sur l'amélioration de la flexibilité organisationnelle (Lucas et Olson, 1994 ; Lucas, 1997 ; Reix, 2002 ; Golden et Powell, 2004). Au vu de la nature multidimensionnelle du succès des SI, les chercheurs insistent sur la nécessité d'adapter le choix des dimensions de l'évaluation en fonction du contexte particulier de l'organisation et des différentes perspectives des personnes impliquées dans l'évaluation (Thong et Yap, 1996 ; Zviran et Erlich, 2003). A ce sujet, Delone et McLean (1992) pensent que *« pour mesurer le succès des SI, le chercheur dispose d'une large liste de variables dépendantes entre lesquelles il peut choisir. (...) Parmi ces variables, aucune mesure n'est en soi meilleure que les autres. Le choix se fait alors en fonction des objectifs de l'étude, du contexte organisationnel, des aspects du système d'information abordés par l'étude, des variables indépendantes mobilisées, des méthodes de recherche, du niveau d'analyse... »* (p. 80). Plusieurs chercheurs confirment en ce sens ce point de vue dans le cas de l'évaluation du succès des SI, et soulignent l'existence de différentes perspectives de la perception du succès qui dépendent du contexte organisationnel de l'évaluation dont notamment la contribution à la flexibilité organisationnelle (Sushil, 2000 ; Welch et Pandey 2003 ; Volberda et al. 2005 ; Batra, 2006). Batra (2006) propose de la sorte de réviser un premier modèle conceptuel établi en 1994 dans sa thèse de doctorat, concernant l'impact des SI sur la performance organisationnelle, en introduisant la dimension de flexibilité organisationnelle. L'auteur souligne sur le fait que l'étude empirique valide le modèle proposé. Il convient de noter que le modèle fait l'hypothèse que les SI impactent différentes variables organisationnelles classées selon les quatre catégories suivantes :

- **Les variables processuelles** : il s'agit des variables organisationnelles liées aux rôles des managers et à leurs métiers. Elles mesurent des aspects tels que la prise de décision (stratégique entre autre), la communication, la contrôlabilité organisationnelle.
- **Les variables structurelles** : il s'agit des variables organisationnelles liées à la structure organisationnelle. Elles mesurent les différents niveaux hiérarchiques (entre pouvoir/ autonomie), le degré de centralisation et de décentralisation et les relations de feedback, ainsi que la coordination et la coopération entre les membres de l'organisation.
- **Les variables de performance** : il s'agit des variables organisationnelles mesurant des indicateurs tangibles et intangibles de la performance collective et organisationnelle.

L'auteur souligne également l'existence de plusieurs facteurs de contingences qui influencent la façon dont les TIC impactent l'organisation. Ces facteurs incluent : « *l'engagement de la direction général, la culture organisationnelle et les valeurs du système, l'expérience du personnel, la politique d'adéquation des ressources financières, la participation de personne externe pour le processus de changement, la gestion de projet de la mise en place de la TIC en question* » (Batra, 2006 ; p.17). Ces facteurs influencent l'usage et l'appropriation des TIC par les employés de l'organisation, et donc la manière dont elles changent les variables processuelles, structurelles et de performance de l'organisation. L'auteur regroupe ensuite l'ensemble des variables pour développer une hiérarchie d'objectifs organisationnels fixés par l'organisation suite à l'intégration du SI. Le modèle conceptuel fait état de 10 variables processuelles, 6 variables structurelles et 3 variables de performance. Précisons que l'auteur limite son modèle conceptuel initial, de 1994, à l'impact des SI sur la flexibilité opérationnelle et structurelle de l'organisation. Lors de son actualisation, en 2006, il intégrera l'impact des SI sur la flexibilité stratégique. Dans cette étude, il soulignera l'importance du rôle de l'individu dans la contribution effective des SI à l'amélioration du potentiel de flexibilité organisationnelle. Il contribuera, ainsi, à valider l'impact des SI sur chaque type de flexibilité en tenant compte de la catégorisation proposé par Volberda (1998 et 2005) des différentes flexibilités organisationnelles, à savoir opérationnelle, structurelle, stratégique, et interprétative.



**Figure 1** : Impact des SI sur les flexibilités organisationnelles adapté de Batra (2006, p.23)

La stratégie d'évaluation du succès des TIC conduit en ce sens à identifier les modalités les plus adéquates pour mener une telle démarche. Une revue de la littérature sur la contribution des SI à la flexibilité organisationnelle permet de retenir trois approches théoriques abordant la problématique en question :

- D'abord, l'approche par les « facteurs de persuasion » soulignée par les travaux relatifs à la théorie de la diffusion des innovations. Cette approche met en évidence le rôle des différents facteurs de contingences au niveau de la phase de l'acceptation et d'appropriation des SI mis à la disposition des utilisateurs au sein de l'organisation.
- Ensuite, l'approche par la « satisfaction de l'utilisateur à l'égard du SI » permet de déterminer les attributs des applications SI et des produits d'information que la fonction SI met à la disposition des autres fonctions métiers de l'entreprise (Bailey et Pearson, 1983 ; Doll et Torkzadeh, 1988 ; Phelps et Mok, 1999 ; Heo et Han 2003). Une mesure multidimensionnelle de la satisfaction de l'utilisateur vis-à-vis de la qualité des SI donne un aperçu du succès d'un SI et influence sa contribution à la flexibilité organisationnelle (Heo et Han, 2003, Lee et Kim, 2009)
- Enfin, l'approche par la « perception des flexibilités organisationnelles », soutenues essentiellement par les travaux de Lucas et Olson (1994), Volberda (1998, 2005) et Batra (2006), enrichit la démarche d'évaluation de succès des SI, car elle met en évidence, d'une part, le rôle de certaines croyances comportementales dans la formation de l'attitude de l'utilisateur vis-à-vis du SI évalué et du sentiment de satisfaction, et, d'autre

part, l'influence de déterminants contextuels ou des facteurs de persuasions sur les perceptions des utilisateurs en termes de flexibilités.

L'analyse simultanée de ces trois approches théoriques révèle ainsi un certain nombre de dimensions pertinentes pour, en premier lieu, élaborer un dispositif d'évaluation multidimensionnelle du succès de l'intranet de la LEA et de sa contribution à la flexibilité organisationnelle puis, en second lieu, construire un méta-modèle conceptuel de recherche.

## **2. LE MODÈLE CONCEPTUEL DE RECHERCHE**

Le modèle conceptuel de cette recherche suit la recommandation de Delone et McLean (1992, 2003). Le chercheur dispose, en règle générale, d'une liste de variables dépendantes entre lesquelles il peut choisir. Parmi ces variables, aucune mesure n'est en soi meilleure que les autres. Le choix se fait alors en fonction des objectifs de l'étude, du contexte organisationnel, des aspects du système abordés par l'étude, des variables indépendantes mobilisées, des méthodes de recherche, du niveau d'analyse. Ayant choisi d'étudier la contribution du système intranet aux flexibilités organisationnelles, avec un objectif d'amélioration du succès de cet outil à l'échelle individuelle et collective, le modèle supportant la question de recherche « quid des déterminants du succès perçu de l'intranet, et des relations de ce succès avec la satisfaction des utilisateurs et leur perception des flexibilités organisationnelles induites par cette TI ? » intègre donc, conformément à la revue de la littérature effectuée dans les travaux précédents et en fonction du contexte organisationnel, des concepts relatifs (1) aux déterminants contextuels de l'évaluation ou facteurs de persuasion, (2) à la satisfaction des utilisateurs et à leurs perceptions des flexibilités organisationnelles induites, et (3) au succès perçu de l'usage de l'intranet. Il est structuré selon trois niveaux, à savoir celui des moyens de persuasion des utilisateurs pour utiliser l'intranet, celui de leur satisfaction et des flexibilités organisationnelles perçues et, enfin, celui du succès perçu.

Ce modèle, à visée déterministe, est formalisé par une approche systémique classique de type « Entrées → Processus → Sorties » (Baile, 2001), sans rétroaction, décrivant un « système conceptuel fermé » à trois niveaux (**Figure 2**). Son étude conduit à formuler une première analyse du niveau d'entrée, impliquant des déterminants, ou facteurs de persuasion, de la contribution de l'intranet à la satisfaction individuelle et à la flexibilité organisationnelle. Il formule, pour suivre, une seconde analyse des modalités de cette contribution, via celle d'un processus d'influence de la satisfaction des utilisateurs de

l'intranet sur la perception des flexibilités induites par la TI. Enfin, il analyse le succès de l'intranet en termes d'impacts individuels et collectifs, mesurant les effets conjoints des facteurs de persuasion et de ce processus sur le succès SI. Chacun des concepts du modèle donne lieu à une ou plusieurs variables, endogènes ou exogènes, ayant leur place dans un réseau de causalités directes ou indirectes. Les sous-titres suivants présentent succinctement les variables des trois niveaux du modèle conceptuel.

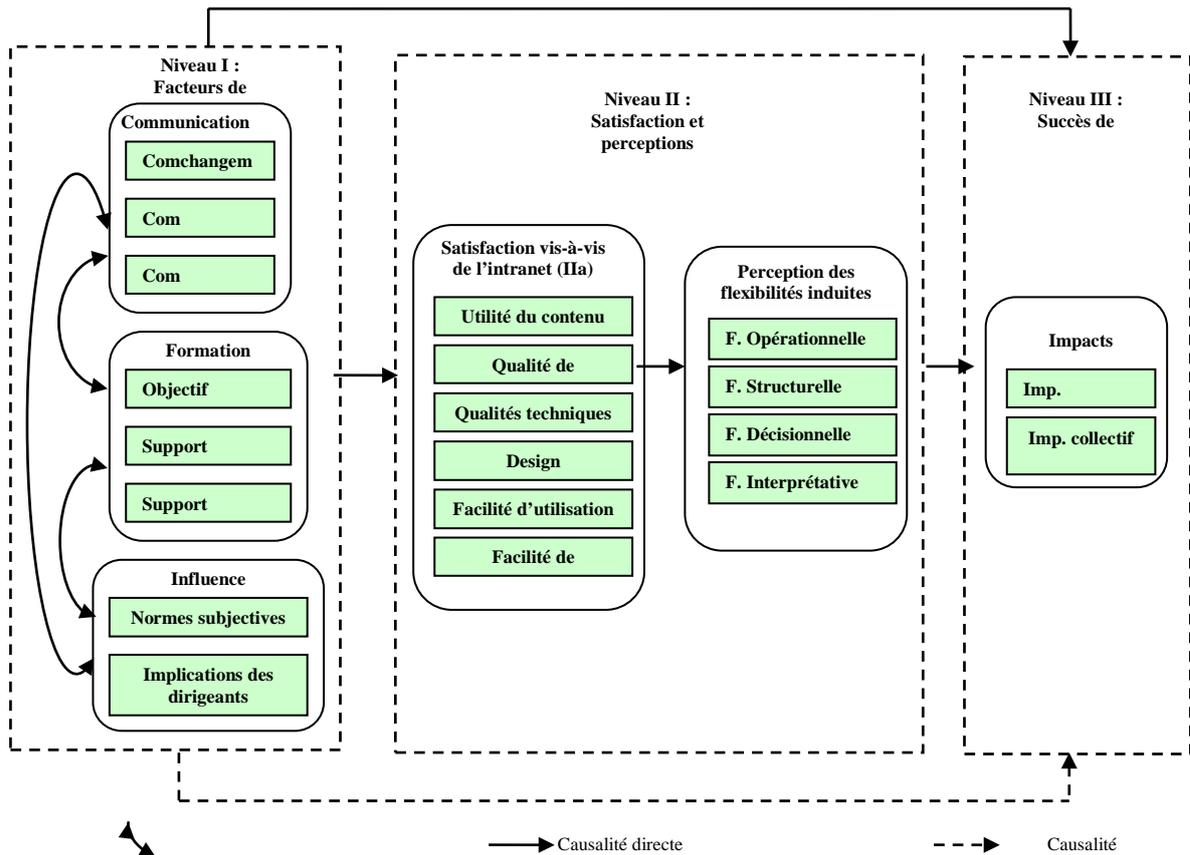


Figure 2 : Modèle Conceptuel de recherche (Hadoussa S., 2009b)

### 2.1 LES FACTEURS DE PERSUASIONS (NIVEAU I)

Ce niveau du modèle fait état de variables d'entrée mesurant des facilitateurs de la diffusion et de l'adoption de l'intranet au sein des organisations. Les facteurs de persuasion pris en compte sont relatifs au contenu du système de communication intranet, à son influence sociale et à la formation des utilisateurs. Ces facteurs sont des déterminants de l'évaluation, faite par les utilisateurs de TIC, d'une part, de leur satisfaction et de leur perception des flexibilités organisationnelles induites suite à l'usage de cet outil (Niveau II), et, d'autre part, des performances attendues, ou du succès de l'usage, à titre individuel ou collectif (Niveau III). Les variables sont explicatives de la satisfaction, des flexibilités et du succès, et sont destinées à saisir le plus précisément possible le contexte

organisationnel dans lequel s'effectue l'évaluation de succès du système intranet par ses utilisateurs. Le travail d'identification et d'analyse des effets des déterminants contextuels, ou facteurs de persuasion, s'inscrit notamment dans une optique managériale de mise en évidence de leviers d'action au sein des organisations. L'importance de ces variables contextuelles, pour appréhender le processus et le résultat de l'évaluation de succès, a été soulignée par de nombreux travaux théoriques de nos équipes de recherche se rapportant à des démarches d'évaluation des SI (Ettien, 2006 ; Louati, 2008 ; Chatti, 2008). Les facteurs de persuasion mobilisés dans le cadre de ce papier font référence aux déterminants de la diffusion emprunté essentiellement des travaux de Rogers (1995, 2003). Ils concernent principalement la politique de la communication, la politique de formation et l'influence sociale.

### **2.1.1 LA POLITIQUE DE COMMUNICATION**

Selon Michel et Pinède (2002), la communication permet à l'organisation de renforcer le succès du système intranet en assurant une meilleure circulation des informations et des documents de travail. Elle permet de converger des applications, des services, voire des acteurs délocalisés géographiquement. La communication joue donc un double rôle, à savoir recueillir et diffuser des informations (Vaast, 2001). Dans un contexte de quête de flexibilité, le rôle de la communication est jugé de première importance (Golden et Powell, 2004). Ford et Ford (1995) montrent que tout changement souhaité résulte de phénomènes basés sur la communication et pilotés par elle. Dans le même sens Volberda (1998), ainsi que Sushil (2000), soulignent l'importance de la communication dans le processus de flexibilisation de l'organisation. Les deux auteurs considèrent ce facteur comme étant la base de l'apprentissage organisationnel qui témoigne des interactions entre les acteurs lors de l'usage du SI mis en place. Pour Batra (2006) « *la flexibilité organisationnelle résulte d'un fort potentiel de communication interne et externe* » (p.17). La communication apparaît alors comme un facteur déterminant pour mobiliser et motiver les ressources au sein de l'organisation en vue de susciter les changements souhaités en termes de satisfaction, de flexibilités et de succès. En se référant aux travaux de Sushil (2001), trois variables sont mobilisées pour mesurer la communication. Ces variables concernent la communication sur les changements attendus suite à l'implantation du système intranet, sur les bénéfices du SI, et sur les évolutions que peut avoir ce dernier. Ces trois variables se définissent comme suit :

☞ **La communication sur les changements (COMCHG)** mesure le degré d'information de l'utilisateur sur les changements induits par l'intranet (Saarinen, 1996 ; Sushil, 2001).

☞ **La communication sur les bénéfices (COMBENF)** mesure le degré d'information de l'utilisateur sur les bénéfices de l'utilisation de l'intranet (Eder et Igbaria, 2001).

