Stratégie de communication interne et succès des projets ERP

1241

Résumé :

Depuis quelques années, l'implantation des ERP se présente comme un levier de développement et de collaboration inter-organisationnelle. Malgré les avantages qu'offrent les ERP, le succès de leur implantation n'est pas toujours assuré. L'introduction d'un ERP, dans une entreprise nécessite des transformations organisationnelles qui peuvent susciter des résistances à l'origine d'effets négatifs sur le succès de ces projets. La communication régulière, directe et ciblée destinée aux différentes catégories du personnel permet de minimiser ces résistances. La communication interne, qui constitue une fonction à part entière au sein de l'entreprise, nécessite une réflexion stratégique et un ciblage dans le cas de projet ERP. Ce travail de recherche traite de l'impact d'une stratégie de communication interne sur le succès du projet ERP. Pour ce faire, la méthodologie choisie est celle de l'étude de cas multi-sites. La collecte des données s'est basée sur la technique de l'interview et l'analyse documentaire. Les résultats de la recherche montrent que la définition des objectifs clairs de la stratégie de communication interne relatifs au projet ERP et que le choix du moyen de communication en fonction de la nature du message à transmettre favorisent le succès de ce type de projet.

Mot clés : Communication, Stratégie de communication interne, Succès des projets ERP.

INTRODUCTION

Les entreprises Tunisiennes sont confrontées à la mondialisation, à l'ouverture des marchés et, par conséquent, à l'intensification de la concurrence (Louizi, 2007). Face à ces contraintes, la maîtrise des processus et leur amélioration continue deviennent des conditions indispensables pour réussir. A cet effet, plusieurs entreprises investissent de manière intensive dans des TSI[1], tels que les systèmes ERP[2], qu'elles intègrent dans leurs processus fonctionnels afin de créer de la valeur et réussir leurs objectifs de compétitivité (Mekadmi et Baile, 2006). A ce titre, les systèmes ERP offrent aux entreprises une perspective de positionnement dans les secteurs d'activités où la pression concurrentielle est élevée (Calisir et Calisir, 2004).

Les conséquences de l'implantation des ERP se traduisent par des changements aussi bien structurels que culturels, dont l'impact individuel constitue un aspect essentiel (Ettien et Baile, 2007). En outre, les projets ERP induisent des transformations organisationnelles, ce qui peut entraîner certaines résistances qui peuvent influencer le succès de ces projets (Bareil, 2004). Afin de contrecarrer cette résistance et ces oppositions, une communication interne relative au projet ERP est importante (Elving, 2005). Par conséquent, le succès du projet ERP dépend, entre autres, d'un processus de communication ouvert (Mezghani et Mezghani, 2005). Selon Nicolas (2002), Angers (1989) trouve que les nombreux échecs des tentatives de changements dans les organisations sont les résultats des plans stratégiques de communication mal élaborés et peu inspirés. L'analyse de ces propositions montre clairement l'importance de définir une stratégie de communication interne relative au projet ERP afin de communiquer sur ce projet.

Notre recherche vise à répondre à la question suivante : *Quel est l'impact d'une stratégie de communication interne relative au projet ERP sur son succès dans les entreprises tunisiennes ?*

L'objectif du présent article est, donc, de savoir si les entreprises tunisiennes élaborent ou non une stratégie de communication interne relative au projet ERP, si oui, déterminer l'impact de cette stratégie sur le succès de ce projet.

[1] Technologies et Systèmes d'Information.
[2] Enterprise Resource Planning, en Français : Progiciel de Gestion Intégré (PGI).

1. DEFINITION DE L'ERP

L'ERP est apparu au début des années 1990. Il est devenu au cœur de l'évolution des SI[3] des entreprises (Houze et al., 2005). L'ERP est un progiciel modulaire, intégré et paramétrable composé par un ensemble de modules fonctionnels (Guffond et Leconte, 2004). Il permet de regrouper toutes les applications fonctionnelles dans une seule base de données (Valentin et Vasile, 2008).

Dans le cadre de ce travail, on cherche à mettre l'accent sur l'importance du facteur humain dans les projets ERP, sans développer les caractéristiques techniques. Ainsi, Jomaa (2005) met en valeur l'interaction entre ce progiciel, l'organisation et la dimension humaine. A cet égard, l'ERP est défini 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 »* (Jomaa, 2005, p.60).

Les recherches en SI ont montré que la mise en place d'un ERP constitue un véritable projet d'organisation (Caillaud, 2006). Ainsi, selon Parr et Shranks (2000), un projet ERP est composé généralement de trois processus successifs. Ces processus sont :

- Le processus de pré-implantation : comprend deux étapes : les raisons pour lesquelles il est nécessaire de faire évoluer les SI vers une intégration et l'acquisition qui constitue la sélection de la solution d'intégration des SI la plus adaptée et qui répond mieux aux exigences spécifiques de l'entreprise ;
- Le processus d'implantation ;
- Le processus de post-implantation : comprend l'exploitation du progiciel (maintenance, utilisation et correction des erreurs constatées), l'évolution qui consiste à ajouter de nouvelles fonctionnalités et enfin l'arrêt du progiciel dans le cas où il ne répond pas aux besoins de l'entreprise ou pour la mise en place d'un autre système qui s'avère plus adéquat.

