Revue COSSI

N° 8 | 2020
La place de la communication interne dans le management de la performance et la compétitivité du capital humain des organisations publiques et privées

La communication interne et le succès des systèmes ERP

Radia SLIMANI

Moussa BOUKRIF

Édition électronique :
URL :
https://revue-cossi.numerev.com/articles/revue-8/14-la-communication-interne-et-le-succes-des-systemes-erp
DOI : numerev_1567
Date de publication : 20/07/2020

CertiScience© *Certifié évalué par les pairs*

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : SLIMANI, R., BOUKRIF, M. (2020) La communication interne et le succès des systèmes ERP. *Revue COSSI*, (8). https://doi.org/10.34745/numerev_1567

L’implantation d’un système ERP dans une entreprise n’est pas toujours couronnée du succès. Cet outil engendre des changements organisationnels majeurs qui peuvent susciter les résistances des utilisateurs. Pour gérer ces résistances l’organisation devra mettre en place une démarche de conduite du changement basée sur l’intégration des utilisateurs. Ce qui ne peut se faire sans une communication sur l’ERP, son implantation et ses conséquences. Ce travail de recherche traite l’impact de la communication interne sur le succès des systèmes ERP. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude de cas. La collecte des données s’est basée sur la technique des interviews et l’analyse documentaire. Les résultats de notre enquête montrent que la qualité de la communication et sa continuité favorisent le succès des systèmes ERP. Ainsi, la communication doit véhiculer des informations claires et compréhensibles traitant tous les aspects du projet. Comme elle doit être régulière et continue durant tout le processus d’implantation.

The implementation of an ERP system in a company is not always successful. This tool generates major organizational changes that can provoke the resistance of users. To manage these resistances, the organization will have to implement a change management approach based on the integration of users. This cannot be done without communication on the ERP, its implementation and its consequences. This research paper discusses the impact of internal communication on the success of ERP systems. To do this, we conducted a case study. Data collection was based on interview techniques and documentary analysis. The results of our survey show that the quality of communication and its continuity promotes the success of ERP systems. Thus, communication must convey clear and understandable information covering all aspects of the project. As it must be regular and continuous throughout the implementation process.

Mots-clés :
Système ERP, Communication interne, Conduite du changement, Succès de projet ERP, Utilisateurs, Users, ERP System, Internal communication, Change management approach, Success of ERP systems

---

INTRODUCTION

Les entreprises algériennes aujourd'hui évoluent dans un environnement complexe et en pleine mutation, notamment à cause de la transition encore inachevée et l'intégration rapide dans l'économie mondiale. Dans ce contexte, ces entreprises se retrouvent dans une marche forcée vers la performance et la compétitivité. Elles cherchent en permanence l'amélioration de leur situation financière, technologique et organisationnelle. Dans une telle course à la performance, ces entreprises cherchent à disposer des derniers outils technologiques tels que les systèmes ERP.

Les systèmes ERP ont des usages multiples et peuvent être utilisés dans divers contextes organisationnels. Un ERP peut être défini comme un ensemble d'outils informatiques intégrés modulaires et paramétrables (Reix, 2000), qui sert à contrôler les ressources qui circulent dans l'organisation (Davenport, 1998). Il est constitué d'un ensemble de modules correspondants chacun à un processus de gestion (approche horizontale) ou à une fonction (approche verticale).

Dès lors, l'implantation d'un ERP dans une entreprise nécessite une remise en question des systèmes existants (Slimani et Boukrif, 2017), sa mise en œuvre constitue une refonte du système d'information, mais surtout une remise à plat des procédures de gestion au sein de l'organisation (Chaabouni, 2006). Cela dit, le projet doit être appréhendé comme un projet d'entreprise qui l'orientera sur le long terme, car son impact est très important en matière d'optimisation du fonctionnement interne, et cela à travers les effets automationnels, informationnels et transformationnels qu'il engendre.

Ainsi, les projets ERP induisent des transformations organisationnelles, ce qui peut entraîner certaines résistances qui peuvent influencer le succès de ces projets (Bareil, 2004). Pour gérer ces résistances l'organisation devra mettre en place une démarche de conduite du changement, basée sur l'intégration des utilisateurs afin de les impliquer au maximum et encourager l'utilisation de l'outil ; et sur le soutien de la direction et son engagement afin d'encourager une attitude positive des utilisateurs. En effet, la mise en place d'un ERP est un sujet de transformation et d'accompagnement avant tout. Cela dit, afin d'arriver au succès d'un tel projet, il est essentiel de gérer les changements majeurs qu'il induit (Slimani et Boukrif, 2017). Pour cela une communication interne relative au projet ERP s'avère primordial pour contrecarrer les résistances et assurer la réussite du projet (Evling, 2005).