☞ **La communication sur les évolutions (COMEVL)** mesure le degré d'information de l'utilisateur sur les évolutions de l'intranet (Gatian, 1994, Gelderman, 1998).

### 2.1.2 LA POLITIQUE DE FORMATION

Les travaux en Sciences de Gestion soulignent habituellement l'importance du facteur « politique de formation » comme déterminant du degré de satisfaction des utilisateurs à l'égard des SI (Fernandez, 1988 ; Deltour, 2004a). Les utilisateurs bien formés atteignent généralement les niveaux de compétences requis dans les délais raisonnables, sollicitent moins d'assistance à l'utilisation de l'intranet, font peu d'erreurs et ils passent très peu de temps à les corriger (Dimessy, 2003). Par ailleurs, la formation permet de préparer les utilisateurs aux changements qui surviennent dans la manière d'exécuter les différentes tâches de leur travail et le fonctionnement des processus. Proulx (2001) considère aussi que la formation permet aux utilisateurs de découvrir l'outil implanté et de maîtriser le minimum des fonctionnalités offertes par cet outil afin de développer des usages effectives qui sont source de flexibilité interprétative selon plusieurs auteurs développant une approche « structurationniste » (De Vaujany, 1999 ; Orlikowski, 2000 ; Vaast, 2001). L'importance de la formation tiendrait, en ce sens, à son impact sur les perceptions générales des utilisateurs, d'une part, à l'égard de l'intranet, en ce qui concerne leur satisfaction, et, d'autre part, à l'égard du succès que peut avoir l'outil par rapports aux différentes flexibilités de l'organisation (Hadoussa, 2009b). Les effets de la formation sont mesurés par trois variables mobilisées dans plusieurs recherches (Boyton, 1993 ; Zolla, 1999 ; Tang, 2000 ; Deltour et Vaast, 2004b ; Louati, 2008). Ces variables mesurent l'objectif de la formation, la qualité des supports didacticiels et l'assistance de la DSI aux utilisateurs.

☞ **Les objectifs de la formation (OBJFORM)** mesure le degré d'importance que l'utilisateur accorde à la formation sur l'intranet (Dimessy, 2003 ; Cohen, 2008).

☞ **Le support didacticiel (SUPDIDAC)** mesure le niveau auquel l'utilisateur situe la qualité des supports didacticiels utilisé pour l'apprentissage de l'intranet (Agarwal et Venkatesch, 2002).

☞ **Le support utilisateur (SUPUTIL)** mesure le degré d'importance du support de la DSI aux utilisateurs dans l'usage effectif de l'intranet (Byrd et al. 2006 ; Eder, 2006).

### **2.1.3 L'INFLUENCE SOCIALE**

Pour Venkatech et al. (2003), l'influence sociale est la perception qu'a un utilisateur de l'importance que les autres accordent au fait qu'il utilise une TI donnée. Dans un environnement professionnel nécessitant une forte communication et consolidation des connaissances, l'utilisation de l'intranet peut résulter de l'influence qu'exerce le système social sur les individus (Vaast, 2001). En effet, l'utilisation de l'intranet s'avère quasi obligatoire dès lors que la majorité des membres de l'organisation ou du système social le font. Cette situation s'explique par le fait que l'intranet intègre l'essentiel des informations dont a besoin le système social, en conséquence l'une des principale source de données au sein de l'organisation, tant au niveau opérationnel que tactique que stratégique. Plusieurs auteurs ont montré le rôle de l'influence sociale en matière d'adoption et d'appropriation des SI (Venkatech et Davis, 2000 ; Byrd et Turner, 2000 ; Proulx, 2002 ; Scheepers, 2003 ; Mélanie, 2005). Dans le cas de l'évaluation des intranets, certains auteurs ont souligné l'intérêt de l'influence sociale ou de l'environnement social en matière de contribution à l'amélioration de l'efficacité de la gestion des connaissances (Vaast, 2001 ; Skok et Kalmanovich, 2005), au changement organisationnel et à l'amélioration de la flexibilité et de la performance globale de l'organisation (Magrill et Brown, 1998 ; Leyland, 2001 ; Leung, 2001 ; Sushil et Planismay, 2003). Dans ce cadre, deux variables permettent de mesurer ce concept. Il s'agit de l'implication des dirigeants et des normes subjectives.

☞ **Les normes Subjectives (NORMSUB)** mesurent les effets de l'influence sociale par les individus référents sur les croyances de l'utilisateur (Lewis et al. 2003 ; Venkatesh et al. 2003 ; Ragu-Nathan et al, 2004).

☞ **L'implication des dirigeants (IMPDIRIG)** mesure le degré d'importance du support de la DSI aux utilisateurs dans l'usage effectif de l'intranet (Byrd et al. 2006 ; Eder, 2006).

## **2.2 LA SATISFACTION DE L'UTILISATEUR (NIVEAU IIa)**

La satisfaction correspond à un jugement, une mesure de l'efficacité perçue par certaines personnes de l'organisation. La satisfaction d'un l'utilisateur final demeure la mesure de

référence lorsqu'il s'agit d'évaluer le succès d'un SI ad-hoc, par exemple un SI décisionnel ou transactionnel (Delone et McLean, 2003 ; Mekadmi et Baile, 2008). L'utilisateur final est celui qui connaît le mieux l'(les) application(s) d'un point de vue pratique et celui qui est le plus apte à formuler avec précision une attitude argumentée. Dans leur très grande majorité, les études empiriques retiennent donc la satisfaction des utilisateurs. L'analyse de la littérature met en évidence deux études portant sur l'évaluation de succès des systèmes intranet via la satisfaction. L'une y fait directement référence, dans une approche de la satisfaction qui se veut unidimensionnelle, il s'agit de l'étude de Phelps et Mok (1999). L'autre, traite plus généralement de l'évaluation des intranets mais questionne également la satisfaction des utilisateurs, il s'agit de l'étude de Curry et Stansich, (2000). Sur le plan conceptuel, l'adoption d'une démarche d'analyse multidimensionnelle de la satisfaction vis-à-vis des intranets nous paraît pertinente. Cette démarche apparaît d'autant plus intéressante qu'elle n'a jamais été directement traitée dans le cas des intranets, les seules analyses existantes de la satisfaction vis-à-vis des intranets se contentant d'une approche unidimensionnelle (Curry et Stancich, 2000 ; Deltour, 2004a). La principale difficulté de mise en œuvre d'une démarche multidimensionnelle concerne la sélection des éléments constitutifs de la satisfaction. Dans un objectif d'appréhension du jugement global porté par les utilisateurs sur l'intranet, nous proposons de sélectionner des dimensions déjà mise en évidence antérieurement auprès d'autres types d'applications et de les adapter au contexte des intranets. Six dimensions<sup>1</sup> ont été retenues afin d'appréhender plus précisément et plus concrètement le concept de la satisfaction de l'utilisateur à l'égard de l'intranet. Il s'agit des dimensions suivantes : l'utilité du contenu (UTILCTN) ; la qualité de l'information (QLTINFO) ; les qualités techniques de l'intranet (QLTTCH) ; le design de l'intranet (DESIGN) ; la facilité d'utilisation (FACUTIL) ; la facilité de recherche (FACRECH).

☞ **L'utilité du contenu (UTILCTN)** mesure le degré de satisfaction de l'utilisateur vis-à-vis de l'utilité de contenu de l'intranet (Venkatesh et al. 2003 ; Lam et al, 2007).

☞ **La qualité de l'information (QLTINFO)** mesure le degré de satisfaction de l'utilisateur vis-à-vis de la qualité de l'information de l'intranet (Bailey et Pearson, 1983 ; Baroudi et Orlikowski, 1988 ; Doll et Torkzadeh, 1988, 1994 ; et Delone et McLean, 1992, 2003).

---

<sup>1</sup> La sélection des six dimensions est présentée et justifiée théoriquement au niveau de notre travail doctorat Hadoussa (2009b). Cependant le choix final des six facteurs retenus, notamment parmi ceux déjà mobilisés dans la littérature, ne s'est fait qu'à la suite de la phase empirique exploratoire de la recherche. Les choix réalisés tiennent donc compte des résultats des entretiens que nous avons réalisés au sein de l'organisme étudié à savoir la Ligue des Etats Arabes au Caire.

☞ **Les qualités techniques (QLTTCH)** mesure le degré de satisfaction de l'utilisateur vis-à-vis des qualités techniques de l'intranet (Byrd et Turner, 2001 ; Eder et Mens, 2006).

☞ **Le design de l'intranet (DESIGN)** mesure le degré de satisfaction de l'utilisateur vis-à-vis du design de l'intranet (Aladwani et Palvia, 2002 ; McKinney et al, 2002).

☞ **La facilité d'utilisation (FACUTIL)** mesure le degré de satisfaction de l'utilisateur vis-à-vis de la facilité d'utilisation de l'intranet (Yang et Yoo, 2004 ; Schepers et Wetzels, 2007).

☞ **La facilité de recherche (FACRECH)** mesure le degré de satisfaction de l'utilisateur vis-à-vis de la facilité de recherche des informations sur l'intranet (Curry et Stancich, 2000 ; Horton et al, 2001).

### **2.3 LES FLEXIBILITÉS ORGANISATIONNELLES (NIVEAU IIb)**

Plusieurs recherches soulignent l'importance de l'alignement stratégique entre planification SI et objectifs de l'organisation, notamment ceux d'amélioration de la flexibilité (Lucas et Olson, 1994 ; Reix, 2002; Golden et Powell, 2004; Batra, 2006 ; Cohen2008). Les flexibilités se définissent par la croyance de l'utilisateur que l'usage du système intranet contribue à l'amélioration des flexibilités de l'organisation et de sa performance (Batra, 2006). Ceci fait donc référence aux bénéfices perçus, en termes de flexibilités, du système mis en place et approprié par les utilisateurs (Millerand, 2003). Les impacts en termes de flexibilités d'un système sont mises en évidence par la réactivité, l'impact sur la structure organisationnelle, l'impact sur la prise de décision, l'interprétation d'usage du système mis en place (De Leue et Volberda, 1996 ; Reix, 1997; Golden et Powell, 2000 ; Batra, 2006 ; Cohen, 2008). Le concept de perception des flexibilités organisationnelles induites, suite à l'usage de l'intranet, est mesuré par quatre variables : la flexibilité opérationnelle, la flexibilité structurelle, la flexibilité décisionnelle, et la flexibilité interprétative.

☞ **La flexibilité opérationnelle (FLEXOPR)** mesure la réactivité induite suite à l'usage de l'intranet (Lucas et Olson, 1994 ; Golden et Powell, 2000 ; Bidan et al. 2005).

☞ **La flexibilité structurelle (FLEXSTRUC)** mesure le degré de changement observé de la structure du travail et des conditions de travail de l'utilisateur (Lucas et Olson, 1994 ; Byrd et Turner, 2000).

☞ **La flexibilité décisionnelle (FLEXDEC)** mesure le degré d'impact de l'usage de l'intranet sur le processus de prise de décision de l'utilisateur (Reix, 1997 ; Sushil, 2003 ; Batra, 2006).

☞ **La flexibilité interprétative (FLEXITRP)** mesure la latitude que laisse l'intranet dans l'interprétation de son usage (Byrd et Turner, 2000 ; Reix, 2002).

#### 2.4 LE SUCCÈS DE L'INTRANET (NIVEAU III)

Divers travaux exploitent le modèle de DeLone et McLean(1992) pour étudier le succès des SI sous divers angles avec des variables dépendantes qui correspondent à l'objet de leur étude. Les raisons qui expliquent ce besoin d'évaluation du retour sur l'investissement dans des SI ou des TIC sont essentiellement liées à l'explosion des parts de budgets consacrés aux investissements en TIC, aux possibilités d'outsourcing existantes sur le marché, et à l'augmentation des exigences de qualité des utilisateurs (Louati et Baile, 2008). Ainsi, certains chercheurs mettent en avant la satisfaction des utilisateurs (Doll et Torzadesh, 1991 ; Gelderman, 1998 ; Doll et al. 2004), d'autres l'utilisation du système, d'autres encore les conséquences et les bénéfices du système (Seddon, 1997 ; Shang et Seddon, 2002). Dans le cas des intranets Lai et Mahapatra (1998) soutiennent que « *le succès de l'intranet dépend du point à partir du quel la performance est évalué* » (p.348). Certaines de ces variables ont fait l'objet d'études empiriques, d'autres demeurant encore des propositions théoriques, car l'évaluation de succès des SI à l'échelle individuelle et collective reste toujours énigmatique (DeLone et McLean, 1992, 2003). Dans le cadre d'une démarche d'évaluation « post implémentation » des intranets, il paraît essentiel d'identifier les variables appropriées à l'étude pour permettre une exploitation des conclusions en environnement professionnel. L'impact sur le comportement de l'individu et l'impact collectif sont les deux variables dépendantes mesurant le succès de l'intranet :

☞ **L'impact individuel (IMPINDIV)** mesure l'appréciation des flexibilités induites dans le comportement professionnel de l'individu du fait de l'usage de l'intranet (DeLone et McLean, 1992, 2003 ; Henri, 2006)

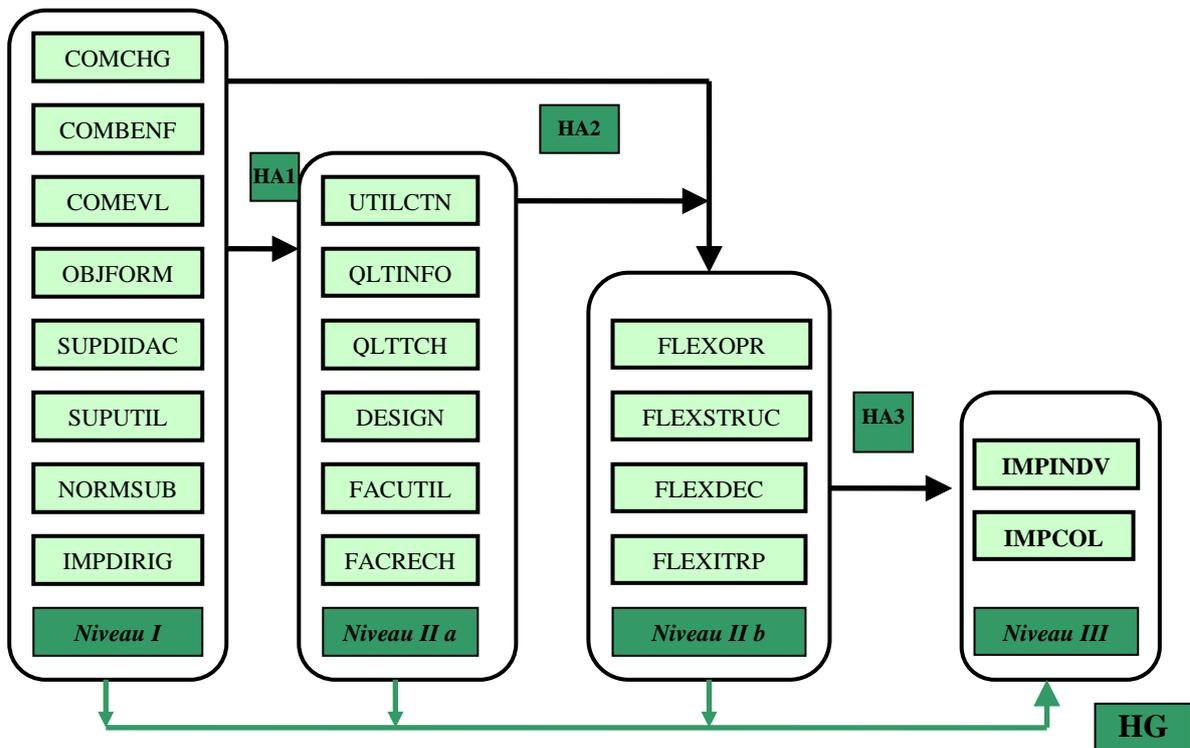
☞ **L'impact collectif (IMPCOLC)** mesure l'appréciation des flexibilités induites dans le métier du groupe du fait de l'usage de l'intranet (Welech et Pandey, 2003)

Le modèle « témoin » vise, pour conclure, à valider une structure générale de relations causales entre les variables exogènes mesurant les déterminants contextuels de l'évaluation (les facteurs de persuasions relatifs à la politique de communication, la politique de formation, et l'influence sociale), et les variables endogènes mesurant, à un premier stade, la satisfaction de l'utilisateur et les flexibilités perçues et, à un second stade, le succès perçu de l'intranet (**Figure 3**). Cette structure fait l'objet de l'hypothèse générale (HG) qui pose

l'existence d'un réseau de relations de causalité/dépendance directes et indirectes entre les variables du modèle :

**HG :** *Le succès induit de l'intranet à l'échelle individuelle et collective (Niveau III) est influencée directement par la perception des flexibilités organisationnelles (Niveau II-b) et la satisfaction de l'utilisateur vis-à-vis de ce système (Niveau II-a) et, directement puis indirectement, par les facteurs de la persuasion (Niveau I).*

Cette hypothèse a été mise à l'épreuve des données d'un terrain de recherche – la Ligue des Etats Arabes – présenté dans le titre 3 suivant. Le modèle de recherche est subdivisé en quatre sous modèles adjacents qui traitent respectivement des relations entre les variables externes et la satisfaction à l'égard du système intranet et de son contenu, les relations entre les variables externes et la perception des flexibilités organisationnelles, les relations entre la satisfaction vis-à-vis de ce SI et la perception des flexibilités organisationnelles, les relations entre la satisfaction vis-à-vis de l'intranet et son succès, les relations entre la perception des flexibilités organisationnelles et le succès du système intranet. Dans le cadre de ce papier de recherche et pour des raisons de simplification de l'analyse et traitements statistiques, seule l'hypothèse générale de recherche est traitée. Les hypothèses adjacentes HA1, HA2 et HA3 font l'objet de publications adjacentes à ce papier.