L'implantation des ERP au niveau des entreprises y provoque des changements (Mekadmi et Baile, 2006). Ces changements peuvent favoriser l'apparition des oppositions de la part de ses utilisateurs finaux (Bareil, 2004), ce qui peut menacer le succès de ce projet. Afin de contrecarrer cette résistance et ces oppositions, une communication interne relative au projet ERP est importante (Elving, 2005).

[3] Systèmes d'Information.

2. LES BENEFICES DE LA COMMUNICATION INTERNE RELATIVE AUX PROJETS ERP

Selon Gunia (2002), le succès d'un projet ERP dépend d'une communication interne qui l'accompagne dès le début. Dans les travaux sur le changement organisationnel, la communication est considérée comme un moyen d'informer et de convaincre le bien-fondé du changement envisagé et comme un processus par lequel le changement est formulé et construit par l'ensemble des acteurs (Giroux et Giordano, 1998). Ainsi, la communication interne constitue une affaire psychologique et managériale (Benoit**,** 2000).

Toutefois, les arguments les plus fréquemment avancés en faveur de la communication interne sont d'ordre psycho-sociologique se rattachant à une augmentation de la motivation des utilisateurs finaux du système (Pluchart, 1998 ; Fleming, 2001), une meilleure acceptation du système et une diminution des foyers de résistance (Elving, 2005 ; Traboulay, 2008) et une meilleure implication dans le projet (Alshare, 2001). La communication permet, ainsi, d'influencer et d'informer les utilisateurs finaux du système (De Ridder, 2003). Ces bénéfices se justifient par le rôle primordial de la communication dans l'explication des enjeux de l'introduction de l'ERP tout en démontrant que la cible est atteignable sans, pour autant, cacher les obstacles à surmonter pour y arriver. Pour ce faire, une politique de communication de bonne qualité régulière, directe et ciblée pour les différentes populations, avec un message clair permettent à chacun de se situer par rapport au projet et de se préparer à l'évolution de son métier (Tomas, 2002). Ainsi, l'enjeu de la communication interne réside dans la manière dont la direction communique sur le changement et le négocie avec les membres de l'entreprise. Toutefois et selon Nicolas (2002), Angers (1989) trouve que les nombreux échecs des tentatives de changements dans les entreprises sont dus à une mauvaise communication se caractérisant par des plans mal élaborés et peu inspirés. Te'eni (2005) ajoute que la stratégie de communication interne permet de faire face à la complexité de la communication et d'assurer une compréhension mutuelle entre l'expéditeur et le receveur. L'analyse de ces propositions montre clairement l'importance de la stratégie de communication interne lors du projet ERP afin de communiquer sur ce projet.

3. STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE ET SUCCES DU PROJET ERP

3.1. SUCCES DU PROJET ERP

On note, dans la littérature, une absence de consensus et un manque de clarté lorsqu'il s'agit de définir la notion de succès des systèmes d'information. Des praticiens et consultants définissent le succès, surtout, en termes de gestion de projet (soit: en termes de respect du

budget et du temps alloués, soit en termes de résultats d'affaire), incluant de multiples paramètres tels que le coût, le temps et la fonction (Globerson et Zwikael, 2002). Cependant, d'autres dimensions peuvent être prises en considération afin d'apporter une vision plus complète sur le succès du projet. Il s'agit notamment des facteurs se rapportant à l'organisation, à la technologie et au facteur humain. Selon Humbert et al. (2007), le succès suppose aussi la capacité du nouveau système à satisfaire le besoin des utilisateurs. Le modèle de succès des SI développé par DeLone et McLean (1992) montre cela. Ce modèle est le plus largement cité dans la littérature (Heo et Han, 2002). Basés sur le travail de Mason (1978), Delone et McLean (1992) ont proposé leur modèle de succès qui reflète la combinaison systématique des différentes dimensions précédemment rapportées.

Selon DeLone et McLean (1992), le succès des SI est évalué par : La qualité du système, la qualité de l'information, l'utilisation, la satisfaction des utilisateurs, l'impact individuel et l'impact organisationnel. Or, la satisfaction des utilisateurs s'avère la mesure de succès des SI la plus générale (Delone et McLean, 1992 ; Igbaria et Tan, 1997). DeLone et McLean (1992) ; Seddon et Kiew (1994) ont montré que la qualité du système, la qualité de l'information et l'utilité expliquent à 72% la mesure de la satisfaction des utilisateurs. Selon DeLone et McLean (1992), la satisfaction possède une force explicative, dans la mesure où il est difficile de remettre en cause le succès d'une application lorsque celle-ci est très appréciée par les utilisateurs. A ce titre, nous allons maintenir seulement la satisfaction des utilisateurs finaux du système afin d'expliquer le succès du projet ERP.