Tomas et Gal (2011) affirme qu'une « bonne communication est vitale pour le succès du projet ». La communication doit refléter l'engagement de la direction de l'entreprise à bien mener le projet. Elle a pour objectif d'impliquer et de susciter l'adhésion des utilisateurs de l'ERP au projet en expliquant les choix et orientations stratégiques et en accompagnant le projet par la couverture des besoins en information. Dès lors, une communication régulière, directe et ciblée destinée aux acteurs du projet permet de les informer, les influencer et de les convaincre du bien-fondé du changement et de minimiser ainsi leurs résistances.

Nous pouvons alors présenter notre problématique à laquelle nous tenterons de répondre à travers cette communication comme suit : quel est l'impact de la

communication interne relative au projet ERP sur son succès dans les entreprises algériennes ?
L'objectif à travers cette communication est de déterminer si les entreprises algériennes élaborent des stratégies de communication relatives au projet ERP, et la place qu'occupe la communication dans ces projets. Nous viserons également à évaluer l'impact de cette variable sur le succès du projet, mesurée à travers la façon dont l'ERP est utilisé par les utilisateurs. Pour ce faire nous allons réaliser une étude de cas.

DÉFINITION DE L'ERP

Les progiciels de gestion intégrés (PGI) désignés souvent par le terme anglais ERP acronyme pour "Enterprise Resource Planning", connaissent aujourd'hui un véritable succès dans les entreprises. Toutefois, il est difficile de trouver une définition qui fait l'unanimité entre les acteurs du monde du Progiciel de Gestion Intégré. La diversité des situations vécues en regard de l'ERP explique une diversité de perceptions et donc de définitions (Mourlon et Neyer, 2002).
Tomas et Gal (2011), définissent un ERP « comme un ensemble de modules applicatifs émanant d'un même concepteur, entièrement conçu sur une base de données unique au plan logique (même si elle est géographiquement distribuée sur un réseau) et couvrant la gestion intégrale de l'entreprise ». Dans la plupart des entreprises, les données ne sont pas stockées en un seul endroit. Au contraire, l'information est dispersée sur des dizaines, voire des centaines de systèmes informatiques disjoints, chacun étant hébergé par une fonction, un département, une région, un site ou un bureau de l'entreprise. L'apport d'un ERP, est de proposer l'intégration de tous ces systèmes disjoints, de toutes ces fonctionnalités, en un seul progiciel.
Pour Reix (2005), l'ERP est considéré comme : « une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée qui vise à fédérer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standard ». Ainsi, ce progiciel permet la gestion informatique simultanée des différents secteurs de l'entreprise. Cela dit, au lieu de plusieurs systèmes de gestion (approvisionnement, production, marketing, stocke, vente…) qui fonctionnent sans communication entre eux, l'entreprise qui acquiert un ERP dispose d'un système qui couvre la totalité ou presque, des processus et des services.
Néanmoins, l'usage de l'ERP ne peut se réduire à sa définition technologique, le facteur humain occupe une place centrale dans ces projets. Millet (2008) considère que l'ERP « est un outil compliqué, lorsqu'il est implanté dans une entreprise au service de la gestion des processus opérationnels et utilisé par des acteurs humains, il devient un système socio-technique complexe ». Cette interaction entre le système ERP, l'organisation et la dimension humaine a été mise en valeur par Jomaa H (2005), qui définit l'ERP comme «un outil de pilotage de l'activité de l'entreprise capitalisant sur les meilleures pratiques de gestion, dont la performance dépend de ses mécanismes d'interaction avec la structure de l'entreprise et ses acteurs ».
Cela dit, la mise en place d'un ERP aura des répercussions importantes sur les individus. Le facteur humain est reconnu comme l'un des facteurs de risque les plus importants

dans la mise en œuvre d'un changement organisationnel et plus particulièrement d'une solution ERP. Dans plusieurs situations, d'importantes résistances se manifestent, allant parfois jusqu'à des blocages qui mettent en péril à la fois l'exploitation du système, son efficacité et la légitimité de tout le projet (Slimani, 2015). Ainsi, pour accompagner le facteur humain et réduire ses résistances face au changement une bonne communication interne devient primordiale.