**Figure 3 :** Schéma des hypothèses de la recherche (Hadoussa S., 2009b)

### 3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce travail de recherche est mené au sein de la Ligue des Etats Arabes (LEA) auprès des utilisateurs de son intranet. Un projet d'étude a été établi suite à un entretien avec les DSI en Mars 2007. Ce terrain de recherche est décrit, dans un premier temps, dans un souci de présenter les enjeux imputables à la démarche d'évaluation de succès perçue de son intranet. La méthodologie de recherche empirique retenue présente, dans un second temps, le questionnaire d'évaluation, et justifie un enchaînement de méthodes destinées à tester l'hypothèse générale HG.

#### 3.1 LE TERRAIN DE LA RECHERCHE : LA LIGUE DES ÉTATS ARABES (LEA)

Ce travail de recherche a fait l'objet d'une intervention de quatre mois sur le siège de la LEA au Caire (Egypte). Il s'agit d'une organisation régionale panarabe regroupant les vingt-deux pays<sup>2</sup> du monde arabe. Au fil des années, elle a pu acquérir un caractère international par le « statut d'observateur » dont elle jouit au sein des Nations-Unies et beaucoup d'autres organisations internationales. La deuxième indication de son caractère internationale représente la reconnaissance officielle accordée à ses nombreuses missions à l'étranger par les pays hôtes. Troisième aspect de son caractère international, c'est le grand nombre d'agréments et de protocoles que la ligue a conclu avec les organismes régionaux et internationaux. Le choix du terrain s'explique par trois raisons essentielles, à savoir :

- **Le contexte de l'usage de l'intranet :** la validation empirique du modèle de recherche au sein d'une même organisation permet d'éviter certain biais ; notamment ceux liés au contexte organisationnel d'évaluation de succès des SI. En effet, certaines contingences propres à la taille et la culture de l'organisation, ainsi que celle relative à la taille, la structure et la position hiérarchique de la DSI sont maîtrisées. Le contexte d'évaluation est donc le même pour tous les utilisateurs dont l'usage de l'intranet s'inscrit dans un contexte circonscrit par la culture organisationnelle de la LEA.
- **L'effectif de la LEA et le nombre d'utilisateur de l'intranet :** la LEA emploie environ 762<sup>3</sup> personnes. D'après la DSI plus de la moitié de cet effectif utilisent l'intranet pour l'exécution des tâches ordinaires de gestion.

---

<sup>2</sup> 22 pays membres de la LEA : Algérie, Arabie Saoudite, Bahreïn, Comores, Djibouti, Egypte, Emirats Arabes Unis, Irak, Jordanie, Kuwait, Liban, Libye, Maroc, Mauritanie, Oman, Palestine, Qatar, Somalie, Soudan, Syrie, Tunisie, Yemen.

<sup>3</sup> Données fournies par la Direction Gestion Ressources Humaines de LEA.

- **La maturité de l'intranet :** l'intranet est en exploitation au sein de la LEA depuis Novembre 2003. Il est donc en phase de maturité conformément au cycle d'expérience défini par James et al. (1982) et repris par Lai et Mahapatra (1998), Curry et Stancich (2000), Deltour (2003, 2004a), Skok et Kalmanovich (2005), Lee et Kim (2009). Le contexte se prête de se fait à une démarche d'évaluation de l'impact des changements induits par l'intranet sur le comportement des utilisateurs et le développement.
- **L'intérêt des responsables :** plusieurs responsables, et entre autres ceux de la DSI et du département Information et Communication, ont manifesté leur intérêt pour cette étude. L'appui de ces personnes s'est avéré indispensable pour la conduite de cette recherche au sein de la LEA, surtout qu'aucune étude d'évaluation de l'intranet n'avait jamais jusqu'ici été réalisée.

Le contexte de cette recherche se prête donc à une démarche d'évaluation de succès du système intranet de la LEA, d'un point de vue des utilisateurs (Chang et King, 2005). L'identification du degré de satisfaction des utilisateurs et de leurs perceptions des bénéfices induits de ce système en termes de flexibilités organisationnelles, aide ainsi la DSI de la LEA à envisager des solutions pour améliorer la qualité de l'intranet, de ses applications de travail et de ses services clients. Le projet de recherche a été formulé en collaboration avec la DSI, avec l'ambition de répondre aux attentes de la Direction Générale, soucieuse de disposer d'une analyse objective permettant d'apprécier certains facteurs du succès SI auprès de l'ensemble des fonctionnaires.

### **3.2 LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE CONDUITE DE LA RECHERCHE**

Les attentes de ce travail, quant aux résultats escomptés, concernent en premier lieu l'évaluation de succès du système intranet de la LEA et les différents impacts en termes de flexibilités organisationnelles perçues par les utilisateurs ; et, en second lieu, la nécessité de fournir des recommandations conséquentes sur les dispositifs d'amélioration des processus et de suivi des utilisateurs de l'intranet pour les responsables de la DSI. Pour répondre à ces attentes, une étude exploratoire a été préalablement menée auprès d'un échantillon d'utilisateurs. Son objectif visait, d'une part, à appréhender leurs besoins et attentes, afin de les intégrer dans l'outil de mesure ; puis, d'autre part, à valider progressivement la construction d'un questionnaire en tenant compte le mieux possible de leurs différents points de vue (Horton *et al.* 2001). La présence sur le terrain pendant une période de quatre

mois<sup>4</sup> et le contact direct avec les utilisateurs de l'intranet, grâce à des entretiens semi-directifs, a contribué à enrichir la vision des problèmes et à affiner autant la problématique de l'étude qu'à faire évoluer le modèle de recherche.

La version finale du questionnaire fut arrêtée, après trois mois d'observation participante. Ce questionnaire fit l'objet d'une validation auprès de 16 utilisateurs ayant des statuts différents au sein de la LEA. L'analyse des données obtenues quant à la distribution des items conduit à l'introduction de termes amplificateurs ou modérateurs en langue arabe sur un certain nombre d'énoncés<sup>5</sup>. Cette correction a pour but de parvenir à une distribution gaussienne satisfaisante des items. De plus, quelques adaptations supplémentaires furent apportées afin d'assurer une bonne compréhension des items ayant posé quelques difficultés. Ces dernières modifications sont à nouveau soumises à validation auprès des référents terrain. Malgré les coûts engendrés par le questionnaire papier, il fut opté pour ce type de support. Ce choix ne fut effectif qu'à la suite de l'étude exploratoire réalisée auprès du siège de la LEA au Caire et qui, à de nombreuses occasions, mit en évidence les disparités entre les collaborateurs à l'égard des TI. Ce choix est également allé à l'encontre du souhait initial du sous-directeur de la DSI (l'un des référents terrain) qui proposait un questionnaire en ligne sur l'intranet et que fut finalement convaincu des conséquences associées à un tel support. Afin de sensibiliser les utilisateurs de l'intranet quant à la participation à l'étude, un mail collectif fut envoyé par le sous-directeur DSI via la messagerie électronique. Une note de la DSI a été également envoyée à l'ensemble des services et départements de la Ligue pour expliquer l'intérêt de l'étude pour chacun et pour l'organisme en général. La participation se voulait volontaire, et les participants furent rassurés de leur anonymat, ainsi que de la confidentialité des réponses.

**La population ciblée** de cette étude est issue des utilisateurs de l'intranet de la LEA. Parmi la totalité de l'effectif de cette organisation (**estimé à plus de 762 salariés**), un échantillon représentatif de cette population a été choisi, en tenant compte de certaines contraintes d'espace relative à la dispersion géographique des collaborateurs de la Ligue. En effet, vue que notre mission s'effectuait au sein du **siège social de la LEA au Caire**, les personnes

---

<sup>4</sup> La phase exploratoire a été menée sur le terrain par une présence effective de quatre mois auprès du siège de la Ligue Etats Arabes au Caire en Egypte (du 09/03/2007 au 10/04/2007 et ensuite du 01/06/2007 au 31/08/2007) dans le cadre d'une convention de stage. Cette convention a fait l'objet d'un projet de recherche entre la Ligue des Etats Arabes et l'« Unité de Recherche Management des Organisation » (UREMO) de l'IHEC Carthage Présidence – Université du 7 Novembre à Carthage – ainsi que le « Centre de Recherche en Management » de l'IAE Toulouse – Université Toulouse I. Le projet a été formulé en collaboration avec le directeur de recherche, la DSI de la Ligue des Etats Arabes et le bureau de la Ligue à Tunis.

<sup>5</sup> Cette étape a été suivie par l'aide et la participation d'un traducteur du service traduction de la LEA.

intervenant dans les bureaux, ainsi que les représentations de la Ligue à l'étranger, furent exclues de cette étude (**l'échantillon test fut ainsi réduit à 340 personnes**). De plus, les collaborateurs de la DSI, qui sont responsables du développement et de la mise en œuvre des applications SI ainsi que de l'assistance des utilisateurs, furent aussi éliminés de l'échantillon. Finalement, le questionnaire fut distribué auprès de **275 utilisateurs** travaillant au siège général de la LEA. Au total et après deux semaines, 178<sup>6</sup> questionnaires complets ont été retournés, soit un taux de réponse effectif de 65%, **164 réponses exploitables** ont été validées pour cette étude.

Les résultats de l'analyse transversale des critères de définition et de représentativité de l'échantillon montrent que la majorité des répondants sont des hommes (63.4%), ceci s'explique par le caractère politique des missions de la LEA. La moyenne d'âge des utilisateurs se situe entre 30 – 39 ans et 40 et 49 ans avec respectivement 34.1% et 32.3% - ceci souligne la politique de formation soutenu par la direction de la LEA. Par ailleurs 69% des utilisateurs sont titularisés et appartiennent aux différents départements de la Ligue.

### **3.3 LE QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE SUCCÈS DE L'INTRANET**

Le questionnaire est structuré par niveau (I, II et III) à l'image du modèle conceptuel et les items sont regroupés en fonction des construits qu'ils mesurent. Quatre échelles distinctes, destinées à mesurer les déterminants contextuels ou facteurs de persuasion, la satisfaction de l'utilisateur, les flexibilités organisationnelles perçues, et le succès de l'intranet, ont été extraites du questionnaire général de recherche (**Annexe A**). Les construits de mesure des variables utilisent des sémantiques différentielles distinctes afférentes aux croyances, attitudes et perceptions des utilisateurs. Les items utilisés ont été sélectionnés, dans chaque construit, à l'aide d'un pré-test visant à confronter des dimensions caractéristiques connues aux perceptions des utilisateurs. Le questionnaire est donc bâti autour d'échelles de Likert à 5 points tirées pour l'essentiel d'instruments de mesure validés lors de recherche et de travaux antérieurs et qui permettent de mesurer les différentes variables mises en évidence dans le modèle conceptuel (Byrd et Turner, 2000 ; Golden et Powell, 2004; Palanisamy, 2005 ; Skok et Kalmanovitch, 2005 ; Lee et Kim, 2009).

---

<sup>6</sup> Nous avons éliminé 39 questionnaires inexploitables ; 16 personnes ont refusé de participer à l'enquête ; 14 personnes sont en mission à l'étranger, 19 personnes sont parties en congé au cours de l'enquête.

### 3.4 LES MÉTHODES D'ANALYSES DE DONNÉES

Le test de l'hypothèse HG supportant le modèle conceptuel de recherche nécessite l'utilisation de deux types de méthodes complémentaires d'analyse descriptive et explicative des données, du fait de la faible taille de l'échantillon eu égard le nombre de variables manipulées et d'items dans leurs construits.

- Le premier type de méthodes **d'analyse descriptive** vise à valider empiriquement les construits des variables de recherche. Cette validation s'effectue à l'aide des deux analyses de validité convergente et discriminante des construits, et de validité interne des construits. Ainsi, **une analyse factorielle en composantes principales (AFCP)** des corrélations entre items de chaque échelle permet d'identifier les composantes (ou facteurs) dont les valeurs propres sont supérieures à 1 ; de sorte que la validité discriminante est établie à l'aide du critère de Kaiser. La validité convergente conduit à ne retenir, pour l'examen des facteurs extraits, que les variables originales, pour chaque échelle, dont le « *facteur-loading* » est supérieur à 0,5. La validité interne de chaque variable identifiée dans les deux niveaux se vérifie à l'aide du **coefficient « alpha » de Cronbach**. La validité de chaque construit est prononcée pour une valeur supérieure à 0.7 (Nunnally, 1978), qui traduit la fiabilité et la capacité d'un construit à se reproduire.
- Le second type de méthodes **d'analyse explicative** est appliqué pour valider l'hypothèse générale (HG), c'est-à-dire pour tester le modèle structurel et les relations de dépendances entre variables exogènes et endogènes. Les données du modèle témoin, extraites des analyses précédentes, sont mises à l'épreuve **d'une méthode d'équations structurelles (MES)** qui vise à déterminer l'existence de relations linéaires non-récurrentes entre les variables et à s'assurer d'un « fit » acceptable entre les données observées et le modèle proposé. L'évaluation et le test de ce modèle de causalité passe ainsi par les trois phases suivantes : *l'identification d'un modèle causal, l'estimation des paramètres* (Pedhazur et Pedhazur-Schmelkin, 1991), et *la vérification de l'adéquation du modèle structural aux données empiriques*<sup>7</sup>. La signification des paramètres du modèle s'effectue par un test de leur estimateur ; le critère le plus utilisé est celui du « t de Student » et de sa probabilité

---

<sup>7</sup> utilise un certain nombre d'indices statistiques dont ceux proposés par Jöreskog et Sörbom (2000), du  $\chi^2/ddl$ , du GFI (*Goodness of Fit Index*), du AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), ou du PGFI (*Parsimony Goodness of Fit Index*) de Mulaik et al (1989), et du RMR (*Root Mean Square Residual*). Le ratio ( $\chi^2/ddl$ ) ne saurait être supérieur à 5, pour qu'un modèle soit jugé « fiable ». Les autres indices sont à rapprocher de 1, par similitude au critère de la « variance expliquée » (Evrard et al, 2003).

qui détermine si le paramètre est statistiquement non nul. Le risque d'erreur est fixé dans cette étude au seuil de 5 %. Seules les variables exogènes du modèle dont le risque est inférieur à ce seuil sont retenues dans l'arborescence pour valider la structure du modèle. Chaque variable endogène du modèle fait aussi l'objet d'un test de détermination de sa variance expliquée ( $R^2$ ). Les poids standardisés de ces effets sont fournis par les états de sortie du logiciel AMOS\_7.0.