Après avoir développé la notion de succès, on traite, dans ce qui suit, la relation existante entre stratégie de communication interne relative au projet ERP ainsi que ses composantes et le succès de ce projet.

3.2. RELATION ENTRE STRATEGI DE COMMUNICATION INTERNE ET SUCCES DU PROJET ERP

Selon Nicolas (2002) et Te'eni (2005), l'élaboration d'une stratégie de communication est liée à quatre modes d'attitudes dans la gestion :

- *L'attitude apathique* : où il y a absence de prise en compte des émotions ou de points de vue des utilisateurs finaux du système,
- *L'attitude antipathique* : qui veut dire que les dirigeants cherchent à corriger et rectifier les émotions ou les points de vue des utilisateurs,
- *L'attitude sympathique* : c'est-à-dire les dirigeants montrent un excès d'approbation et de proximité avec les émotions ou les points de vue des utilisateurs finaux,

- *L'attitude empathique* : qui tient compte sincèrement des émotions exprimées ou des points de vue des utilisateurs du système sans pour autant les approuver.

S'inscrivant dans ce même ordre d'idées, on peut définir la stratégie de communication interne comme un plan d'action à objectifs communicationnels que Nicolas (2001) appelle conditions objectives et subjectives. Ainsi, on peut conclure que la stratégie de communication est non seulement un plan d'action à objectifs communicationnels, mais aussi des attitudes de communication dans la transmission des informations concernant les événements.

Une stratégie de communication interne vise à impliquer et à susciter l'adhésion des utilisateurs finaux du système au projet, à expliquer les choix et les orientations stratégiques et à accompagner le projet tout en comblant les besoins en information, légitimant et expliquant les nouvelles orientations et les nouveaux choix organisationnels (Le Borgne, 1999). En outre, la stratégie de communication interne permet de mieux répondre aux attentes des utilisateurs finaux du système (Argenti et al., 2005 ; Cabot et Steiner, 2006). Selon Barrett (2002), le recours à une stratégie de communication interne facilite la mise en œuvre du changement. 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. Ainsi, la stratégie de communication permet d'agir sur les comportements et les représentations des cibles (Allen, 2007 ; Meade, 2010), d'impliquer, de motiver, de conseiller et d'accompagner le changement en vue de favoriser son succès (Meade, 2010).

Ainsi, notre première proposition $\boldsymbol{P_1}$ de recherche stipule que :

$\boldsymbol{P_1}$ *: La stratégie de communication interne relative au projet ERP favorise le succès de ce projet*.

Selon Fraefel et al. (2008), la stratégie de communication interne consiste à déterminer les objectifs de communication interne et les différents moyens à utiliser pour la transmission des informations.

3.2.1. LES OBJECTIFS D'UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE

Toute stratégie de communication consiste à définir des objectifs (Temple, 2002). Les objectifs sont définis comme « *les résultats que l'entreprise cherche à atteindre pendant une période donnée* » (Zouaoui et Karoui, 1999, p.53). La fixation des objectifs permet de préciser les résultats attendus (Maskel, 2009). Elle pousse la direction vers l'action. Selon Temple (2002), plusieurs entreprises ont échoué soit parce qu'elles n'ont pas indiqué, dès le début, le

résultat souhaité, soit en raison de la manière inadéquate de la formulation d'objectifs non clairs. L'objectif constitue, donc, la pierre angulaire d'une stratégie de communication interne. Si les objectifs de communication ont été clairement définis et partagés, la direction peut atteindre l'effet désiré (Mullane, 2002).

Les objectifs sont plus susceptibles d'être accomplis lorsqu'ils sont clairement définis (Périen, 2000). Plus les objectifs de communication sont définis d'une façon claire et précise, plus il sera facile de les réaliser et d'évaluer leur mise en œuvre (atteinte) (Mullane, 2002).

Selon Te'eni (2005), il existe trois types d'objectifs stratégiques de la communication: informer, faire accepter ou reconnaître (convaincre) et faire agir (vise à influencer les comportements des utilisateurs finaux du système).

Welch et Jackson (2007) affirment que les objectifs de la communication interne permettent de favoriser l'implication et l'engagement de la direction. Selon Besson (1999, p.47), « *Les projets ERP les plus efficaces sont ceux où la direction générale a joué un rôle très actif* ». Cette idée a été soutenue par Bernier et al. (2003, p.24) qui précisent que « *Le succès de la mise en oeuvre d'un ERP requiert le soutien et l'engagement indéfectibles de la haute direction face au projet* ».