MESURE DE SUCCES DES SYSTEMES ERP

Nous soulignons, dans la littérature, une absence de consensus sur une définition claire de la notion de succès des systèmes d'information. Plusieurs dimensions rapportant à la technologie, à l'organisation et au facteur humain sont prises en considération dans le but d'apporter une vision plus complète sur le succès du projet. Delone et Mclean (1992) ont présenté une revue de la littérature regroupant les modèles de recherche qui ont étudié le succès des TI. Ces auteurs ont déterminé six aspects de la réussite : la qualité du système, la qualité de l'information, l'usage des TI (ou des systèmes), la satisfaction des utilisateurs, l'impact individuel et enfin l'impact organisationnel (performance). Le modèle de Delone et Mclean (1992) indique que les TI doivent avoir un impact positif sur les utilisateurs individuels avant d'aboutir à une amélioration de la performance sur le plan organisationnel. Quoique la satisfaction des utilisateurs a été retenue dans plusieurs études comme mesure de succès des SI, dans notre travail nous allons nous appuyer sur une autre variable pour mesurer le succès des systèmes ERP. Cette variable est l'utilisation ou l'exploitation de l'ERP. En effet, d'après Chaabouni (2006), « l'une des mesures clés du succès d'implantation est l'intention d'utilisation des TI ». L'utilisation du système est une réflexion de son acceptation par les utilisateurs. Ainsi, l'implantation d'un système ERP est un projet du changement organisationnel. Cela dit, aucun changement ne peut avoir lieu si les collaborateurs qui le mettent en œuvre ne lui donnent pas un sens. Ce qui nécessite des temps d'adaptation et d'apprentissage. Il faut donc un certain temps pour que les utilisateurs s'approprient totalement l'outil et puissent retrouver un niveau de productivité standard avant de, finalement, surpasser les performances réalisées avec l'ancien système. Sans utilisateur régulier et assidu, le nouveau logiciel demeurera un outil inexploité dont les coûts plomberont les comptes de l'entreprise. En d'autres termes, le système ERP ne crée de la valeur que par l'exploitation réelle de son potentiel dans l'entreprise. Ce qui nécessite une utilisation efficace et une appropriation de cet outil par les acteurs. Comme le confirme Tomas et Gal (2011), « c'est la pleine utilisation de l'ERP qui doit amener l'entreprise à une vraie transformation continue puisqu'elle est la seule et unique façon d'atteindre les objectifs fixés et de réaliser les gains attendus ». Dans ce travail, nous retiendrons la manière d'utiliser l'ERP par les utilisateurs afin d'expliquer le succès de l'ERP. Car nous considérons que la réussite d'un tel système repose sur la capacité des utilisateurs d'en faire une utilisation optimale. Par ailleurs, nous évaluons l'impact de la communication interne sur le comportement adopté par les utilisateurs des systèmes ERP. Car cette attitude consistant à utiliser pleinement l'ERP ou le sous-utiliser est déterminante dans son succès.

DEFINITIONS DE LA COMMUNICATION INTERNE

D’après Shimon L. Dolan et alii (2002) « en général, on peut attribuer deux fonctions principales à la communication. La première est une fonction d’information, d’ailleurs aisément identifiable au sein de l’entreprise parce qu’elle correspond aux situations les plus évidentes pour tous. En fait, l’information facilite la prise de décision. Informer son adjoint à la direction de ses priorités et de sa disponibilité fait en sorte que ce dernier puisse gérer efficacement son temps, par exemple. L’information facilite également le contrôle en ce qu’elle permet d’établir clairement les tâches, les rôles, les objectifs, les responsabilités et l’autorité. La deuxième fonction est une fonction de motivation. Toutes les formes de communication verbale et non verbale qui ont pour objectif d’encourager le rendement participent à cette fonction ». Autissier et Moutot (2013), de leur part, définissent la communication comme : « un dispositif de transmission d’un sens au moyen d’un langage traité par un média ». Ces auteurs considèrent la communication comme une relation au cours de laquelle les personnes se construisent une représentation du changement et de l’intérêt que celui-ci peut présenter. Cette construction d’une représentation du changement se fait au moyen de signaux forts et faibles envoyés (volontairement ou non) par les porteurs du projet qui en sont les représentants.Le processus de communication peut s’appuyer sur un ensemble d’outils pouvant le rendre plus efficace, tels que : la documentation, les affiches, les dépliants et les plaquettes, les sites web et les forums, les conférences et les réunions, l’organisation d’événements et meetings, les séances de projection, etc.

COMMUNICATION INTERNE ET SUCCES DES PROJETS ERP

Modèle de recherche

L’intégration du système ERP touche en plein fouet les acteurs et modifie l’organisation du travail. L’impact que pourrait avoir ces systèmes sur l’organisation du travail est variable, comme le changement des habitudes de travail, l’addition ou la soustraction des pouvoirs relatifs à un poste donné et le remaniement au niveau de l’organisation de travail. Ces incidences pourraient avoir des conséquences différentes sur le comportement des salariés qui peuvent adopter la technologie et donc l’utiliser pleinement, comme ils peuvent manifester un détournement d’usage, une inadaptation, un refus et ne pas l’exploiter correctement. Ces différents comportements qui peuvent être adoptés par les acteurs déterminent le succès du système ERP. De ce fait, les acteurs jouent un rôle primordial dans la réussite des projets ERP voire que l’exploitation de l’outil dépend d’eux. Donc, les modes d'utilisation efficace des systèmes ERP demandent autre chose qu'une bonne informatique. D'ailleurs, plusieurs entreprises déclarent qu’elles rencontrent de sérieuses difficultés dans la mise en