#### 4. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

L'application de ces méthodes conduit à deux types de résultats. Le premier concerne la validation des variables utilisées, et, le second, la validation de la structure du modèle et le test de l'hypothèse générale (HG) soulevée dans le cadre de ce papier. La présentation des résultats de cette recherche est effectuée en deux temps. Dans un premier temps, les résultats des Analyses Factorielles Exploratoires (AFCP) sont analysés pour justifier la validité des construits des variables de la recherche (validité convergente et discriminante). Ceux relatifs aux équations structurelles entre variables exogènes et endogènes du modèle conceptuel sont utilisés, dans un second temps, pour le test de l'hypothèse de recherche.

##### 4.1 LA VALIDITÉ DU CONTENU DES VARIABLES DE RECHERCHE

###### 4.1.1 LES VARIABLES EXOGÈNES

Le premier niveau conceptuel distingue trois facteurs de persuasion : politique de communication, politique de formation et l'influence sociale.

✓ L'AFCP, utilisant une rotation Varimax réalisée sur l'ensemble des items mesurant le concept *Politique de Communication*, confirme l'existence d'une structure factorielle à trois composantes indépendantes. Ces facteurs expliquent conjointement 75.838% de la variance totale des données originales et possèdent chacun une valeur propre supérieure à 1. Les contributions factorielles (*loadings*) des items, supérieures à 0.611, sont toutes importantes (**Tableau 1 – Annexe B**).

✓ L'AFCP réalisée sur l'ensemble des items mesurant le concept *Politique de formation*, confirme l'existence d'une structure factorielle à trois dimensions indépendantes. Ces facteurs restituent conjointement 63.514% de variance expliquée et possèdent chacun une valeur propre supérieure à 1. Les contributions factorielles (*loadings*) des items sont nettement supérieures à 0.594 (**Tableau 2 – Annexe B**).

✓ L'AFCP appliquée sur l'ensemble des items mesurant le concept *Influence Sociale*, confirme l'existence d'une structure factorielle à deux composantes indépendantes. Ces facteurs expliquent 58.412% de la variance totale des données originales et possèdent tous deux une valeur propre supérieure à 1. Les contributions factorielles (*loadings*) des items, supérieures à 0.597, sont toutes importantes (**Tableau 3 – Annexe 2**).

#### 4.1.2 LES VARIABLES DE PROCESSUS

Le second niveau conceptuel comporte deux concepts multidimensionnels relatifs à la satisfaction de l'utilisateur vis-à-vis de l'intranet et les flexibilités organisationnelles perçues. Le concept de satisfaction des utilisateurs est mesuré par 6 variables (UTILCTN, QLTINFO, QLTTCCH, DESIGN, FACUTIL, FACRECH). Les flexibilités organisationnelles sont mesurées par 4 variables (FLEXOPR, FLEXSTRUC, FLEXDEC, et FLEXITRP).

✓ L'AFCP, utilisant une rotation Varimax réalisée sur l'ensemble des items mesurant le concept *Satisfaction de l'utilisateur*, confirme l'existence d'une structure factorielle à 6 composantes indépendantes. Ces facteurs expliquent ensemble 66.609% de la variance totale des données originales et possèdent chacun une valeur propre supérieure à 1. Les contributions factorielles (*loadings*) des items, supérieures à 0,559, sont élevées. Il convient de noter la faible décroissance des valeurs propres qui indique une représentation explicitée de la structure des facteurs extraits (**Tableau 4 – Annexe B**).

✓ L'AFCP, utilisant une rotation Varimax réalisée sur l'ensemble des items mesurant le concept *Flexibilités organisationnelles perçues*, confirme l'existence d'une structure factorielle à 4 composantes indépendantes. Ces facteurs expliquent ensemble 70.411% de la variance totale des données originales et possèdent chacun une valeur propre supérieure à 1. Les contributions factorielles (*loadings*) des items, supérieures à 0,541, sont élevées. Il convient de noter aussi la faible décroissance des valeurs propres qui indique une représentation explicitée de la structure des facteurs extraits (**Tableau 5 – Annexe B**).

#### 4.1.3 LES VARIABLES ENDOGÈNES

Le troisième et dernier niveau du modèle conceptuel concerne les variables de « sortie du système ». Ces variables mesurent le succès du système intranet à l'échelle individuelle et

collective. Deux variables dépendantes, IMPINDIV et IMPCOLC, sont expliquées directement par celles du deuxième niveau et indirectement par celles du premier niveau. L'AFCP, utilisant une rotation Varimax réalisée sur l'ensemble des items mesurant le concept *Succès de l'intranet*, confirme l'existence d'une structure factorielle à deux composantes indépendantes. Ces facteurs expliquent ensemble 60.977% de la variance totale des données originales et possèdent chacun une valeur propre supérieure à 1. Les contributions factorielles (*loadings*) des items, supérieures à 0,592, sont élevées. Il convient de noter aussi la faible décroissance des valeurs propres qui indique une représentation explicite de la structure des facteurs extraits (**Tableau 6 – Annexe B**).

#### 4.2 TEST DE L'HYPOTHÈSE GÉNÉRALE HG : LE FIT DU MODÈLE DE RECHERCHE

La validation de la structure du modèle conceptuel sous-jacent à l'hypothèse générale HG nécessite à la fois la vérification de l'adéquation du modèle, et l'analyse de la signification des paramètres et des coefficients de détermination ( $R^2$ ). L'évaluation de l'adéquation du modèle de recherche s'effectue à travers une appréciation de la qualité de son ajustement (« fit ») aux données observées. Elle demande une analyse de trois catégories d'indices de précision : les indices absolus ( $\chi^2$ , GFI, AGFI, RMR et RMSEA), les indices incrémentaux (NFI et CFI), et les indices de parcimonie ( $\chi^2/ddl$ ). L'analyse des valeurs de ces indices indique des résultats satisfaisants. AMOS 7.0 affiche un degré de liberté (ddl) positif et égal à 89, en comparant le nombre d'éléments de la matrice de corrélation ou de moments (égal à 210) et le nombre de paramètres à estimer (égal à 121)<sup>8</sup>. Le modèle de recherche est donc bien « sur-identifié » et le système d'équations qui le représente possède une solution unique. La structure du modèle, établie à partir des « *facteurs scores* », demeure valide pour tester les hypothèses de la recherche. L'ensemble des indices respecte les valeurs limites suggérées par la littérature relative à la méthode d'équations structurelles (**Tableau 7**).

Type	Indices	Valeurs estimées	Valeurs critiques
Indices absolus	Discrepancy ( $\chi^2$ )	74.668	
	P ( $\chi^2= 74.668$ )	0.862	
	ddl	89	
	GFI	0.956	> 0.9
	AGFI	0.897	> 0.9

<sup>8</sup> Dans cette recherche, le degré de liberté (ddl) se calcule comme suit :  $ddl = v[(v+1)/2] - t$  ; avec  $v$  = nombre de variables ou de facteurs scores du modèle conceptuel de recherche ( $v=20$ ) et  $t$  = le nombre de paramètres à estimer ( $t=121$ ). Dans ce cas, le  $ddl = 20 * [(20+1)/2] - 121 = 89$

	<b>RMR</b>	0.060	< 0.1
	<b>RMSEA</b>	0.000	< 0.05
<b>Indices incrémentaux</b>	<b>NFI</b>	0.963	> 0.9
	<b>CFI</b>	1.000	> 0.95
<b>Indice de parcimonie</b>	<b><math>\chi^2</math> normé (<math>\chi^2</math>/ddl)</b>	0.838	La plus faible possible < 5

**Tableau 7 : Les indices d'adéquation du modèle HG**

L'analyse des indices d'adéquation contribue à justifier la très bonne qualité d'ajustement (« fit ») du modèle de recherche aux données observées ainsi que la faible incidence de l'erreur d'estimation (des résidus) sur les résultats obtenus. La structure du modèle est ainsi validée par l'ensemble des relations linéaires estimées à partir de la méthode du maximum de vraisemblance. **L'hypothèse générale (HG) est en conséquence acceptée.** Néanmoins, la validation de cette hypothèse exige aussi la vérification de la signification des paramètres du modèle structurel des dépendances et des coefficients de détermination ( $R^2$ ) des variables endogènes de succès de l'intranet.

L'évaluation et l'interprétation du modèle général passe par le test de la signification des paramètres ainsi que l'analyse des coefficients de détermination ( $R^2$ ) des variables endogènes.

Concernant le test de signification des paramètres, il s'agit de vérifier que les relations entre les variables sont bien statistiquement significatives (différentes de zéro). Le logiciel utilisé, AMOS 7.0 propose, outre les coefficients, la valeur du test «t » de Student. Le seuil de risque de 1<sup>ère</sup> espèce est fixé dans le cadre de cette recherche à 5%. L'examen du seuil de signification des variables de cette recherche montre que toutes les relations de causalité étudiées sont significatives au seuil de signification de 10%.

Concernant les coefficients de détermination  $R^2$ , il est recommandé de calculer, pour chacune des variables exogènes, le pourcentage de variance expliquée par les relations linéaires. Ce pourcentage, s'obtient en soustrayant à 1 le carré du coefficient standardisé de la perturbation associée à la valeur latente (Bentler, 1989). Le logiciel AMOS 7.0 produit automatiquement cet indice. Plus le  $R^2$  est élevé, plus on peut considérer que la variables endogène est bien expliquée par les autres variables qui lui sont associées. Les coefficients de détermination ( $R^2$ ) des deux variables endogènes mesurant le succès de l'intranet de la LEA sont significatifs ( $p < 1\%$ ) et relativement élevés. En effet, 62.6% de la variance de la variable IMPINDV est expliquée par le modèle causal et 55.1% de la variance de la variable IMPCOLC est expliquée aussi par le modèle causal. Le succès de l'intranet de la

LEA est significativement déterminé par l'explication de son impact individuel (62.6%), et de son impact collectif (55.1%).

En résumé, les résultats concernant les indices d'ajustement et les pourcentages de variance expliquée des variables endogènes conduisent à **valider la structure causale du modèle testé**. Cette analyse conduit à un modèle optimal ne reprenant que les variables et relations significatives (**Figure 4 – Annexe B**).

L'analyse des cheminements de ce modèle optimal relatif à HG vise à qualifier son pouvoir explicatif en examinant les **effets causaux directs et indirects** des variables exogènes sur les variables endogènes, ainsi que **les effets de non causalité**. Elle confirme, en partie, la validité de l'hypothèse générale (**HG**). Elle met également en évidence les principaux chemins significatifs allant des facteurs de persuasion (politique de communication, politique de formation, et influence sociale) (Niveau I) et des variables mesurant la satisfaction de l'utilisateur vis-à-vis de l'intranet (Niveau II-a) et la perception des flexibilités organisationnelles (Niveau II-b) aux variables mesurant les bénéfices nets et le succès du système intranet à l'échelle individuelle et collective (Niveau III). Les résultats de cette analyse sont regroupés et présentés au niveau du **Tableau 8 – Annexe B**. Pour chaque chemin, AMOS calcule les coefficients d'effet causal direct (ED), indirect (EI), et total (ET). Chaque corrélation (R) est égale à la somme des effets direct et indirect et d'une « non causalité » (NC). Cette analyse montre notamment que **les variables de succès de l'intranet à l'échelle individuelle (IMPINDV) et collective (IMPCOLC)** trouvent leur justification dans l'influence à la fois directe et indirecte, respectivement des **deux variables de persuasion de l'implication des dirigeants (IMPDIRIG) et des normes subjectives (NOMSUB)**. Elle souligne également l'effet causal important des **trois variables de satisfaction de l'utilisateur : qualité de l'information (QLTINFO), design de l'intranet (DESIGN), et la facilité d'utilisation (FACUTIL)** sur les deux variables endogènes d'impact individuel (IMPINDV) et organisationnel (IMPCOLC). L'analyse souligne également l'importance des relations causales directes des flexibilités organisationnelles (opérationnelle, structurelle, décisionnelle, et interprétative) sur les impacts individuels et collectifs. L'interprétation théorique et pratique de ces chemins est présentée au niveau du sous titre infra.

### **4.3 DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Dans le cadre de ce papier, seule une analyse des effets directs significatifs des déterminants du succès induit de l'intranet à l'échelle individuelle et collective (Niveau III),

en se référant aux résultats de l'analyse explicative fournis par la méthode des équations structurelles, est présentée. Les résultats des cheminements indirects, complétant l'étude de validation de HG, sont analysés et interprétés dans une communication complémentaire.

#### **4.3.1 LES DÉTERMINANTS DIRECTS DU SUCCÈS DE L'INTRANET À L'ÉCHELLE INDIVIDUELLE**

L'impact sur l'individu traduit l'appréciation des flexibilités perçues par l'utilisateur sur sa performance. Chang et King (2005) définissent la performance induite à l'échelle individuelle comme la résultante « *des perceptions des utilisateurs de la performance des activités de la fonction SI qu'ils ont personnellement expérimentées* » (p.89). L'impact individuel, dans le cadre de cette étude, est évalué en se référant aux travaux d'Henri (2006). Les utilisateurs perçoivent les changements induits en tenant compte des impacts de l'intranet sur l'efficacité, la compétence, la quantité et qualité de travail réalisé. En effet, les utilisateurs recherchent un système qui facilite la réalisation de leur tâches et améliore leur rendement, ainsi que la qualité du service. Cette importance donnée aux gains de quantité et qualité de travail a été largement soulignée par plusieurs chercheurs en SI (Lucas et Olson, 1994; Seddon, 1997 ; Torkzadeh et Doll, 1999 ; Heo et Han, 2003 ; Elbashir et al, 2008).

L'analyse discriminante des deux dimensions de la performance globale montre que l'impact individuel (IMPINDV) est la composante la plus importante selon les utilisateurs de l'intranet de la LEA (**Tableau 6 – Annexe B**).

L'analyse explicative du modèle optimal HG (**Tableau 8 – Annexe B**) valide partiellement la relation de dépendance qui existe entre la perception des flexibilités organisationnelles et le succès à l'échelle individuelle. Elle montre que seules les flexibilités opérationnelle (FLEXOPR), structurelle (FLEXTRUC), et décisionnelle (FLEXDEC) influencent directement et positivement l'impact individuel (IMPINDV). Ces résultats corroborent ceux de travaux antérieurs (Lucas et Olson, 1994 ; Sushil, 2000, Sushil et Palanisamy, 2003 ; Bidan et al, 2005 ; Henri, 2006 ; Batra, 2006 ; ElBashir *et al*, 2008). Bidan et al, (2005) montrent, en ce sens, que la perception de la flexibilité opérationnelle et structurelle a une influence positive et significative sur l'efficacité et le rendement de l'utilisateur des ERP. En effet, les auteurs montrent que le gain de temps lors de la réalisation des tâches permet à l'utilisateur d'améliorer son rendement et son efficacité. Par ailleurs, Sushil (2000) montre que le changement des conditions et tâches de travail permet de motiver l'utilisateur et peut avoir un impact positif et significatif sur la quantité et la qualité perçue du travail.