Les développements précédents permettent d'avancer la proposition de recherche $\boldsymbol{P_{1.1}}$:

$\boldsymbol{P_{1.1}}$ *: La définition des objectifs de communication interne favorise le succès du projet ERP.*

Une fois les objectifs fixés, il convient de déterminer les moyens afin de pouvoir les réaliser.

3.2.2. LES MOYENS DE COMMUNICATION

Une variété de moyens de communication est disponible, aujourd'hui, y compris les réunions, les notes, les affichages, le fax, le téléphone, l'e-mail, la messagerie vocale,… (Notebaert et Catelin, 2009). Cette multitude de moyens rend le choix un processus plus complexe (McKechine, 2006).

Une bonne connaissance des différents moyens et de leurs effets s'avère nécessaire lors de l'étape du choix du moyen (Waldt et Rey, 2004). La communication peut être face à face ou bien sur support.

- **La communication face à face**

La communication face à face est formée par des conversations et des réunions face à face (Klein, 1996 ; Kvan et al., 1998). Les réunions et les conversations face à face supposent la co-présence des interlocuteurs (Lengel et Daft, 1986, 1988), ce qui permet aux utilisateurs d'exprimer leurs points de vue (Sliburyté, 2004). Selon Lewis (2000) et Signer (2002), la

communication face à face a l'avantage d'être la plus riche en informations dans la mesure où elle permet la transmission de l'information verbale et non-verbale (par les gestes, le contact d'œil et les expressions faciales). Plusieurs messages sont, ainsi, véhiculés par la communication non verbale permettant, donc, de compléter le message verbal et favorisant une meilleure compréhension entre les intervenants.

La rétroaction instantanée fournie par la communication face à face permet d'éviter les ronds de conflit au-dessus des changements en améliorant la compréhension (Signer, 2002), de surveiller le progrès et de faire face à la résistance des utilisateurs finaux aux efforts de changement (Lewis, 2000 ; Signer, 2002).

Selon Klein (1996), la communication face à face constitue une force puissante dans le service d'un changement réussi dans le sens où elle permet la co-construction du changement (Grimaud et Vandangeon-Derumez, 2004), 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 (Greatz, 2000). Ainsi, la communication face à face s'avère importante pour la transmission des informations relatives au projet ERP.

- **La communication sur support**

La communication sur support est formée par la communication à travers un média électronique et la communication écrite.

- **La communication à travers un média électronique**

Selon Ben chouikha (2007) et Santra et Vijai (2008), l'évolution des TIC tels que le téléphone, le PC, l'Internet, l'intranet, l'e-mail, le site web….et leurs insertions dans l'organisation ont favorisé le recours à la communication électronique.

Selon Murray et Peyrefitte (2007) et Charki et Charki (2008), la communication à travers un média électronique est appropriée pour fournir des informations générales et pour la transmission des messages simples et clairs. Cette communication a souvent été qualifiée de limitée, purement factuelle et réduite à des tâches routinières (Daft et Lengel, 1986). En revanche, les outils de communication électronique sont efficaces s'il n'y a aucun besoin d'atteindre un consensus (Klein, 1996 ; Robert et Dennis, 2005).

- **La communication écrite**

Il s'agit des affichages, des notes et des documents sur papiers indépendamment des documents numériques écrits (Duterme, 2002).

Selon Chanal (2000), 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. Purser et al. (1992) et Giroux (1996) ont mis l'accent sur l'importance de l'aspect stratégique. Ces derniers, ont avancé que l'absence d'un cadre stratégique commun peut causer l'échec du processus d'innovation ainsi que celui du changement. Pour éviter cet échec, dû essentiellement à la déconnexion du texte de la réalité conversationnelle (Giroux, 1996), le texte peut s'appuyer sur les préoccupations des employés et notamment celles des utilisateurs finaux du système.

L'analyse de ces propositions montre que les moyens de communication n'ont pas tous la même portée et que le choix du moyen de communication le plus approprié à la transmission des informations relatives au projet ERP favorise le succès de ce dernier.

Ainsi, et à partir de cette revue de la littérature, on avance la proposition $\boldsymbol{P_{1.2}}$ qui stipule :

$\boldsymbol{P_{1.2}}$ *: Le choix du moyen approprié au message à transmettre favorise le succès du projet ERP.*

3.3. LA COMMUNICATION EN PRATIQUE

Il s'agit de la mise en œuvre de la stratégie de communication interne. Selon Rondeau et al. (1993), la communication en pratique[4] constitue la clarification des attentes. Elle consiste, donc, à la transmission d'un ensemble d'informations adaptées à l'auditoire de sorte que l'information soit pertinente, significative et consistante (Barrett, 2002). Selon ce dernier, les informations transmises constituent une traduction concrète des axes de communication définis précédemment, à l'issue du choix des objectifs de la communication interne. La communication en pratique peut être l'étape la plus délicate dans la mesure où elle permet de créer un lien entre la direction et la cible qu'elle souhaite toucher. Ainsi, chaque unité ou division doit adapter les informations importantes à ses employés et les diffuser au bon moment (Brimm et Murdock, 1998 ; Tomas, 2002) afin que ces derniers puissent comprendre et agir. La communication en pratique, qui répond aux besoins des utilisateurs finaux en termes d'informations recherchées, permet de favoriser leur implication (Welch et Jackson, 2007) et augmenter leur confiance dans la gestion, le projet et le nouveau système (Gomez et Rosen, 2001) ce qui peut favoriser le succès du projet ERP.