œuvre d'un système ERP, sans que les aspects techniques soient réellement en cause : c'est dû, en effet, à la méconnaissance et à la négligence des facteurs humains et organisationnels (Maaloul et Mezghani, 2003). Ainsi, les utilisateurs doivent disposer des informations nécessaires concernant le système et son implantation. Ce qui va les rassurer, leur permettre de comprendre les actions menées, s'impliquer davantage dans le projet et utiliser convenablement le système. Dès lors, la communication constitue le meilleur moyen de diffusion et de partage de l'information avec les utilisateurs. D'après Shimon L.Dolan et alii « l'information ne doit pas être ponctuelle et limitée, elle doit s'adresser à tous le personnel, de façon entière et continue et elle doit être compréhensible et accessible pour tous. Les informations portant sur les étapes du changement sont particulièrement pertinentes et importantes ». Cela dit, il ne suffit pas seulement de communiquer en période de changement, mais l'information diffusée à travers cette communication doit être claire et compréhensible et aussi elle doit toucher tous les acteurs concernés et se diffuser d'une manière régulière et continue. A la base de ces raisonnements nous supposons qu'un système ERP est efficace lorsqu'il est exploité par les utilisateurs. Ce niveau d'exploitation est déterminé par la mise en place d'une de communication interne, de la qualité de contenu de cette communication et de sa continuité et sa régularité.

La relation entre la communication interne et succès des ERP

La communication joue un rôle primordial dans la réussite du changement organisationnel. Comme le souligne Carton (1999): « changer c'est communiquer, communiquer c'est changer : la communication est au cœur de processus de changement ». Pour donner une chance au changement de réussir et minimiser ces résistances, il faut assurer l'adhésion du maximum d'acteurs dans le processus du changement. Pour cela, les initiateurs du changement doivent accompagner le processus du changement par un plan de communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle du changement. Les acteurs doivent être informés des étapes, des échéances du changement, de risque d'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement ainsi que, les conséquences de ceci sur leur travail et sur leurs vies professionnelles. En effet, comme le confirme Mezghani et Maaloul (2003) : « la communication est essentielle non seulement pour créer une compréhension et une approbation de l'implantation mais aussi pour gagner l'accord des utilisateurs ». Meade (2010) ajoute que le rôle d'une stratégie de communication interne lors du changement organisationnel consiste à communiquer afin de maintenir, à l'interne, la cohésion du personnel et favoriser le sentiment d'appartenance chez eux. Elle permet d'agir sur les comportements et les représentations des cibles, d'impliquer, de motiver, de conseiller et d'accompagner le changement en vue de favoriser son succès. La communication doit refléter l'engagement de la direction de l'entreprise à bien mener le projet. Elle a pour objectif d'impliquer et de susciter l'adhésion des utilisateurs de l'ERP au projet en expliquant les choix et orientations stratégiques et en accompagnant le projet par la couverture des besoins en information. Ainsi notre première hypothèse de recherche stipule que : l'adoption d'une stratégie de communication interne favorise le succès de projet ERP

La qualité de la communication interne et succès des ERP

La qualité de la communication au sein des groupes de travail joue un rôle déterminant au niveau de l'attitude des employés à l'égard des changements. Le manque d'information et l'absence de justification d'un changement va générer chez les acteurs déjà naturellement stressés face au changement, un sentiment d'incertitude et d'insécurité qui favorisera les attitudes de résistance. Comme le confirme Mezghani et Maaloul (2003): « là où la communication et l'ambiance étaient bonnes, les nouvelles technologies étaient généralement accueillies avec enthousiasme, alors que dans les groupes où les membres se sentaient contraints de se conformer aux nouvelles règles du jeu, les réactions étaient nettement moins favorables ».En période de changement managérial et organisationnel, les salariés sont souvent très attentifs aux discours de l'entreprise. Ils expriment souvent une forte demande d'information et d'explications. Tout est écouté et analysé avec soin. La communication ne doit pas les décevoir. Elle doit tenir compte des éléments d'interprétation de chacun d'eux. Sa finalité doit être définie au préalable. Le contenu du message doit faire référence avec clarté à la stratégie, au changement que l'entreprise connaîtra, aux conséquences de ceci sur leur travail et sur leurs vies professionnelles. Autrement dit, elle doit se porter sur les conséquences détectées du changement sur leurs postes de travail, sur leurs carrières et les avantages qu'ils auront, etc. Ainsi notre deuxième hypothèse de recherche stipule que : la qualité de la communication interne détermine le succès de projet ERP.