Palanisamy (2003) souligne également la contribution de la flexibilité décisionnelle perçue par l'utilisateur au succès à l'échelle individuelle. L'auteur montre que la satisfaction de l'utilisateur à l'égard de la qualité de l'information produite par le SI évalué conditionne le succès de la perception de la flexibilité décisionnelle ainsi que l'impact sur le processus de prise de décision de l'utilisateur. Néanmoins, l'analyse explicative montre que l'influence de la flexibilité décisionnelle sur l'impact individuel reste non significative. Ce résultat peut être expliqué en tenant compte du mécontentement de plusieurs utilisateurs vis-à-vis de la qualité de l'information surtout par rapport au point de restriction d'accès à certaines informations. Ceci s'explique, dans le cadre de LEA, par la forte hiérarchisation administrative et exécutive ainsi que la sensibilité de certaines informations, ce qui renforce la centralisation du pouvoir décisif au sein de la LEA et réduit la flexibilité décisionnelle. Ainsi, l'impact de la flexibilité décisionnelle sur le succès perçu à l'échelle individuelle reste limité. Ce résultat corrobore avec les travaux de Bidan et al. (2003) concernant l'utilisation des ERP au sein des organisations. Par ailleurs, l'ensemble de ces résultats relatifs à l'influence directe de la flexibilité opérationnelle, structurelle et décisionnelle sur l'impact individuel, conforte également les postulats comportementalistes (Davis, 1989 ; Venkatesh et Davis 2000, Venkatesh *et al*, 2000). De fait, les flexibilités opérationnelle, structurelle, décisionnelle et la performance individuelle perçues, suite à la satisfaction de l'utilisateur à l'égard du système intranet, traduisent une synergie évidente entre le poste de travail de l'individu et les capacités du système intranet à influencer positivement son rendement personnel, son efficacité et la qualité du travail (Goodhue et Thompson, 1995 ; Skok et Kalmanovitch, 2005 ; Batra, 2006 ; Henri, 2006 ; Lee et Kim, 2009). Cette synergie est soulignée au niveau de plusieurs travaux antérieurs. En effet, des utilisateurs satisfaits de la technologie, perçoivent positivement les bénéfices nets en termes de flexibilités organisationnelles et sont donc supposés être plus productifs et plus performant (Lucas et Olson, 1994 ; Gelderman, 1998 ; Golden et Powell, 2000, 2004 ; Heo et Han, 2003 ; Batra, 2006 ; Henri, 2006 ; Cohen, 2008; ElBashir et al, 2008 ; Lee et Kim, 2009). Par ailleurs, cette synergie (qualifiée de « *job fit* ») s'apparente également à la composante opérationnelle de l'alignement stratégique des SI (Peak *et al*, 2004). Elle traduit bien que les changements induits sont mieux perçus dès lors que l'intranet contribue à accroître le rendement et l'efficacité de l'utilisateur (Skok et Kalmanovitch, 2005 ; Lee et Kim, 2009). L'automatisation des tâches au sein de la LEA grâce aux TI et entre autres l'intranet, entraîne une importante diminution du temps de réalisation des tâches routinières de gestion des ressources humaines, de gestion des projets et des missions diplomatiques de la LEA

avec ses partenaires à l'étranger. L'analyse exploratoire montre que la plupart des utilisateurs interviewés lors des entretiens semi-directifs perçoivent une nette amélioration de leurs qualités du travail suite à la suppression de la lourde paperasse et des anciennes procédures administratives qui ont été depuis supprimées suite à l'automatisation des tâches.

En conséquence, il apparaît important de mettre en œuvre des actions susceptibles de favoriser la perception de l'efficacité et de l'efficience liée à l'utilisation du système intranet. D'où la nécessité de souligner l'importance du rôle de la politique de communication concernant les changements induits de l'intranet, les bénéfices de ces changements et les éventuelles évolutions de cet outils. L'attention est également portée à la politique de formation, avec un accent sur certains facteurs de persuasion tels que la qualité et le niveau de détail des supports didacticiels. De plus, il apparaît essentiel d'insister sur la disponibilité des membres de la DSI chargés du support utilisateur ainsi que l'implication des dirigeants au sein de la Ligue pour favoriser la satisfaction des utilisateur à l'égard du système intranet qui, à son tour, favorisera le travail collaboratif entre les fonctionnaires et leurs perceptions des flexibilités induites.

#### **4.3.2 LES DÉTERMINANTS DIRECTS DU SUCCÈS DE L'INTRANET À L'ÉCHELLE COLLECTIVE**

L'impact collectif de l'utilisation de l'intranet est évalué par les utilisateurs à travers la perception des effets de l'intranet sur le changement de l'organisation et des habitudes des groupes d'individus au niveau de l'exécution des différentes tâches de travail (Heo et han, 2003 ; Batra, 2006 ; Henri, 2006). L'analyse explicative du modèle optimal HG (**Tableau 8 – Annexe B**) montre que seules les variables FLEXOPR, FLEXSTRUC et FLEXITRP ont une influence directe positive sur la variable IMPCOLC. Parmi ces variables seules FLEXOPR et FLEXSTRUC ont un impact significatif sur IMPCOLC. La flexibilité décisionnelle FLEXDEC n'a aucun impact sur la variable IMPCOLC. Les résultats de l'analyse explicative auxquels nous avons aboutis corroborent avec les travaux antérieurs (Byrd et Turner, 2000 ; Heo et Han, 2003 ; Batra, 2006 ; Henri, 2006 ; Cohen, 2008 ; Lee et Kim, 2009). Par ailleurs, l'analyse exploratoire montre que la plupart des utilisateurs interviewés lors des entretiens semi-directifs perçoivent une nette amélioration quant à la qualité de la communication qui permet une meilleure coordination lors de la réalisation des missions ou de la gestion des projets de la LEA. Néanmoins certains utilisateurs restent mécontents par rapport à l'absence de communication de certaines informations.

L'utilisation de l'intranet au sein de la LEA a permis la suppression de la paperasse et donc le gain du temps. La plupart des utilisateurs interviewés considèrent que l'organisation du travail au sein de la Ligue n'a pas changé. A cet effet, Le changement induit concerne seulement la façon de réalisation des missions et des tâches administrative. Ceci explique le résultat de l'analyse explicative relatif à l'absence de signification pour l'effet de la flexibilité interprétative du système intranet sur l'impact collectif. Rappelons que ce résultat corrobore celui des travaux de Barley (1986), DeVaujany (2000) et ceux de Heo et Han (2003). En conséquence, pour le succès induit par l'intranet à l'échelle collective, il apparaît important de bien informer les utilisateurs des bénéfices de l'utilisation et des évolutions de cet outil. Une telle démarche les responsabilise davantage et les implique beaucoup plus dans l'utilisation du système intranet, afin de leur permettre de d'en tirer au maximum les profits et bénéfices souhaités.

Pour résumer de cette discussion, force est de constater que les résultats obtenus conduisent à souligner le poids important des variables de persuasions relatives à la politique de communication, la politique de formation, et d'influence sociale dans le dispositif d'évaluation de succès du système intranet. L'analyse explicative souligne la consistance des échelles de mesure de chaque concept. La politique de communication est ainsi composée de trois variables, à savoir la communication sur les changements induits de l'intranet, la communication sur les bénéfices des changements, et la communication sur les évolutions de l'intranet. La politique de formation est également mesurée par trois variables indépendantes, à savoir l'objectif de la formation, les supports didacticiels, et le support utilisateur assuré par la DSI. Enfin, l'influence sociale voit son importance grâce aux deux variables relatives aux normes subjectives et à l'implication des dirigeants dans l'encouragement des utilisateurs à l'adoption et l'utilisation effective du système intranet. L'ensemble de ces déterminants d'adoption de la technologie étudiée, expliquent les différences individuelles entre les utilisateurs, et déterminent largement leurs attitudes et croyances à l'égard du système intranet et des bénéfices nets retirés de l'utilisation de ce dernier dans leur travail. La mesure des variables de persuasion présente aussi des avantages dans le cadre d'évaluation de succès de l'intranet et sa contribution aux flexibilités organisationnelles. Elle permet, entre autre, aux responsables de la DSI de distinguer différents groupes d'utilisateurs selon leur degré d'aisance informatique, et d'envisager en conséquence des programmes de formation et d'assistance personnalisés (Stylianou et Kumar, 2000 ; Byrd et Turner, 2000 ; Heo et Han, 2003).

## CONCLUSION

Implanté avec succès et exploité régulièrement, le système intranet constitue une source de bénéfices tangibles et intangibles pour l'organisation et ses acteurs (Scott, 1998 ; Lai, 2001 ; Skok et Kalmanovitch, 2005 ; Lee et Kim, 2009). Il est devenu un actif stratégique. Cependant, si son importance stratégique semble être désormais un acquis, il convient d'en tirer les conséquences. Les bénéfices de l'intranet résultent de sa capacité à induire des changements dans l'environnement interne (voire externe) des organisations. Ces changements sont supposés participer à un management efficace et efficient des ressources matérielles et informationnelles dans un objectif d'accroître les performances individuelles, collectives, et organisationnelles (McGrill et Brown, 1998 ; Skok et Kalmanovitch, 2005). L'enjeu pour les dirigeants des organisations n'est plus d'acquérir la bonne TI, mais plutôt d'assurer une gouvernance efficace de leur SI (Peterson, 1994; Baile, 2007). Les organisations privilégient donc, de plus en plus, les bonnes pratiques qui vont aider à reconnaître le rôle de la DSI comme un « centre de création de valeur » au service de la stratégie de l'organisation, et non plus comme un simple « centre de coûts ». C'est notamment le cas d'un organisme international panarabe comme celui de la Ligue des États Arabes pris comme terrain d'investigation de cette recherche, mais c'est aussi une préoccupation actuelle stratégique du secteur des services et administratif (Skok et Kalmanovitch, 2005), et plus généralement celle de toutes les organisations en quête de flexibilité organisationnelle et de différenciation concurrentielle (Boyd et al, 2007 ; ElBashir et al, 2008 ; Cohen, 2008 ; Phillips et Wright, 2008). Cette recherche s'est penchée sur le thème de l'évaluation de succès de l'intranet.

Les résultats de l'étude vérifient la cohérence de la problématique d'évaluation de succès du système intranet. Ils valident, dans l'ensemble, les préceptes conceptuels et donnent lieu à des contributions théoriques, méthodologiques et pratiques.

✓ **Le modèle conceptuel tridimensionnel** est fondé donc sur un déterminisme de relations entre les variables dépendantes et les variables indépendantes destinées à conforter les différents fondements théoriques mobilisés. Cette communication a étudié conjointement les **facteurs de persuasion** permettant l'acceptation de l'intranet, **les croyances et perceptions** à l'égard de l'outil, et enfin **les impacts de l'intranet** auprès des utilisateurs. L'analyse des résultats confirment le rôle des variables contextuelles relatives aux facteurs de persuasion, à savoir la politique de

communication, la politique de formation, et l'influence sociale, en tant que déterminants essentiels des six variables de la satisfaction des utilisateurs vis-à-vis du système intranet. Ils soulignent par ailleurs que certains de ces facteurs influencent directement (et fort probablement indirectement) la perception des flexibilités organisationnelles. Ils vérifient l'idée selon laquelle les utilisateurs forment leur jugement du succès SI à travers la perception des flexibilités induites, notamment la flexibilité opérationnelle et décisionnelle. Ils suggèrent, cependant, que la qualité de service assurée par les managers de la DSI détermine la satisfaction des utilisateurs à l'égard de l'intranet et de la qualité de l'information produite. Ainsi, la capacité de la DSI à offrir un matériel adéquat (utilité du contenu), une assistance pertinente (communication, formation, et influence sociale), des réponses rapides (qualité technique), et une attention personnalisée aux sollicitations des fonctionnaires de la Ligue (qualité de l'information) influence le degré de contentement des utilisateurs vis-à-vis des qualités techniques de l'intranet et surtout de la qualité de l'information produite.

✓ **La conduite de la recherche en deux phases**, l'une exploratoire et l'autre déductive, est une démarche originale qui permet de bien refléter la réalité du terrain d'investigation et d'approfondir le diagnostic des résultats. La première phase s'appuie sur une démarche qualitative qui procède par « abduction ». Elle a conduit à une finalisation du choix des variables retenues dans le modèle conceptuel et, au-delà, à une construction progressive de l'instrument de mesure destiné à la phase déductive de la recherche. Cette dernière repose sur une démarche quantitative utilisant l'enquête par « questionnaire », a permis de collecter des données. Le questionnaire a notamment offert la possibilité d'interroger un grand nombre d'utilisateurs dans des délais relativement courts, et de valider des échelles de mesures mobilisées. Par ailleurs, le recours à différentes **méthodes d'analyse de données** pour valider les résultats obtenus constitue une autre contribution méthodologique de cette recherche. Deux familles de méthodes ont été appliquées de façon complémentaire pour valider, d'une part, les échelles de mesure des variables de recherche (**méthodes descriptives : AFCP sous SPSS**), et tester, d'autre part, l'hypothèse générale HG sur les relations causales entre ces variables (**méthodes explicatives : MES sous AMOS**).

✓ Sur la base des informations recueillies, **une première contribution pratique** concerne la Direction Générale de la Ligue qui dispose ainsi d'un aperçu du jugement des utilisateurs du succès de son système intranet. Le management et les responsables de la DSI de la Ligue peuvent se servir des résultats produits lors de cette étude pour mettre en œuvre des leviers d'action visant à améliorer la qualité des politiques de communication et de formation notamment le support utilisateur, afin d'améliorer la satisfaction de l'utilisateur à l'égard du système intranet, et d'une manière plus générale, l'image perçue de la DSI au sein de la Ligue. **La seconde contribution** concerne les organisations souhaitant, en général, développer et améliorer leurs pratiques de gouvernance des SI dans un objectif de flexibilisation et de succès. L'instrument de mesure tridimensionnel proposé à la Ligue des États Arabes pour évaluer le succès de son intranet et son degré de contribution à la flexibilité organisationnelle peut être réutilisé par toute organisation souhaitant se lancer dans une telle démarche et adapté à d'autres SI.

La prudence doit cependant présider à l'analyse de ces différentes contributions, étant donné les limites inhérentes à ce travail. Ces limites concernent entre autres la nature statique de cette recherche. La collecte des données est en effet réalisée sur une période bien déterminée de la vie de la Ligue des États Arabes. Or, la question de la dépendance du temps de l'évaluation constitue certainement l'une des contraintes fortes de toute démarche d'évaluation de succès SI, quelque soit la modalité d'évaluation retenue (Gelderman, 1998 ; Skok et Kalmanoviyh, 2005).

Pour conclure, ce papier de recherche ouvre la voie à de nouveaux travaux empiriques dont l'objet serait d'améliorer, du point de vue théorique, la connaissance et la modélisation du succès des SI, et, d'un point de vue professionnel, la connaissance de certaines bonnes pratiques relatives au management stratégique et à la gouvernance des SI. Cette voie doit s'accompagner de méthodes de recherche longitudinales (de type recherche-action). De telles méthodes permettraient d'analyser, dans une organisation donnée, l'évolution des croyances et des attitudes de l'utilisateur à l'égard du système intranet au cours du temps (Lee et Kim, 2009). En effet, la mise en œuvre d'un plan d'action pour améliorer la qualité des informations et des applications fournis par l'intranet, nécessite la réitération du même questionnaire après une bonne période de temps, dans l'optique de mettre en place un dispositif continu d'évaluation muni d'actions correctrices.