Ces constations nous conduisent à formuler la proposition $\boldsymbol{P_2}$ suivante :

$\boldsymbol{P_2}$ *: La communication en pratique, qui répond aux besoins des utilisateurs finaux du système, favorise le succès du projet ERP.*

[4] Nous désignons par communication en pratique les messages transmis lors du projet ERP, ceci constitue la phase de la mise en œuvre de la stratégie de communication interne.

D'après une revue de la littérature, trois dimensions sont identifiées contribuant à l'explication de la relation existante entre la communication en pratique et le succès du projet ERP : le contenu de la communication en pratique (Armenakis et Harris, 2002), la qualité des informations (Brimm et Murdock, 1998) et la fréquence de la communication en pratique (Argenti et al., 2005).

- *Le contenu de la communication en pratique :*

Lors des projets ERP, le flux d'informations est dense et continu. A ce titre, les informations fournies devraient coïncider avec les différents processus du projet (Pundzienė et al., 2007) afin de satisfaire les utilisateurs finaux en termes d'informations recherchées relatives à chaque processus.

- *La qualité de l'information :*

La qualité de l'information au sein des groupes de travail joue un rôle déterminant au niveau de l'attitude des employés envers le changement (Malloul et Mezghani, 2003). La qualité de l'information combine plusieurs dimensions telles que la précision, l'exactitude, l'opportunité, la disponibilité à temps et la crédibilité des informations échangées (Wilson et Lu, 2008).

- *La fréquence de la communication en pratique :*

Une communication fréquente permet aux individus de développer des significations et des définitions communes ce qui produit des actions similaires (Grimaud et Vandangeon-Derumez, 2004). Elle alloue aux acteurs la possibilité de développer des objectifs communs et de se situer sur un même chemin (Klein, 1996 ; Greatz, 2000) ce qui peut favoriser le succès du projet ERP.

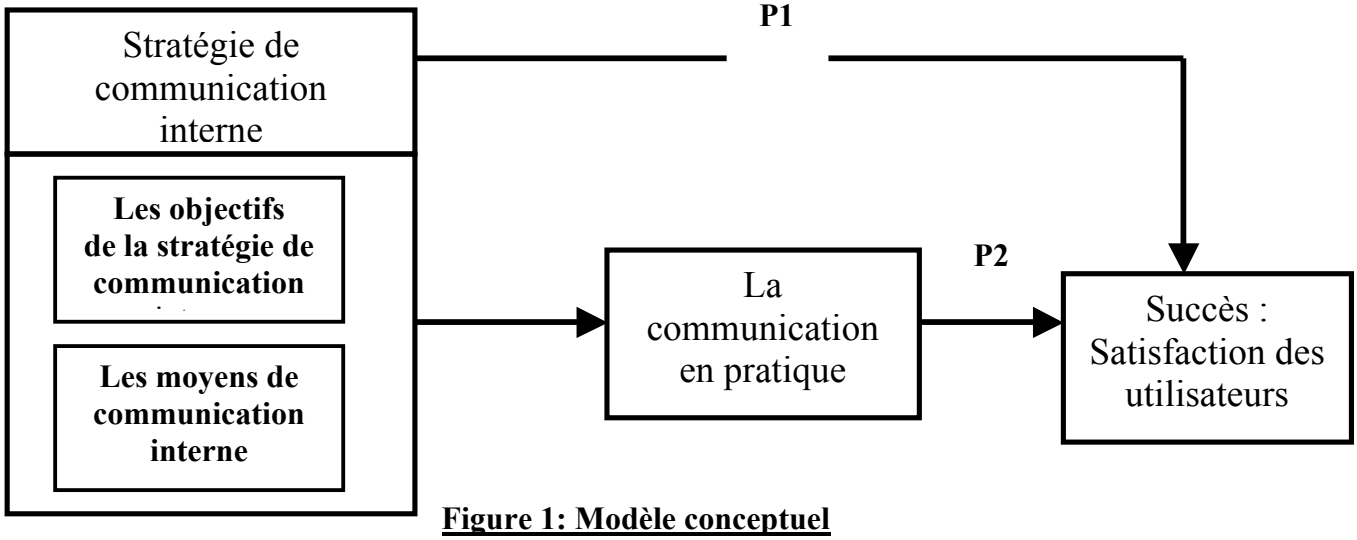

Figure 1: Modèle conceptuel

4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin d'étudier la relation existante entre la stratégie de communication interne et le succès du projet ERP, nous avons opté pour une démarche qualitative à travers une étude de cas multi-sites réalisée dans deux filiales appartenant à un même groupe.