L'intensité et régularité de la communication interne et succès des ERP

La communication doit alors intervenir pour assurer une amélioration de la motivation des utilisateurs, une meilleure acceptation du système, une diminution des résistances et une meilleure implication des acteurs dans le projet. En effet, pour atteindre l'ensemble des objectifs et réussir le processus du changement, il est nécessaire non seulement de bien communiquer, mais aussi de communiquer beaucoup. Dès lors, une communication régulière, directe et ciblée destinée aux acteurs du projet permet de les informer, les influencer et de les convaincre du bien-fondé du changement et de minimiser ainsi leurs résistances. Comme le confirme Boukrif (2008) : « le résultat de cet effort de communication dépend non seulement des moyens mis en œuvre, mais aussi de la continuité, du sens et de la force du discours communiqué ». Cela dit, durant le processus du changement la communication doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise. Selon Gunia (2002), le succès d'un projet ERP dépend d'une communication interne qui l'accompagne dès le début. La communication devrait commencer tôt, être consistante et continue (Slimani, 2015). Autissier et Moutot (2003) définissent un processus de communication à trois séquences. La première phase correspond à une étape de découverte ou encore de sensibilisation. La communication du changement doit se centrer plus sur les objectifs du projet du changement, ses enjeux et ses grandes étapes et répondre aux questionnements des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leurs rôles et sur eux-mêmes. La communication

doit, à ce stade, permettre de s'assurer que les acteurs ont bien compris les messages véhiculés. La deuxième phase correspond à celle de la compréhension du projet du changement et aussi à celle où apparaissent les premières résistances. Ainsi, au cours de cette phase, le rôle de la communication consiste à suivre et faire évoluer les représentations des acteurs pour qu'ils aient une position positive envers le changement. La troisième phase traduit une communication qui intervient à la fin du processus du changement et qui a pour rôle de consolider les acquis en matière de changement, de comportement et de modes de raisonnement. Ces constatations nous permettent de formuler notre troisième hypothèse comme suite : Une communication interne intense et régulière favorise le succès de projet ERP.

METHODOLGIE DE RECHERCHE

Pour étudier la relation existante entre la communication interne et le succès d'un ERP, nous avons opté pour une étude de cas réalisée sur une grande entreprise. L'entreprise choisie est leader dans le domaine des produits laitiers. Cette entreprise a implanté son système ERP, pour les raisons suivantes :

- Rapprocher l'information de la prise de décision et éliminer les problèmes de communication et de la diffusion de l'information ;
- Améliorer l'organisation interne de l'entreprise ;
- Mettre en place un SI car les anciennes applications ne sont plus adaptées au marché et engendre une lenteur dans la résolution des problèmes.

Elle a opté pour le modèle SAP/R3 . Le choix de ce modèle a été justifié par les spécificités des besoins de l'entreprise. Autrement dit, c'est le modèle qui correspond le plus à ces besoins. L'implantation des systèmes ERP dans cette entreprise a été faite d'une façon modulaire (module par module). Le processus d'implantation a durée entre 10 et 12 mois. Les modules choisis sont : la gestion des stocks, commercial, achat, supply chaine, finance et comptabilité, GRH, opération et production, maintenance, qualité. Ainsi, l'ERP de cette entreprise est fonctionnel à tous les niveaux.Le choix de l'étude de cas se justifie par le fait que les entreprises ayant adoptées un système ERP ne sont pas nombreuses, de plus l'étude de cas nous permet de comprendre tous les aspects liés à la communication interne et le succès des systèmes ERP mais aussi de mieux analyser les attitudes des utilisateurs. La collecte des données s'est basée sur l'analyse des documents interne et la réalisation d'une enquête par questionnaire. Ainsi, les questionnaires ont été administrés en face à face auprès des utilisateurs du système ERP appartenant aux divers niveaux hiérarchiques et aux divers services. Nous avons ciblé tous les utilisateurs de l'ERP soit 61 personnes, cela dit nous n'avez pu toucher que 40 utilisateurs soit un taux de réponse de 65,57%. Pour analyser les données collectées, nous avons utilisé le logiciel SPSS statistics 20. Ainsi, pour vérifier le lien entre les différentes variables retenues de la communication et le succès de l'ERP dans cette entreprise, nous procéderons par l'analyse des corrélations. Le coefficient de corrélation linéaire mesure l'intensité et le sens de la relation linéaire entre deux variables continues. Ainsi, ce coefficient est compris entre -1 et1. Cela dit, il existe une

relation linéaire effective entre deux variables si le seuil de signification associée est faible, la liaison est d'autant plus intense lorsque la valeur absolue de ce coefficient de corrélation est proche de 1. Nous distinguons les trois cas suivants :

- Un coefficient de corrélation proche de 1 indique une liaison intense dans le même sens de variation des deux variables ;
- Un coefficient de corrélation proche de –1 indique une liaison intense en sens opposé de variation des deux variables ;
- Un coefficient de corrélation proche de 0 indique une indépendance linéaire de liaison entre les deux variables.

Dans nos interprétations des coefficients de corrélation nous prenons en considération le seuil de signification et les valeurs de coefficient. Nous considérons qu'un coefficient est significatif lorsque son seuil de signification ne dépasse pas 5%.

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Cette partie est consacrée à la présentation des résultats et aux tests des hypothèses.