## Références

- Agarwal, R. et Venkatesh, V. (2002), "Assessing a Firm's Web Presence: A Heuristic Evaluation Procedure for the Measurement of Usability", *Information Systems Research*, Vol.13, n°2, pp.168–186.
- Aladwani A., Palvia P., (2002), "Developing And Validating An Instrument For Measuring Userperceived Web Quality", *Information & Management*, vol.39, n°6, pp.467-476.
- Baile, S. (2001), « l'alignement du partenariat d'affaire sur le partenariat électronique avec l'EDI : étude empirique du succès avec la méthode des équations structurelles », *Actes du 5ème CIMRE Mahdia*, Tunisie, Octobre (CDROM).
- Baile, S. (2002), « Le succès de la planification stratégique des systèmes d'information dans les établissements financiers français : étude empirique de son évaluation par la méthode des équations structurelles », *XVIe journées des IAE*, Paris, 10-12 Septembre.
- Baile, S. (2007), « Mobiliser les théories économiques et organisationnelles dans la recherche en systèmes d'information », in *Encyclopédie de l'Informatique et des Systèmes d'Information*, Vuibert.
- Bailey, J.E., Pearson, S.W., (1983), "Development of a Tool for Measuring and Analysing Computer User Satisfaction", *Management Science*, Vol. 29, N°5, pp.1530-545.
- Barley, S. (1986), "Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and The Social Order of Radiology Departments", *Administrative Science Quarterly*, vol.31, pp.78-108.
- Baroudi, J. et Orlikowski W. (1988), "A Short-Form Measure of User Information Satisfaction: A Psychometric Evaluation and Notes on Use", *Journal of Management Information Systems*, spring, vol.4, n°4, pp.44-59.
- Batra, S. (2006), "Impact of Information Technology on Organizational Effectiveness: A Conceptual Framework Incorporating Ogranizational Flexibility", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 7, n°1&2, pp.15-25.
- Bidan, M., El Amrani, R., Marciniak, R., et Rowe, F. (2005) « Progiciels de gestion intégrés et flexibilités : vers des systèmes fortement couplés ? », In : *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprise, régulations, transformations du travail*. Ed. La Découverte, Collection Recherches.
- Boyd, M., Huang, S.M., Jiang, J.J. et Klein, G. (2007), "Discrepancies Between Desired and Perceived Measures of Performance of IS Professionals: Views of the IS Professionals Themselves and the Users", *Information & Management*, Vol. 44, N°2, March, pp. 188-195.
- Boynton, AC. (1993), "Acheving Dynamics Stability Through Information Technology", *Calif Management Review*, Winter 1993, pp.58-77.
- Byrd, T.A., Thrasher, E.H., Lang, T. et Davidson, N.W. (2006), "A Process-oriented Perspective of IS Success: Examining the Impact of IS on Operational Cost", *Omega*, Vol. 34, pp. 448- 460.
- Byrd, T.A. et Turner, D.E. (2001), "An Exploratory Examination of The Relationship Between Flexible IT Infrastructure and Competitive Advantage", *Information and Management*, Vol.39, pp.41-52.
- Byrd, T.A. et Turner, D.E. (2000), "Measuring the Flexibility of Information Technology Infrastructure: Exploratory Analysis of a Construct", *Journal of Management Information Systems*, Vol.17, n°1, pp.167-208.
- Chang, J.C. et King, W.R. (2005), "Measuring the Performance of Information Systems: A Functional Scorecard", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, n° 1, Summer, pp. 85-115.
- Chatti, H. (2008), *Les déterminants de succès d'une implantation ERP dans un contexte tunisien*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I et Université de Sfax, Juillet.
- Cohen, J.F. (2008), "Contextual Determinants and Performance Implications of Information Systems Strategy Planning Within South African Firms", *Information and Management*, vol.45, p.547-555.
- Davis, F.D. (1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease Of Use, And User Acceptance Of Information Technology", *MIS Quarterly*, Vol. 13, N°3, pp. 318–339.
- De Vaujany, F.-X. (1999), « Stylisation de l'appropriation individuelle des technologies internet à partir de la TSA », *Systèmes d'Information et Management*, vol.4, n°1, pp.57-74.
- De Vaujany, F.X. (2000), « Usages d'un intranet et processus de structuration de l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, n°2, vol.5, pp.79-105.
- DeLeeuw, ACJ. et Volberda, HW. (1996), "On The Concept Of Flexibility: A Dual Control Perspective", *OMEGA International Journal Of Management Science*, Vol.24, n°2, pp.121-139.
- DeLone, W. et McLean, E. (1992), "Information Systems Success: The Quest For The Dependand Variable", *Information Systems Research*, vol.3, n°1, pp.60-95.

- DeLone, W. et McLean, E. (2003), "The DeLone et McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update", *Journal of Management Information Systems*, spring, vol.19, n°4, pp.9-30.
- Deltour, F. (2000), « De l'usage des réseaux en administration : le cas d'un réseau professionnel par intranet », *Actes de la IX<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*, Montpellier, mai.
- Deltour, F. Sargis, C. et Tixier, J. (2002), « Accompagner la gestion des connaissances par intranet : pour une politique RH contextualisée », *E-GRH : révolution ou évolution?*, M.Kalika (ed.), Editions Liaisons, pp.195-223.
- Deltour, F. et Vaast, E. (2004a), "From Time to Time: Practices of ICTs and The Structuring of Temporal Patterns and Evolutions", *Actes du IX<sup>ème</sup> colloque de l'AIM*, Evry, mai.
- Deltour, F. et Vaast, E. (2004b), « Quand technologie et organisation construisent un réseau d'échanges professionnels : une étude de cas structurationniste », *Actes du 9<sup>ème</sup> Colloque de l'AIM*, 26/28 Mai, Paris-Evry.
- Deltour, F. (2003), « Identification de levier à l'usage de l'intranet : une application auprès d'utilisateurs en agences bancaire », *Actes du 8<sup>ème</sup> Colloque de l'AIM*, Grenoble.
- Deltour, F. (2004a), *Satisfaction, Acceptation, Impacts: une évaluation multidimensionnelle et contextualisée de l'évaluation individuelle des intranets, Application au cas des utilisateurs d'intranets dans le secteur bancaire*, Thèse de doctorat de troisième cycle en Sciences de Gestion, IAE, Université des Sciences et Technologies de Lille, Décembre.
- Deltour, F. (2004b), « Satisfaction, acceptation, impacts : relier trois modalités pour évaluer les intranets auprès des utilisateurs », *Actes du 9<sup>ème</sup> Colloque de l'AIM*, 26/28 Mai, Paris-Evry.
- Desq, S. Fallery, B. Reix, R. et Rohdain, F. (2002), « 25 ans de recherche en Systèmes d'information », *Systèmes d'Information et Management*, vol.7, n°3, pp.5-33.
- Dimessy, B. (2003), « Etude des dysfonctionnements d'utilisation de l'intranet au sein d'un aéroport international », 8<sup>ème</sup> Congrès de l'AIM, Grenoble, 21-23 Mars.
- Doll, W. et Torkzadeh, G. (1988), "The Measurement of End-User Computing Satisfaction", *MIS Quarterly*, June, vol.12, n°2, pp.259-274.
- Doll, W.J., Deng, X., Raghunathan, T.S., Torkzadeh, G. et Xia, W. (2004), "The Meaning and Measurement of User Satisfaction: A Multigroup Invariance Analysis of the End- User Computing Satisfaction Instrument", *Journal of Management Information Systems*, Summer, Vol. 21, N° 1, pp. 227-262.
- Doll, W. et Torkzadeh, G. (1991), "The Measurement of End-User Computing Satisfaction: Theoretical and Methodological Issues", *MIS Quarterly, Issues and Opinions*, vol.15, n°2, pp.5-10.
- Doll, W., Xia, W. et Torkzadeh G. (1994), "A Confirmatory Factor Analysis of The End-User Computing Satisfaction Instrument", *MIS Quarterly*, vol.18, n°4, pp.453-461.
- Eder, A.H. et Mens, T. (2006), "Measuring Software Flexibility", *Institution of Engineering and Technology, Proc-Softw*, Vol.153, n°3, pp.113-125.
- Eder L.B, Igbaria M., (2001), "Determinants of Intranet Diffusion and Infusion", *The International Journal of Management Science*, Vol.29, pp.233-242.
- Elbashir, M., Collier, P. et Davern, M. (2008), "Measuring The Effect of Business Intelligence Systems: The Relation Ship Between Business Process and Organizational Performance", *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 9 p.135-153.
- Ettien, A.K.F. (2006), « L'évaluation de succès des changements induits par les ERP : cas de la Banque Africaine de Développement », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I, Juillet.
- Fernandez J., (1988), Réussir une activité de formation, Editions Saint-Martin, 204p.
- Ford, J.D. et Ford, L.W. (1995), "The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°3, pp. 541-570.
- Gatian, A. (1994), "Is User Satisfaction a Valid Measure of System Effectiveness?", *Information & Management*, Vol.26, pp.119-131.
- Gelderman, M. (1998), "The Relation Between User Satisfaction, Usage of Information Systems and Performance", *Information & Management*, Vol. 34, pp.11-18.
- Golden, W. et Powell, Ph. (2000), "Towards a Definition of Flexibility: In search of the holy grail", *Omega, International Journal of Management Science*, Vol.28, n°2, pp.373-383.

- Golden, W. et Powel, I. Ph. (2004), "Inter-Organizational Information Systems: Systems as enablers of Organizational Flexibility", *Journal Of Technology Analysis and Strategic Management*, Vol.16, n°3, pp.299-325.
- Goodhue, D.L. et Thompson, R.L.(1995), "Task-Technology Fit and Individual Performance", *MIS Quarterly*, Vol.19, N°2, pp.213-236.
- Hadoussa, S., Baile, S. et Zeribi, O. (2008), « Contribution d'un intranet à la flexibilité organisationnelle : revue de la littérature et proposition d'un modèle conceptuel », 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIM, 12-14 Décembre, Paris.
- Hadoussa, (2009a) « Dynamique et changement organisationnel pour le déploiement d'un système intranet : étude de cinq entreprises tunisiennes », *11th IBIMA*, 3 & 4 January, Cairo.
- Hadoussa, (2009b), Influence des facteurs de persuasion sur la satisfaction des utilisateurs, la flexibilité organisationnelle et le succès des SI : cas de l'intranet de la Ligue des Etats Arabes, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, CRM IAE Toulouse Université Toulouse I Capitole et UREMO IHEC Carthage Université 7 Novembre à Carthage, soutenue publiquement le 25 juin 2009 à Toulouse.
- Heo J, Han I. (2003), "Performance measure of Information Systems IS evolving computing environment: an empirical investigation", *Information and Management Journal*, Vol. 40, pp.243-256.
- Henri, J.F. (2006), "Organizational Culture and Performance measurement systems", *Accounting Organizations and Society*, Vol.31, pp.77-103.
- Horton, R., Buck, T., Waterson, P.E. et Clerg, C.W. (2001), "Explaining intranet use with the technology acceptance model", *Journal of Information Technology*, Vol. 16, pp.237-249.
- James, L.R., Mulaik, S.A. et Brett. J.M. (1982), "*Causal Analysis: Assumptions, Models, and Data*", Beverly Hills, CA, Sage.
- Lai, V. et Mahapatra, R. (1998), "Evaluation of intranets in a distributed environment", *Decision Support Systems*, Vol.23, pp.347-357.
- Lai, V. S. (2001). "Intraorganizational communication with intranet", *Communications of the ACM*, Vol.44, n°7, pp.95-100.
- Lam, T., Cho, V. et Qu, H. (2007), "A Study of Hotel Employee Behavioral Intentions Towards Adoption of Information Technology", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, N°1, pp. 49-65.
- Laudon, K. C. et Laudon, J. P. (1996), "*Management Information Systems: Organization and Technology*", Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Laudon, K.C. et Laudon, J.P. (2001), "*Organization and Technology in the Networked Enterprise*", Prentice-Hall, 6<sup>ème</sup> édition.
- Lee, S., Kim, B.G. (2009), "Factors affecting the usage of intranet: a confirmatory study", *Computer in Human Behaviours Journal*, Vol.25, pp.191-201.
- Leung H., (2001), "Quality metrics for intranet applications", *Journal of Information & Management*, Vol.38, pp.137-152.
- Lewis, W., Agarwal, R. et Sambamurthy, V. (2003), "Sources of Influence on Beliefs about Information Technology Use: An Empirical Study of Knowledge Workers", *MIS Quarterly*, Vol. 27, N°4, December, pp. 657-678.
- Leyland, F.P. (2001), "Chancing change management: the intranet as catalyst", *Journal of Change Management*, Vol.2, n°2, pp.106-114.
- Louati, R. (2008), « L'évaluation de la performance perçue de la fonction système d'information : cas de la branche dermo-cosmétique d'un groupe pharmaceutique international », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I, Mars.
- Lucas, Jr, HC. Et Olson, M. (1994), "The Impact of Information technology on Organizational Flexibility", *Journal of Organization and Computing*, Vol.4, n°2, pp.155-176.
- Lucas, H.C., Streeter, L.A. Kraut, R.E. Caby L. (1997), "How open data networks influence performance and market structure?" *Communication of ACM*, Vol. 39, n°7, p.62-73.
- Magrill H., Brown A., (1998), Evaluating intranet applications, in proceedings of the *Fifth European Conference on the Evaluation of Information technology, reading University*, pp.77-109.
- McKinney, V., Yoon, K. et Zahedi, F. (2002), "The measurement of web-customer satisfaction: An expectation and disconfirmation approach", *Information Systems Research*, vol.13, n°3, pp.269-315.

- Mekademi, S., Baile, S. et Louati, R. (2008), « La satisfaction de l'utilisateur d'un ERP – contribution à l'étude d'un modèle d'évaluation avec la méthode des équations structurelles », *13<sup>ème</sup> Colloque de l'AIM, Université Paris Dauphine*, 13/14 Décembre, Paris.
- Méliani, V. (2005). « Vers une compréhension des usages émergents des TIC : l'exemple révélateur des artistes numériques », In Actes des travaux du Groupe de Travail « Sociologie de la Communication ». *XVII<sup>e</sup> Congrès des Sociologues de Langue française*, Tours.
- Michel, C. et Pinède, N., (2002), Les réseaux intranet: stratégies d'usage et d'usagers dans l'appropriation d'outils de communication, étude expérimentale en contexte pédagogique, *7<sup>ième</sup> Colloque de l'AIM*, 29 Mai- 1<sup>er</sup> Juin 2002.
- Millerand, F. (2003), « *L'appropriation du courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les enseignants chercheurs universitaires. Vers l'émergence d'une culture numérique ?* », Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Faculté des Etudes Supérieure de l'Université de Montréal Canada, soutenu publiquement Novembre, pp.473.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Orlikowski W., (2000), « L'utilisation donne sa valeur à la technologie », *L'art du management de l'information*, Marchand D., Davenport T., Dickson T. (eds.), Editions Village Mondial, Paris.
- Palanisamy, R. (2004), "IS Maturity Increases Organizational Flexibility", *Journal of services Research*, Vol.3, n°2, pp.97-103.
- Peak, D., Guynes, C.S. et Kroon, V. (2005), "Information Technology alignment planning, a case study", *International Journal of Information Management*, n°42, pp.619-633.
- Pedhazur, E.J. et Pedhazur-Schmelkin, L. (1991), *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, USA.
- Peterson, R.A. (1994), "A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, N°2, pp. 381-391.
- Phelps R., Mok M., (1999), "Managing the risks of intranet implementation: An empirical study of user satisfaction", *Journal of Information Technology*, vol.14, pp.39-52.
- Phillips, P.A., Wright, C. (2008), "E-Business impacts on organisational flexibility", *Journal of Business Research*, JBR06703.
- Proulx,S. (2001), « Usages des technologies d'information et de communication : reconsidérer le champ d'étude ? » p. 57-66, in *Emergence et continuité dans les recherches en information et communication. Actes du XIII<sup>e</sup> Congrès International des Sciences de l'Information et de la Communication*, UNESCO, Paris, du 10 au 13 janvier.
- Proulx, S. (2002), « Trajectoire d'usage des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture de numérique comme enjeu d'une société de savoir ». In *Annales des télécommunications Mars/Avril*, Tome 57, n°3-4, Editions Hermès.
- Qi, X., Lan, B. et Guo, Z. (2008), "Conceptual Model of IT infrastructure capability and its empirical justification", *Journal of Science and Technology*, Vol. 13, n°3, p.390-394.
- Ragu-Nathan, B.S., Apigian, C.H., Ragu-Nathan, T.S. et Tu, Q. (2004), "A Path Analytic Study of the Effect of Top Management Support for Information Systems Performance", *Omega*, Vol. 32, N°6, December, pp. 459-471.
- Ranganathana, C. et Kannabiran, G. (2004), "Effective Management of Information Systems Function: An Exploratory Study of Indian Organizations", *International Journal of Information Management*, Vol. 24, pp. 247-266.
- Reix, R. (2002). « Changement organisationnel et Technologies de l'Information ». Conférence invitée à l'Université Saint-Joseph, Beyrouth Liban, 28 Octobre 2002.
- Reix, R. (1997), *La flexibilité de l'entreprise*. Edition Cujas, Paris.
- Reix, R. et Rowe F., (2002), « La recherche en Systèmes d'Information : de l'histoire au concept », *Faire de la recherche en Systèmes d'Information*, F.Rowe (ed.), Vuibert, pp.1-17.
- Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of innovation*, Free Press, New York, 4th edition.
- Rogers, E.M. (2003), "*Diffusion of innovations, fifth edition*", New York, Free Press.
- Saarinen, T. (1996), "An Expanded Instrument for Evaluating Information System Success", *Information and Management*, Vol. 31, n°2, pp. 103-118.
- Scheepers, R. (2003), "Key Roles in Intranet Implementation: The Conquest and The Aftermath", *Journal of Information Technology*, Vol.18, pp.103-119.