La filiale AGRO dans laquelle les interviews ont été menées est créée en1989 et acquise par le groupe étudié en 2007. Elle compte actuellement 120 employés.

La filiale AGRO détient presque 31% des parts du marché local. Les différents produits de cette filiale sont aussi destinés à l'exportation. Cette entreprise est équipée d'un Lotus Notes (messagerie électronique) qui est un outil de communication entre les différents collègues et collaborateurs.

En 2008, la filiale AGRO a implanté son ERP le MFG/PRO. Le MFG/PRO est standard pour tout le groupe seulement quelques adaptations relatives à l'activité de chaque filiale sont mises à jours.

La filiale ALIM est le leader national du secteur de la volaille en Tunisie. C'est une société anonyme créée en 1988. La mutation technologique et qualitative qu'a connue cette filiale a été accompagnée par une augmentation de son effectif qui est passé de 374 en 1999 à 488 emplois fin 2009.

La filiale ALIM est spécialisée dans l'élevage, l'abattage, la transformation et la distribution. Elle dispose d'un équipement industriel polyvalent et d'une gamme de plus de 180 produits.

Le choix de la méthode d'étude de cas est maintenu dans la mesure où elle permet de comprendre la stratégie de communication interne relative au projet ERP et ses effets sur le succès de ce projet.

La collecte des données s'est basée sur l'analyse des documents internes, à savoir les documents qui ont été distribués lors du projet ERP, les comptes rendus des activités et les rapports annuels. En plus de l'analyse documentaire, la technique d'interview est aussi utilisée. Les guides d'interview ont été administrés auprès des gérants et des utilisateurs finaux du système des deux filiales étudiées.

Pour analyser les données collectées, le choix a été porté sur une méthode d'analyse proposée par Wacheux (1996) qui préconise la catégorisation, l'inférence et l'interprétation des données.

5. RESULTAT

5.1. RELATION STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE ET REALISATION DU PROJET ERP

Dans cette partie, l'effet de la stratégie de communication interne sur la réalisation du projet ERP dans chaque cas, est examiné. Pour ce faire, la méta-matrice partiellement ordonnée conçue par Miles et Huberman, (2003) est utilisée. Cette matrice permet de réduire les données en attribuant différentes valeurs à chaque variable pour chacune des deux filiales déjà présentées.

- La valeur « 1 » est attribuée à une variable qui contribue à la réalisation du projet ERP;

- La valeur « 0 » est attribuée à une variable qui ne contribue pas à la réalisation du projet ERP ;

- La valeur « ½ » est attribuée à une variable qui contribue en partie à la réalisation du projet ERP.

Filiales / Variables	Filiale AGRO	Filiale ALIM
Stratégie de communication interne	1	1
Objectifs de la stratégie de communication interne	1	1
Communication face à face	1	1
Communication à travers un média électronique	½	1/2
Communication écrite	½	1/2
Communication en pratique	1	1

Tableau 1: Méta-Matrice partiellement ordonnée : Stratégie de communication interne et projet ERP

On remarque, selon cette matrice, que les valeurs sont les mêmes pour les deux filiales. Cette matrice montre que les variables étudiées ont contribué d'une façon identique au projet ERP dans les deux filiales. Le fait que la filiale AGRO a été récemment acquise par le groupe (2007) et n'a implanté son ERP qu'en 2008 n'a aucun effet sur les résultats trouvés.

5.2. RELATION STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE ET SUCCES DU PROJET ERP

Il s'agit maintenant de voir si l'effet des variables étudiées sur le succès du projet ERP est le même dans ces deux filiales. Pour ce faire, une matrice des effets ordonnée par site est construite. Cet outil développé par Miles et Huberman (2003) met l'accent sur les résultats et les variables dépendantes afin de présenter les divers effets pour chaque site.

Légende : N : la variable n'influence pas le succès du projet ERP ;

S : la variable accroît la probabilité du succès du projet ERP ;

S/N: la variable influence partiellement le succès du projet ERP.

L'interprétation de cette matrice est développée dans la synthèse des résultats.