L'importance de la mise en place d'une stratégie de communication

Les résultats des analyses statistiques concernant la stratégie de communication interne et le succès de système ERP sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau 01 : Relation entre la mise en place d'une stratégie de communication et le succès du système ERP

Corrélations

		Stratégie de communication	Succès de l'ERP
Stratégie de communication	Corrélation de Pearson	1	,413**
	Sig. (bilatérale)		,008
	N	40	40
Succès de l'ERP	Corrélation de Pearson	,413**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	
	N	40	40

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

D'après le tableau 01, il existe une relation significative et positive entre l'adoption d'une stratégie de communication interne et l'exploitation du système ERP par les utilisateurs (mesure de succès). En effet, la mise en place de la stratégie de communication interne a permis d'informer, d'impliquer et de convaincre les utilisateurs de la nécessité du changement et de gagner leur adhésion au projet, ce qui a facilité l'implantation de l'ERP et son exploitation par les utilisateurs et favorisé le succès du projet. Par conséquent notre première hypothèse de recherche « l'adoption d'une stratégie de communication interne favorise le succès de projet ERP » est confirmée. Ainsi, la stratégie de communication interne permet de mieux répondre aux attentes des utilisateurs finaux du système et donc permet la concrétisation du changement. Ces résultats corroborent ceux d'Autissier et Moutot (2013) qui stipule que : « la communication va faire exister le résultat du changement qui n'existe pas à l'instant ». Cela dit, nous remarquons que la corrélation enregistrée entre l'adoption d'une stratégie de communication interne et l'exploitation du système ERP par les utilisateurs est faible (41,3%), ce qui peut s'expliquer par le fait que la communication au sein de cette entreprise n'a pas touché tous les utilisateurs concernés. Elle a touché beaucoup plus les utilisateurs clés qui sont chargés d'accompagner et de former les utilisateurs finaux.

La qualité de la communication et le succès de système ERP

Les résultats des analyses statistiques concernant la qualité de la communication et le succès de système ERP sont résumés dans le tableau 02.

Tableau 02 : La qualité de la communication et le succès de système ERP

Corrélations

		Qualité de la communication	Succès de l'ERP
Qualité de la communication	Corrélation de Pearson	1	,346*
	Sig. (bilatérale)		,029
	N	40	40
Succès de l'ERP	Corrélation de Pearson	,346*	1
	Sig. (bilatérale)	,029	
	N	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

L'analyse de corrélation montre l'existence d'une relation significative et positive entre la qualité de la communication et le succès des systèmes ERP. Dans ce travail nous avons jugé la qualité de la communication en termes de contenu, autrement dit, la communication doit véhiculer des messages et des informations riches et ciblées qui rassureront les utilisateurs et leur permettront de se situer et de comprendre les différentes phases de projet. Ainsi, une communication satisfaisante qui offre un contenu qui répond au besoin informationnel des utilisateurs leur permet de s'impliquer dans le projet, de faire face à leurs résistances et d'utiliser pleinement le système ERP. Dès lors, notre deuxième hypothèse : « la qualité de la communication interne détermine le succès de projet ERP » est confirmée. En revanche les résultats obtenus sont faibles, la qualité de la communication explique 34.6% de succès de l'ERP. Cela peut s'expliquer par le fait que le contenu de la cette communication ne porte pas sur la justification du changement introduit et son intérêt, mais aussi le plan du changement et la vision organisationnelle cible de projet n'ont pas été partagé avec les utilisateurs.

Relation entre l'intensité de la communication et le succès de système ERP

Les résultats des analyses statistiques concernant l'intensité de la communication et le succès de système ERP sont résumés dans le tableau 03.

Tableau 03 : intensité et régularité de la communication et son lien avec le succès des ERP

Corrélations

		Succès de l'ERP	Intensité de la communication
Succès de l'ERP	Corrélation de Pearson	1	,391*
	Sig. (bilatérale)		,013
	N	40	40
Intensité de la communication interne	Corrélation de Pearson	,391*	1
	Sig. (bilatérale)	,013	
	N	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Les résultats montrent l'existence d'une corrélation significative et positive entre l'intensité et la régularité de la communication interne et le succès de système ERP. En effet, plus l'entreprise tient les utilisateurs informés et leur fourni régulièrement des informations sur le système ERP, son implantation et son fonctionnement plus ils s'impliquent dans la concrétisation du projet, ce qui favorise alors son utilisation et son succès. Ces résultats confirment notre troisième hypothèse selon laquelle : « une communication interne intense et régulière favorise le succès de projet ERP ». Ces résultats sont conformes avec ceux de Grimaud et Vandangeon-Derumez (2004) qui considèrent qu'une communication fréquente permet aux individus de développer des significations et des définitions communes ce qui se traduit pas des réactions similaires. Elle permet aux utilisateurs de développer des objectifs communs et d'avoir une vision partagée du projet ce qui peut favoriser le succès de projet ERP. Cependant, nous avons remarqué au sein de cette entreprise que la communication était régulière au début de projet mais avec le temps la fréquence de cette communication a commencé a diminué. La fréquence et la régularité de la communication se traduit par l'utilisation de différents moyens de communication, comme le montre le tableau 04. Cette entreprise privilégie en première position, les moyens de communication écrit dont le moyen utilisé est l'affichage ce qui est confirmé par 41,8% des utilisateurs ; suivi en deuxième position par la communication via un media électronique et plus précisément intranet et site web, ce qui confirmé par 40% des utilisateurs ; vient en dernière position, la communication en face à face dont le moyen utilisé est les réunions, ce qui est affirmé par 18,2% des utilisateurs.