- Schepers, J. et Wetzels, M. (2007), "A Meta-analysis of the Technology Acceptance Model: Investigating Subjective Norm and Moderation Effects", *Information & Management*, Vol. 44, pp. 90-103.
- Scott, J. (1998), "Organizational Knowledge And The Intranet", *Decision Support Systems*, vol 23, pp.3-17.
- Seddon, P.B., (1997), "A Respecification and Extension of DeLone and McLean Model of IS Success", *Information Systems Research*, Vol.8, N°3, September, pp.240-253.
- Shang, S. et Seddon, P.B. (2002), "Assessing and Managing the Benefits of Enterprise Systems: The Business Manager's Perspective", *Information Systems Journal*, Vol. 12, pp.271-299.
- Skok, W. et Kalmanovitch, C. (2005), "Evaluating the Role and Effectiveness of Intranet in Facilitating Knowledge Management: a case study at Surrey County Council", *Journal of Information & Management*, Vol.42, pp.731-744.
- Stylianou, A.C. et Kumar, R.L. (2000), "An Integrative Framework for IS Quality Management", *Communications of the ACM*, Vol. 43, N°9, September, pp. 99-104.
- Sushil, K. (2000), "Concept of Systemic Flexibility", *Global Journal of flexible Systems Management*, Vol. 1, n°1, pp.77-88.
- Sushil, K. et Palanisamy, R. (2003), "Measurement and Enablement of Information Systems for Organizational Flexibility: An Empirical Study", *Journal of Services Research*, Vol. 3, n°2, pp.81-103.
- Tang, S.M. (2000), "An Impact Factor of Intranet Adoption: An Exploratory and Empirical Research", *The Journal of Systems and Software*, vol.51, pp.157-173.
- Tarondeau, J.C. (1999), « Approches et formes de flexibilités », *Revue Française de Gestion*, n°123, pp.66-71.
- Thong, J.Y.L. et Yap, C. (1996), "Information Systems Effectiveness: A User Satisfaction Approach", *Information Processing & Management*, Vol. 32, N° 5, pp. 601-610.
- Vaast, E. (2001), « Les intranets, occasions de renforcement et de transformation des communautés de pratiques : quatre études de cas », *10<sup>ième</sup> Conférence de l'AIMS*, 13-14-15 Juin, Montréal, Canada, pp.1-26.
- Venkatesh, V. et Davis, F., (2000), "A Theoretical Extension of The Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies", *Management Science*, vol.46, n°2, pp. 186-204.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. et Davis, F. D. (2003), "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View", *MIS Quarterly*, Vol. 27, N° 3, pp.425-478, September.
- Volberda, H.W. (1998), "Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive", *Oxford University Press*, Oxford.
- Volberda H.W. (2005), « Piloter le nouveau stratégique: Mobilisation du changement au sein des grandes entreprises diversifiées », *Journal Gestion 2000*, Septembre-Octobre 2005, pp.29-57.
- Welch, E. et Pandey, S. (2003), "Intranet Adoption, Use, and Information Quality in Public Organizations : Interactive Effects of Red Tape and Innovativeness", *Seventh National Public Management Research Conference*, Washington DC. pp.2-28.
- Yang, H.D. et Yoo, Y. (2004), "It's All About Attitude: Revisiting The Acceptance Model", *Decision Support Systems*, Vol. 38, n°1, October, pp. 19-31.
- Zolla, G. (1999), "Information Technology Diffusion: A Comparative Case Study of Intranet Adoption", *Proceedings of PICMET Conference*.
- Zviran, M. et Erlich, Z. (2003), "Measuring IS User Satisfaction: Review and Implications", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 12, pp. 81-103.

## Annexes:

### Annexe A – Questionnaire d'évaluation :

1: Pas du tout d'accord, 2: Plutôt pas d'accord, 3: Incertain, 4: Plutôt d'accord, 5: Tout à fait d'accord

#### I. Les construits de la politique de communication

##### I.1 Mesure de la communication sur les changements

I.1.1 – je suis bien informé des changements induits par l'intranet à la LEA	1	2	3	4	5
I.1.2 – les raisons des changements induits par l'intranet me sont suffisamment expliquées	1	2	3	4	5
I.1.3 – dans l'ensemble, je trouve suffisante la communication sur les changements induits par l'intranet	1	2	3	4	5

##### I.2. Mesure de la communication sur les bénéfices des changements :

I.2.1 – je trouve que la direction générale communique suffisamment sur les bénéfices de l'intranet	1	2	3	4	5
I.2.2 – je trouve que les responsables auprès de la direction informatique communiquent suffisamment sur les bénéfices de l'intranet	1	2	3	4	5
I.2.3 – je trouve que mon supérieur hiérarchique communique suffisamment sur les bénéfices de l'intranet	1	2	3	4	5
I.2.4 – dans l'ensemble, la communication sur les bénéfices de l'intranet est suffisamment bien faite	1	2	3	4	5

##### I.3. Mesure de la communication sur les évolutions de l'intranet :

I.3.1 – je suis bien informé des évolutions de l'intranet	1	2	3	4	5
I.3.2 – les raisons des évolutions de l'intranet me sont généralement expliquées	1	2	3	4	5
I.3.3 – dans l'ensemble, la communication sur les évolutions de l'intranet me paraît suffisante	1	2	3	4	5

#### II. Les construits de la politique de formation

##### II.1. La mesure des objectifs de la formation :

II.1.1 – la formation me permet de mieux utiliser l'intranet	1	2	3	4	5
II.1.2 – la formation améliore considérablement ma compréhension des applications de l'intranet	1	2	3	4	5
II.1.3 – la formation me met en confiance pour l'utilisation de l'intranet	1	2	3	4	5
II.1.4 – dans l'ensemble, je trouve que la formation sur l'intranet est suffisamment complète pour faciliter ma compréhension et usage	1	2	3	4	5

##### II.2. La mesure du support didacticiel :

II.2.1 – il est facile d'exploiter les supports didacticiels sur l'intranet	1	2	3	4	5
II.2.2 – les supports didacticiels sur l'intranet sont bien détaillés	1	2	3	4	5
II.2.3 – les supports didacticiels sur l'intranet sont bien présentés	1	2	3	4	5
II.2.4 – les supports didacticiels sur l'intranet sont bien conçus	1	2	3	4	5
II.2.5 – dans l'ensemble, les supports didacticiels me paraissent accessibles	1	2	3	4	5

##### II.3. La mesure du support utilisateur :

II.3.1 – les personnes chargées de l'assistance de l'intranet sont disponibles	1	2	3	4	5
II.3.2 – les personnes chargées de l'assistance de l'intranet interviennent avec beaucoup de promptitude	1	2	3	4	5
II.3.3 – les personnes chargées de l'assistance de l'intranet me paraissent efficaces dans la résolution des problèmes	1	2	3	4	5
II.3.4 – dans l'ensemble, l'assistance de l'intranet m'est d'une aide précieuse pour mon usage	1	2	3	4	5

### III. Les construits de la mesure de l'influence sociale

#### III.1. La mesure des normes subjectives :

III.1.1 – les personnes qui ont une influence sur mon comportement pensent que je dois utiliser l'intranet	1	2	3	4	5
III.1.2 – les personnes importantes pour moi estiment que je dois utiliser l'intranet	1	2	3	4	5
III.1.3 – mes collègues me font part de leurs découvertes sur le contenu de l'intranet	1	2	3	4	5
III.1.4 – mes collègues m'encouragent à utiliser l'intranet	1	2	3	4	5

#### III.2. La mesure de l'implication des dirigeants :

III.2.1 – l'implication de la direction générale m'incite à utiliser l'intranet	1	2	3	4	5
III.2.2 – l'implication de mon supérieur hiérarchique m'incite à utiliser l'intranet	1	2	3	4	5
III.2.3 – en général, l'implication des dirigeants m'encourage à utiliser l'intranet	1	2	3	4	5

### IV. Les construits de la mesure de la satisfaction vis-à-vis de l'intranet et de son contenu

#### IV.1. La mesure de l'utilité du contenu de l'intranet :

IV.1.1 – sur l'intranet, les informations disponibles me sont utiles	1	2	3	4	5
IV.1.2 – sur l'intranet, les informations que je trouve sont pertinentes par rapport à mes besoins	1	2	3	4	5
IV.1.3 – sur l'intranet, je trouve beaucoup d'information nécessaire à mon travail	1	2	3	4	5

#### IV.2. La mesure de la qualité de l'information contenue dans l'intranet :

IV.2.1 – sur l'intranet, les informations que je trouve sont très bien actualisées	1	2	3	4	5
IV.2.2 – sur l'intranet, les informations disponibles me paraissent toujours fiables	1	2	3	4	5
IV.2.3 – sur l'intranet, les informations disponibles sont très complètes	1	2	3	4	5
IV.2.4 – sur l'intranet, j'ai des réponses à des questions assez pointues	1	2	3	4	5
IV.2.5 – sur l'intranet, les informations disponibles sont suffisamment détaillées	1	2	3	4	5
IV.2.6 – dans l'ensemble, je suis satisfait de la qualité de l'information contenue dans l'intranet	1	2	3	4	5

#### IV.3. La mesure des qualités techniques de l'intranet :

IV.3.1 – l'intranet n'a jamais de bugs ou de blocages	1	2	3	4	5
IV.3.2 – il n'y a jamais de problèmes d'accès à l'intranet (indisponibilités, travaux ...)	1	2	3	4	5
IV.3.3 – l'affichage des pages se fait sans aucune attente	1	2	3	4	5
IV.3.4 – la vitesse d'exécution des commandes est très performante	1	2	3	4	5
IV.3.5 – dans l'ensemble, je suis satisfait des qualités techniques de l'intranet	1	2	3	4	5

#### IV.4. La mesure du design de l'intranet :

IV.4.1 – visuellement, je trouve que l'intranet est particulièrement attractif	1	2	3	4	5
IV.4.2 – je trouve que tous les intitulés lus sur l'intranet sont immédiatement compréhensibles	1	2	3	4	5

IV.4.3 – je trouve que toutes les informations sont présentées d'une manière très claire et très pratique	1	2	3	4	5
IV.4.4 – je trouve que toutes les pages de l'intranet sont particulièrement soignées	1	2	3	4	5
IV.4.5 – je trouve que l'ergonomie de l'intranet met bien en valeur le contenu	1	2	3	4	5
IV.4.6 – dans l'ensemble, je suis satisfait du design de l'intranet	1	2	3	4	5

**IV.5. La mesure de la facilité d'utilisation de l'intranet :**

IV.5.1 – je trouve que la « navigation » sur l'intranet est très facile	1	2	3	4	5
IV.5.2 – je trouve que l'utilisation des fonctions de l'intranet est très facile	1	2	3	4	5
IV.5.3 – dans l'ensemble, je trouve que l'intranet est un outil informatique très simple d'utilisation	1	2	3	4	5

**IV.6. La mesure de la facilité de recherche sur l'intranet :**

IV.6.1 – je trouve qu'il est facile de déterminer quelles informations sont disponibles sur l'intranet	1	2	3	4	5
IV.6.2 – je trouve qu'il est facile de localiser une information, même si c'est la première fois que je la cherche sur l'intranet	1	2	3	4	5
IV.6.3 – je trouve qu'il est facile de trouver ce que l'intranet contient sur un thème donné	1	2	3	4	5
IV.6.4 – dans l'ensemble, je trouve que la recherche d'information est facile sur l'intranet	1	2	3	4	5

**V. Les construits de l'impact de l'intranet sur les flexibilités organisationnelles**

**V.1. La mesure de la flexibilité opérationnelle :**

V.1.1 – je trouve qu'intranet me permet d'exécuter plus facilement mon travail	1	2	3	4	5
V.1.2 – je trouve qu'intranet me permet de gagner beaucoup de temps dans mon travail	1	2	3	4	5
V.1.3 – je trouve qu'intranet améliore la rapidité d'exécution de mon travail	1	2	3	4	5
V.1.4 – dans l'ensemble, intranet augmente ma réactivité	1	2	3	4	5

**V.2. La mesure de la flexibilité structurelle :**

V.2.1 – je trouve qu'intranet modifie les conditions d'exécution de mon travail	1	2	3	4	5
V.2.2 – je trouve qu'intranet modifie les tâches de mon travail	1	2	3	4	5
V.2.3 – en utilisant intranet, j'ai plus de responsabilité dans mon travail	1	2	3	4	5
V.2.4 – avec intranet, j'ai muté de service ou/et de département	1	2	3	4	5
V.2.5 – dans l'ensemble, intranet modifie mes habitudes et la structure de mon travail	1	2	3	4	5

**V.3. La mesure de la flexibilité décisionnelle :**

V.3.1 – je trouve qu'intranet améliore ma capacité de planification	1	2	3	4	5
V.3.2 – je trouve qu'intranet améliore ma capacité de simulation	1	2	3	4	5
V.3.3 – je trouve qu'intranet améliore ma capacité de prise de décision stratégique	1	2	3	4	5
V.3.4 – dans l'ensemble, intranet modifie le processus de prise de décision stratégique dans mon travail	1	2	3	4	5

**V.4. La mesure de la flexibilité interprétative :**

V.4.1 – je peux dire que je me suis habitué à utiliser intranet dans mes tâches de travail	1	2	3	4	5
V.4.2 – je trouve qu'intranet est très bien intégré dans mes tâches de travail	1	2	3	4	5
V.4.3 – je trouve que l'usage de l'intranet devient routinier	1	2	3	4	5
V.4.4 – je trouve que je contrôle très bien mon usage de l'intranet	1	2	3	4	5