Filiales / Effets sur le succès		Filiale AGRO	Filiale ALIM
Stratégie de communication interne		S	S
Objectifs de la stratégie de communication interne	Types	S	S
	Clarté	S	S
Moyens de communication	Communication face à face	S	S
	Communication à travers un média électronique	S/N	S/N
	Communication écrite	S/N	S/N
Communication en pratique	Contenu	S	S
	Qualités	S	S
	Fréquence	S	S

Tableau 2: Matrice des effets ordonnée par site : Effet en fonction des filiales

5.2. SYNTHESE DES RESULTATS

- **Relation succès du projet et stratégie de communication interne**

Le discours des répondants dans les filiales étudiées a permis de relever que la stratégie de communication interne a permis d'informer, d'expliquer, de convaincre, de minimiser la résistance, d'impliquer et de gagner l'accord des utilisateurs finaux ce qui a facilité l'implantation de l'ERP et favorisé le succès du projet. Comme le postule Barrett (2002), le recours à une stratégie de communication interne facilite la mise en œuvre du changement. En fait, la stratégie de communication interne permet à l'entreprise d'avoir de la cohérence, la coordination (Meade, 2010), l'implication des utilisateurs finaux du système et l'accompagnement du projet tout en comblant leurs besoins en informations (Le Borgne, 1999) afin de favoriser son succès.

- **Relation succès du projet et objectifs de la communication**

Les objectifs de la communication interne relative au projet ERP tels que informer, convaincre et impliquer ont été définis d'une façon claire et précise dans les deux filiales étudiées. La clarté des objectifs de la stratégie de communication interne a facilité la mise en œuvre et a favorisé l'engagement et l'implication des gérants des deux filiales. L'implication des gérants a favorisé le succès du projet ERP. Ce résultat corrobore celui de Mullane (2002) qui à trouvé que les objectifs définis d'un façon claire et partagé avec les participants au projet, permettent d'atteindre l'effet désiré et facilitent la mise en œuvre (Mullane, 2002 ; Thorsen, 2002).

- **Relation succès du projet et moyens de communication**

Communication face à face : Tous les répondants affirment que les réunions ont accompagné les différentes phases du projet ERP dans les deux filiales. Les réunions ont accompagné le projet ERP dès sa première phase (phase de prè-implantation) afin d'engager les utilisateurs finaux dans le projet dès le début et gagner leurs accords pour le nouveau système. Toutefois, lors du projet ERP, le flux des informations transmises par le biais de ces réunions a été différent d'une phase à une autre.

- Lors de la phase de pré-implantation, les réunions ont porté sur le choix du système, les raisons et les avantages de son implantation ;
- Lors de la phase d'implantation, les informations transmises concernent l'état d'avancement du projet ;
- Lors de la phase de post-implantation, les réunions ont porté sur les mises à jours possibles proposées soit par Discovery soit par les utilisateurs finaux du système et sur les problèmes rencontrés, leurs causes et les possibilités de les éviter.

La communication face à face a constitué un milieu d'échange entre les utilisateurs finaux du système et la direction. La majorité des interviewés des deux filiales affirme que les informations transmises lors des réunions sont les informations les plus claires.

Les réunions permettent:

- A la direction : de mieux transmettre un message, éclairer les points ambigus, recevoir un feedback immédiat de la part des utilisateurs finaux, les convaincre à propos de l'implantation du nouveau système et fournir des réponses à leurs questions.
- Aux utilisateurs finaux du système : de poser des questions, d'exprimer leurs points de vue, d'éclairer les points ambigus, d'échanger des idées et proposer des mises à jours afin que le système réponde mieux à leurs besoins.

Ces réunions ont favorisé la participation et ont garanti l'engagement et l'implication des utilisateurs finaux dans le projet.

Communication à travers un média électronique : Dans les deux filiales, la communication à travers un média électronique est déployée pour fournir des informations concernant les dates des réunions relatives au projet ERP. Ces résultats corroborent ceux de Murray et Peyrefitte (2007) et Charki et Charki (2008) qui ont trouvé que la communication à travers un média électronique est appropriée pour fournir des informations générales et pour la transmission des messages simples et clairs.

Communication écrite : Selon les interviewés, le document élaboré a porté sur les étapes du projet ERP ainsi que sur les étapes de saisie relatives aux besoins de chaque service. Selon ces derniers, le document a été important mais il était à lui seul insuffisant. Toutefois, les réunions ont été toujours nécessaires afin de discuter et de mieux éclairer le contenu de ces documents. Ces résultats corroborent ceux de Virgili (2002) qui stipulent que le texte définit un cadre relatif à l'action, tandis que les conversations permettent l'arrangement entre les acteurs en situation de travail.

D'après les résultats obtenus, les moyens de communication n'ont pas tous la même portée. Toutefois, et comme cité ci-dessus, chaque moyen est utilisé pour la transmission d'un type d'information différent. Ainsi, le choix du moyen de communication inadéquat peut également présenter un obstacle à la communication relative au projet ERP. Ces résultats sont conformes aux prédictions de Argenti et al. (2005) qui postulent que le choix du moyen de communication dépend de la nature du message à transmettre.