Tableau 04 : Moyens de communication interne utilisés par l'entreprise enquêtée

	N :	Pourcentage :
Communication écrite	23	41,8%
Communication face à face	10	18,2%
Communication via un média électronique	22	40,0%
Total	55	100,0%

Cette entreprise a diversifié ces moyens de communication ce qui s'explique par le fait que chaque moyen de communication est utilisé pour la transmission d'un type d'information différent, comme l'affirme Argenti et al. (2005) qui postulent que le choix du moyen de communication dépend de la nature du message à transmettre. En effet, Chanal (2000), en abordant de la communication écrite, considère que la conception d'un texte ou d'un affichage peut être un vecteur de changement organisationnel. Le texte permet de créer un référentiel commun dans le but de modifier les comportements des acteurs. Quand à Murray et Peyrefitte (2007), ils affirment à propos de la communication à travers un média électronique qu'elle est appropriée pour fournir des informations générales et pour la transmission des messages simples et clairs. Klein (1996), pour sa part, évoque la communication en face à face et considère qu'elle constitue une force puissante au le service d'un changement réussi dans le sens où elle permet la co-construction du changement, fournit des explications et des clarifications, offre l'occasion aux utilisateurs finaux de poser des questions, assure une rétroaction instantanée et réduit l'incertitude vis-à-vis du changement.Une communication interne intense et régulière a favorisé l'engagent des utilisateurs dans la mesure où ils ont eu des réponses à leurs questions et des informations répondants à leurs besoins.

CONCLUSION

Les systèmes ERP occupent actuellement une place prépondérante dans les entreprises algériennes. Toutefois leurs implantations engendrent des changements importants, ce qui nécessite une attention particulière. Ainsi, la communication interne devient intournable pour contrecarrer les résistances des utilisateurs et assurer le succès de l'ERP. A travers cette enquête nous avons pu confirmer l'importance de la mise en place d'une stratégie de communication interne dans le succès de projet ERP. En effet, la direction en tenant les utilisateurs de l'ERP informés de déroulement du projet mais aussi en leur fournissant des informations sur l'outil, elle a garanti leur engagement et leur implication qui s'est traduit par une utilisation efficace de l'outil. De plus, la qualité de la communication interne joue un rôle déterminant dans l'utilisation du système par les utilisateurs. Les résultats révèlent en effet, qu'une communication claire et ciblée

portant un contenu qui répond aux besoins informationnels des utilisateurs favorise le succès de système ERP. Les messages véhiculés doivent expliquer aux utilisateurs les objectifs à atteindre, l'importance et l'intérêt de l'outil ERP et le plan de son implantation, les changements induits et les actions mises en place pour y remédier. Enfin, notre enquête nous a permis de révéler également l'importance de maintenir une communication interne intense et régulière tout au long de l'implantation de l'ERP et même après. Cela permet d'accompagner les utilisateurs et d'assurer leur implication dans toutes les étapes de l'implantation, y compris à la phase de post-implantation de l'outil ERP, ce qui favorise son succès. Ainsi, l'adoption d'une communication interne qui soit de bon contenu et qui intervient intensivement et régulièrement dans l'implantation de l'ERP représentent des variables explicatives de la pleine exploitation de ce système et donc de son succès. Cependant, cette enquête a révélé la faiblesse des mesures prises en matière de communication au sein de l'entreprise enquêtée. Malgré les efforts de cette entreprise pour communiquer cette communication n'a pas touché tous les utilisateurs concernés, elle n'a pas porté sur la justification et l'intérêt de projet et aussi sa fréquence s'est atténuée avec le temps. Cela peut être expliqué par le fait que le projet est mené par la direction des systèmes d'information qui se focalise beaucoup plus sur l'aspect technique de projet et néglige l'aspect humain. En effet, la mise en place d'un système ERP est un projet de changement organisationnel qui nécessite une conduite humaine de projet et des mesures d'accompagnement adéquates. Par ailleurs, le travail effectué permet d'apporter quelques contributions à la recherche :

- Plusieurs études sont menées sur le rôle de la communication interne au cours des différentes étapes d'implantation d'un ERP. Dans le cadre de ce travail, nous avons abordé ce sujet en soulignant l'importance de la communication interne, et en analysant la qualité et l'intensité de la communication au cours des différentes phases du projet.
- De plus, pour l'évaluation de succès d'un projet ERP plusieurs variables sont prises en considération dans la littérature comme la qualité du système, son utilité, la satisfaction des utilisateurs… Dans ce travail nous avons mobilisé une nouvelle variable à savoir l'utilisation efficace de l'ERP par les utilisateurs.
- Cette étude peut aussi aider les dirigeants d'entreprise dans l'implantation d'un ERP, car elle souligne l'importance de l'adoption d'une stratégie de communication interne, mais aussi les aspects à prendre en considération dans la définition de cette stratégie afin d'assurer le succès de l'ERP. Cependant, notre enquête s'est limitée à une seule étude de cas, ce qui nous ne permet pas de généraliser les résultats, ainsi il est judicieux d'augmenter la taille de l'échantillon et même de voir d'autre cas où la stratégie de communication est absente et d'analyser son effet sur le succès des systèmes ERP.