V.4.5 – je peux dire que je me suis très bien approprié intranet	1	2	3	4	5
V.4.6 – dans l'ensemble, je trouve qu'intranet me laisse une grande liberté dans l'interprétation de son usage	1	2	3	4	5

## VI. Les construits du succès de l'intranet

### VI.1. La mesure de l'impact individuel de l'intranet :

VI.1.1 – en utilisant intranet, j'augmente la quantité de travail réalisé	1	2	3	4	5
VI.1.2 – en utilisant intranet, j'améliore la qualité de mon travail	1	2	3	4	5
VI.1.3 – en utilisant intranet, j'augmente mon rendement	1	2	3	4	5
VI.1.4 – en utilisant intranet, j'améliore mon efficacité au travail	1	2	3	4	5
VI.1.5 – en utilisant intranet, j'améliore ma compétence professionnelle	1	2	3	4	5
VI.1.6 – dans l'ensemble, en utilisant intranet, je me sens plus performant	1	2	3	4	5

### IV.2. La mesure de l'impact collectif de l'intranet :

VI.2.1 – je trouve que l'usage de l'intranet améliore la réactivité du service ou du département au sein de la LEA	1	2	3	4	5
VI.2.2 – je trouve que l'usage de l'intranet améliore la communication entre les collègues au sein de la LEA	1	2	3	4	5
VI.3.3 – je trouve que l'usage de l'intranet améliore la cohérence des informations échangées entre les collègues au sein de la LEA	1	2	3	4	5
VI.2.4 – je trouve que l'usage de l'intranet améliore la coordination entre collègues au sein de la LEA	1	2	3	4	5
VI.2.5 – dans l'ensemble, je trouve que l'usage de l'intranet modifie l'organisation de la LEA	1	2	3	4	5

**Annexe B – output SPSS & AMOS**

Variable	COMCHG	COMBENF	COMEVL	Qualité de représentation
items				
I.1.1	<b>,832</b>	,200	,251	,795
I.1.2	<b>,701</b>	,326	,261	,666
I.1.3	<b>,839</b>	,333	,205	,857
I.2.1	,110	<b>,807</b>	,167	,691
I.2.2	,438	<b>,611</b>	,240	,624
I.2.3	,257	<b>,752</b>	,114	,644
I.2.4	,317	<b>,799</b>	,122	,753
I.3.1	,179	,196	<b>,880</b>	,844
I.3.2	,274	,095	<b>,855</b>	,815
I.3.3	,208	,203	<b>,900</b>	,894
Valeur propre	2,600	2,574	2,410	
Variance expliquée	26,005%	25,737%	24,096%	
Variance cumulée	26,005%	51,742%	75,838%	
α de Cronbach	0.844	0.833	0.909	

**Tableau 1 : Validité discriminante et fiabilité du concept « politique de communication »**

Variable	OBJFORM	SUPDIDAC	SUPUTIL	Qualité de représentation
items				
II.1.1	<b>,804</b>	-,019	,135	,665
II.1.2	<b>,722</b>	,038	,125	,539
II.1.3	<b>,594</b>	-,183	,385	,535
II.1.4	<b>,784</b>	,198	,147	,675
II.2.1	-,227	<b>,781</b>	,051	,664
II.2.2	,135	<b>,705</b>	,313	,613
II.2.3	,249	<b>,652</b>	,294	,573
II.2.4	,060	<b>,831</b>	,194	,732
II.2.5	-,012	<b>,854</b>	,149	,752
II.3.1	,195	,256	<b>,697</b>	,590
II.3.2	,125	,272	<b>,775</b>	,691
II.3.3	,208	,268	<b>,807</b>	,766
II.3.4	,148	,088	<b>,658</b>	,463
Valeur propre	3,245	2,622	2,390	
Variance expliquée	24,963%	20,167%	18,384%	
Variance cumulée	24,963%	45,130%	63,514%	
α de Cronbach	0.752	0.854	0.802	

**Tableau 2 : Validité discriminante et fiabilité du concept « politique de formation »**

Variable	NORMSUB	IMPDIRIG	Qualité de représentation
items			
III.1.1	<b>,597</b>	,085	,364
III.1.2	<b>,666</b>	,224	,494
III.1.3	<b>,739</b>	,256	,612
III.1.4	<b>,817</b>	-,009	,668
III.2.1	,025	<b>,769</b>	,592
III.2.2	,343	<b>,709</b>	,621
III.2.3	,135	<b>,849</b>	,739
Valeur propre	2,151	1,938	
Variance expliquée	30,725%	27,687%	
Variance cumulée	30,725%	58,412%	
$\alpha$ de Cronbach	0.690	0.718	

**Tableau 3 : Validité discriminante et fiabilité du concept « influence sociale »**

Variable	UTILCTN	QLTINFO	QLTTCH	DESIGN	FACUTIL	FACRECH	Qualité de représentation
items							
IV.1.1	<b>,761</b>	,138	,168	,187	,149	,167	,711
IV.1.2	<b>,791</b>	,230	,164	,108	,071	,207	,766
IV.1.3	<b>,802</b>	,338	,090	,167	,094	,200	,842
IV.2.1	,243	<b>,578</b>	,137	,152	,134	,168	,480
IV.2.2	,184	<b>,570</b>	,246	,125	,175	,131	,482
IV.2.3	,267	<b>,696</b>	,052	,263	-,008	,059	,631
IV.2.4	,155	<b>,804</b>	,137	,061	,072	,152	,721
IV.2.5	-,032	<b>,775</b>	,132	-,013	,203	,065	,664
IV.2.6	,094	<b>,882</b>	,060	,087	,051	,051	,803
IV.3.1	,032	,089	<b>,683</b>	,172	-,103	,094	,524
IV.3.2	,130	,087	<b>,731</b>	,048	,270	-,039	,636
IV.3.3	,102	,281	<b>,580</b>	,173	,235	,391	,664
IV.3.4	,276	,215	<b>,559</b>	,212	,177	,341	,628
IV.3.5	,159	,280	<b>,654</b>	,165	,090	,333	,677
IV.4.1	-,072	,105	,088	<b>,670</b>	-,274	,189	,584
IV.4.2	,115	,097	,190	<b>,653</b>	,113	,022	,498
IV.4.3	,112	,092	,087	<b>,723</b>	,132	-,030	,570
IV.4.4	,129	,020	,048	<b>,665</b>	,218	,239	,566
IV.4.5	,138	,150	,210	<b>,687</b>	,158	,177	,614
IV.4.6	,282	,215	,228	<b>,560</b>	,375	,175	,662
IV.5.1	,052	,228	,061	,163	<b>,783</b>	,251	,761
IV.5.2	,124	,089	,156	,145	<b>,748</b>	,257	,694
IV.5.3	,129	,203	,137	,135	<b>,777</b>	,299	,788
IV.6.1	,221	,055	,208	,120	,327	<b>,683</b>	,683
IV.6.2	,111	,123	,064	,112	,124	<b>,796</b>	,694
IV.6.3	,113	,143	,153	,188	,252	<b>,799</b>	,794
IV.6.4	,220	,175	,178	,131	,187	<b>,828</b>	,848
Valeur propre	3,840	3,379	3,099	2,627	2,561	2,479	
Variance expliquée	14,223%	12,516%	11,477%	9,729%	9,485%	9,180%	
Variance cumulée	14,233%	26,739%	38,216%	47,944%	57,429%	66,609%	
α de Cronbach	0.854	0.863	0.810	0.803	0.860	0.881	

Tableau 4 : Validité discriminante et fiabilité du concept «satisfaction de l'utilisateur vis-à-vis de l'intranet»

Variable	FLEXOPR	FLEXSTRUC	FLEXDEC	FLEXITRP	Qualité de représentation
items					
V.1.1	<b>,709</b>	,202	,192	,103	,590
V.1.2	<b>,696</b>	,261	,217	,284	,681
V.1.3	<b>,713</b>	,257	,271	,405	,812
V.1.4	<b>,758</b>	,252	,267	,327	,817
V.2.1	,167	<b>,701</b>	,249	,088	,590
V.2.2	,168	<b>,781</b>	,165	,117	,679
V.2.3	,196	<b>,541</b>	,333	,252	,506
V.2.5	,365	<b>,763</b>	,071	,238	,778
V.3.1	,307	,274	<b>,709</b>	,204	,714
V.3.2	,376	,307	<b>,611</b>	,237	,666
V.3.3	,145	,184	<b>,857</b>	,249	,852
V.3.4	,209	,167	<b>,856</b>	,297	,892
V.4.1	,306	,344	,097	<b>,698</b>	,708
V.4.2	,212	,339	,234	<b>,728</b>	,744
V.4.3	,362	,370	,107	<b>,636</b>	,684
V.4.4	,104	-,038	,290	<b>,696</b>	,581
V.4.5	,130	,135	,171	<b>,812</b>	,724
V.4.6	,303	,066	,335	<b>,669</b>	,657
Valeur propre	3,765	3,081	2,987	2,841	
Variance expliquée	20,916%	17,114%	16,596%	15,785%	
Variance cumulée	20,916%	38,030%	54,626%	70,411%	
α de Cronbach	0.865	0.793	0.896	0.885	

Tableau 5 : Validité discriminante et fiabilité du concept «perception des flexibilités organisationnelles»

Variable	IMPINDV	IMPCOLC	Qualité de représentation
items			
VI.1.1	<b>,732</b>	,478	,763
VI.1.2	<b>,729</b>	,348	,653
VI.1.3	<b>,787</b>	,351	,743
VI.1.4	<b>,784</b>	,126	,631
VI.1.5	<b>,694</b>	,062	,486
VI.1.6	<b>,790</b>	,285	,706
VI.2.1	,291	<b>,592</b>	,435
VI.2.2	,080	<b>,726</b>	,533
VI.2.3	,306	<b>,690</b>	,570
VI.2.4	,305	<b>,763</b>	,675
VI.2.5	,134	<b>,704</b>	,513
Valeur propre	3,703	3,004	
Variance expliquée	33,667%	27,310%	
Variance cumulée	33,667%	60,977%	
α de Cronbach	0.887	0.779	

Tableau 6 : Validité discriminante et fiabilité du concept «succès de l'intranet»

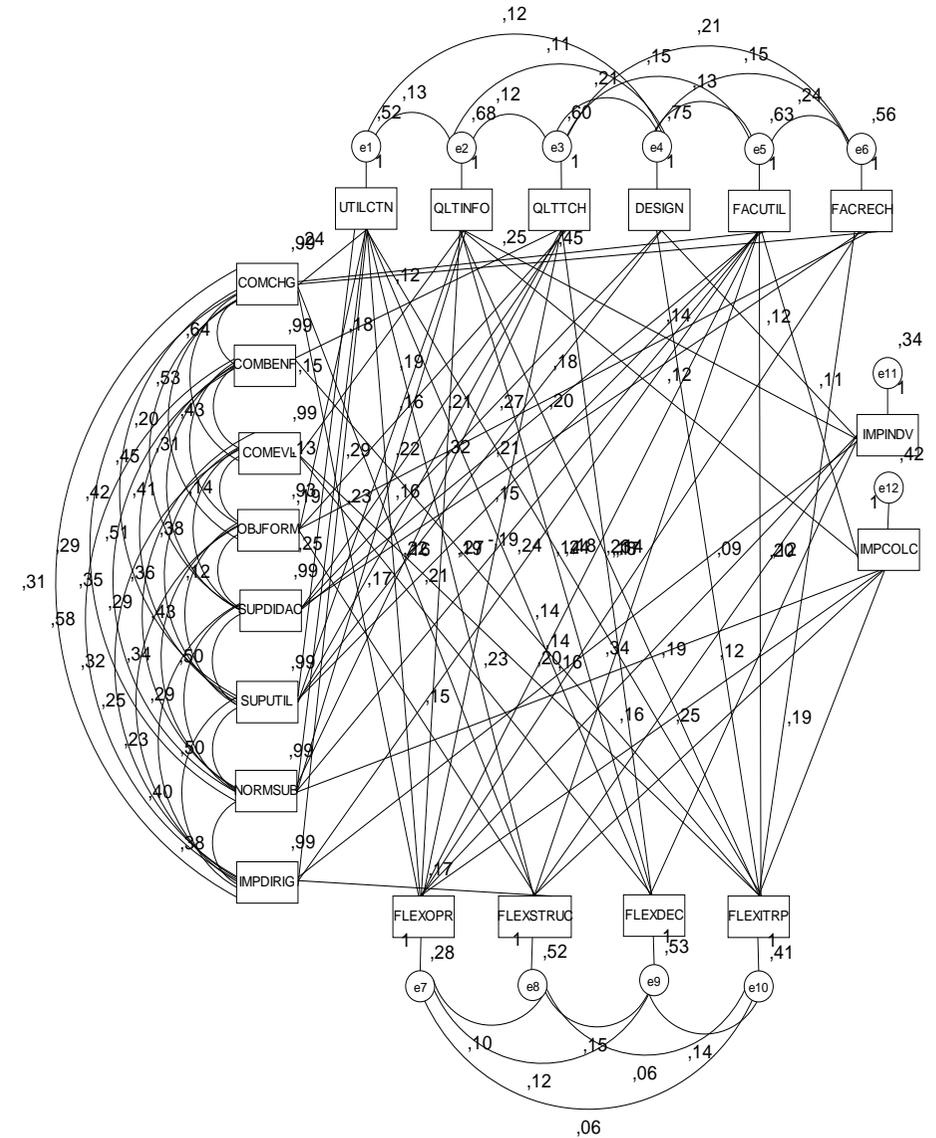


Figure 4 : Le modèle optimal de recherche

Variables exogènes	Variables endogènes									
	IMPINDV					IMPCOLC				
	ED	EI	ET	R	NC	ED	EI	ET	R	NC
COMCHG		0.200	0.200	0.268**	0.068		0.200	0.200	0.263**	0.063
COMBENF		0.011	0.011	0.466**	0.455		0.031	0.031	0.457**	0.427
COMEVL		0.073	0.073	0.480**	0.407		0.072	0.072	0.406**	0.334
OBJFORM		0.084	0.084	0.370**	0.286		0.075	0.075	0.318**	0.243
SUPDIDAC		0.081	0.081	0.352**	0.271		0.083	0.083	0.353**	0.270
SUPUTIL		0.170	0.170	0.243**	0.073		0.129	0.129	0.251**	0.122
NORMSUB		0.128	0.128	0.408**	0.280	0.162	0.108	0.269	0.499**	0.230
IMPDIRIG	0.143	0.056	0.199	0.360**	0.161		0.029	0.029	0.402**	0.373
UTILCTN		0.163	0.163	0.670**	0.444		0.142	0.142	0.566**	0.424
QLTINFO	0.150	0.087	0.237	0.376**	0.139	0.120	0.054	0.174	0.321**	0.148
QLTTCH		0.088	0.088	0.602**	0.514		0.032	0.032	0.492**	0.461
DESIGN	0.126		0.126	0.517**	0.391		0.019	0.019	0.373**	0.355
FACUTIL		0.090	0.090	0.164**	0.074	0.116	0.109	0.225	0.324**	0.095
FACRECH		0.081	0.081	0.402**	0.321		0.060	0.060	0.476**	0.417
FLEXOPR	0.340		0.340	0.345**	0.005	0.158		0.158	0.256**	0.098
FLEXSTRUC	0.194		0.194	0.357**	0.163	0.251		0.251	0.321**	0.070
FLEXDEC	0.123		0.123	0.614**	0.491					
FLEXITRP						0.191		0.191	0.635**	0.444

**Tableau 8 : Résultats de l'analyse des chemins pour HG**

Avec :

Signification : \*\*p< 0.1 ; \* p< 0.05

ED : Effet Direct ; EI : Effet Indirect ; ET : Effet causal Total = ED + EI

R : Corrélation de Pearson ; NC : Valeur absolue de la Non Causalité = | R | - | ET |