BIBLIOGRAPHIE

Argenti, P.A, R.A Howell, and K.A Beck (2005),*The Strategic Communication Imperative*, Mit Sloan Management Review,46(3),83–89.

Autissier, D et J-M Moutot (2003), *Pratiques de La Conduite Du Changementâ¯: Comment Passer Du Discours à l'action*, Dunod, Paris.Autissier, D et J-M Moutot (2013), *Méthode de Conduite Du Changementâ¯: Diagnostic, Accompagnent, Pilotage*, 3éme édition, Dunod, Paris.
Autissier, D, I Vandangeon-Derumez, et A Vas (2010), *Conduite Du Changementâ¯: Concept Clés*, Dunod, Paris.
Bareil, C (2004), *La Résistance Au Changementâ¯: Synthèse et Critique Des Écrits*, HEC Montréal, Cahiers du CÉTO n° 04-10.
Boukrif, M (2008), *Ingénierie et Pilotage Du Changement Organisationnelâ¯: Cas de La Réforme Des Entreprises Publiques Algérienne*s. Doctorat en gestion des entreprises, Université de Abderrahmane Mira.
Carton, G-D (1999), *Éloge Du Changementâ¯: Leviers Pour l'accompagnement Du Changement Individuel et Professionnel*, édition village mondial, Paris.
Chaabouni, A (2006), *Implantation d'un ERP (Entreprise Resource Planning): Antécédents et conséquences*. *In* P. 26. Annecy / Genève: XVème Conférence Internationale de Management Stratégique.
Chanal, V (2000), *Langage, Changement Organisationnel et Gestion de L'innovation*, Management International, 4(2),29–44.
Davenport, T-H (1998), *Putting the Enterprise into the Enterprise System*, Harvard Business Review, 76(4).
Delone, W-H et E-R Mclean (1992), *Information Systems Successâ¯: The Quest for the Dependant Variable*, Information Systems Research, 03, 60–95.
Elving, W.J.R (2005), *The Role of Communication in Organisational Change*. Corporate Communications, 10(2), 129–138.
Grimaud, A, et I Vandangeon-Derumez (2004), *Changez de Changement*, Expansion Management Review,(113), 43–53.
Gunia, N (2002), *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1.
Klein, S.M. (1996), *A Management Communication Strategy for Change*. Journal of Organizational Change Management 9(2), 32–46.
Maalooul, I, and L Mezghani (2003), *L'implantation Des ERP et Ingénierie Du Changementâ¯: Les Déterminants de La Satisfaction Des Utilisateurs d'un ERP Dans Les Entreprises Tunisiennes*, *In* Tunisie: XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
Meade, J.A. (2010), *Strategic Planning for Internal Communication*, CPA Practice Management Forum, 5–9.
Millet, P-A (2008), *Une Étude de l'intégration Organisationnelle et Informationnelle: Application Aux Systèmes d'informations de Type ERP*. École doctorale Informatique et Information pour la Société, INSA de Lyon.
Mourlon, S, and L Neyer (2002), *Tout Ce Que Nous Avons Voulu Savoir Sur Les ERP*. Les annales des mines de Paris.
Murray, S.M, et J Peyrefitte (2007), *Knowledge Type and Communication Media Choice in the Knowledge Transfer Process*, Journal of Managerial Issues 13(1), 111–134.
Reix, R (2000), *Systèmes d'information et Management Des Organisations*, 3e édition,

Vuibert, Paris.Reix, R (2005), *Système d'information et Management Des Organisations*, 5éme édition, Vuibert, Paris.
Shimon, L, E Gosselin, J Carrière, et G Lamoureux (2002), *Psychologie Du Travail et Comportement Organisationne*l, Gaetan morin, Canada.
Slimani, R (2015), *Le Pilotage Des Changements Organisationnels et Managériaux Induits Par l'implantation d'un SMQ et d'un ERPâ¯: Cas de l'entreprise Publique ALCOST Bejaia*, Thèse de magister en gestion des entreprises, Université A/Mira de Bejaia.
Slimani, R, et M Boukrif (2016), *Les Changements Organisationnels et Managériaux Induits Par l'implantation d'un ERPâ¯: Cas de l'entreprise ALCOST Bejaia*, Economie & Société, (12), 97–115.
Tomas, J-L, et Y Gal (2011), *ERP et Conduite Des Changementsâ¯: Alignement, Sélection et Déploiement*, édition Dunod, Paris.