- **Relation succès du projet et communication en pratique**

Lors du projet ERP, le flux d'information est dense, continu et coïncide avec les différentes phases du projet. Tous les répondants affirment que le contenu de la communication en pratique relative au projet ERP est satisfaisant pour les différentes étapes du projet comme il répond bien à leurs besoins informationnels. La satisfaction des utilisateurs finaux du système en termes d'informations recherchées a permis de gagner leur accord pour le projet et le nouveau système dans les deux filiales étudiées. Ces résultats corroborent avec les propos de Pundzienė et al. (2007) qui stipulent que les informations fournies par la direction devraient coïncider avec les différents processus du projet afin de satisfaire les utilisateurs finaux en termes d'informations recherchées relatives à chaque processus.

Tout au long du projet ERP, les utilisateurs finaux du système, au sein des deux filiales, disposent des informations crédibles, précises, complètes et rapides, ce qui a favorisé

l'engagement et l'implication des utilisateurs finaux du système dans le projet. La bonne qualité de l'information a favorisé le succès du projet ERP.

Le discours des répondants dans les deux filiales et l'analyse documentaire ont permis de relever que la communication en pratique est fréquente. Cette fréquence se traduit aussi bien par des réunions (planning de réunions), par des e-mails ainsi que par des documents écrits. La fréquence de la communication en pratique a favorisé l'engagement des utilisateurs finaux du système dans la mesure où cette communication a permis de satisfaire les besoins informationnels des utilisateurs finaux du système et a fourni des réponses à leurs questions. Ces résultats corroborent ceux de Grimaud et Vandangeon-Derumez (2004) qui suggèrent qu'une communication fréquente permet aux individus de développer des significations et des définitions communes ce qui se traduit pas des réactions similaires. Elle alloue aux acteurs la possibilité de développer des objectifs communs et de se situer sur un même chemin (Klein, 1996 ; Greatz, 2000) ce qui peut favoriser le succès du projet ERP.

Le tableau suivant résume les résultats de notre recherche :

Propositions	Résultats
P_1 : La stratégie de communication interne relative au projet ERP favorise le succès de ce projet.	Acceptée
$P_{1.1}$: La définition des objectifs de communication interne favorise le succès du projet ERP.	Acceptée
$P_{1.2}$: Le choix du moyen approprié au message à transmettre favorise le succès du projet ERP.	Acceptée
P_2 : La communication en pratique, qui répond aux besoins des utilisateurs finaux du système, favorise le succès du projet ERP.	Acceptée

Tableau 3 : synthèses des résultats

CONCLUSION

Depuis quelques années, l'implantation des ERP se présente comme un levier de développement et de collaboration inter-organisationnelle (Calisir et Calisir, 2004). L'introduction d'un ERP, dans une entreprise, impose des changements organisationnelles ce qui peut entraîner certaines résistances qui peuvent influencer le succès de ces projets (Bareil, 2004). Afin de contrecarrer cette résistance et ces oppositions, une communication interne relative au projet ERP est importante (Elving, 2005). Selon Peus et al. (2009), la communication interne devrait être positionnée au niveau stratégique afin de maximiser le succès du projet. Ainsi, on parle de l'importance de l'élaboration d'une stratégie de communication relative au projet ERP.

Dans le cadre de ce travail de recherche, l'intérêt s'est porté sur l'étude de l'impact d'une stratégie de communication interne relative au projet ERP sur le succès de ce projet dans les entreprises tunisiennes.

L'étude effectuée a permis d'apporter quelques contributions à la recherche :

- Depuis l'apparition des ERP, les recherches portant sur les projets ERP ont abordé de manières différentes le rôle de la communication interne au cours des différentes phases de ce projet. Dans le cadre de ce travail, nous avons essayé d'accorder la même importance aux différentes phases du projet tout en déterminant les objectifs de la stratégie de communication interne, le flux informationnel et les moyens utilisés pour la transmission des informations relatives à chaque phase du projet.
- Plusieurs recherches ont porté sur la stratégie de communication avec les clients. Ces recherches reconnaissent l'importance d'élaborer des plans stratégiques pour orienter les décisions à long terme, y compris la coordination des stratégies de communications externes. Cependant, peu de recherches ont mis l'accent sur la stratégie de la communication interne. Toutefois, cette recherche a tenté d'explorer l'impact de la stratégie de communication interne sur le succès du projet ERP ;
- D'autre part, et sur le plan managérial, cette étude aide les dirigeants des entreprises dans la mise en place effective des ERP en mettant l'accent sur l'importance de la stratégie de communication interne au cours du projet ERP en termes de définition claire des objectifs et du choix du moyen de communication le plus approprié à la nature du message à transmette pour garantir le succès de ce projet.

Comme tout travail de recherche, certaines limites caractérisent notre étude :

- La première limite est que cette recherche a été effectuée dans deux filiales appartenant au même groupe ;
- La deuxième limite est que cette étude ne prétend pas rendre compte de l'impact de la stratégie de communication interne de type émergente sur le succès du projet ERP.

Les limites dégagées de ce travail ouvrent la voie à des nouvelles pistes de recherches :

- Réaliser une étude dans d'autres filiales appartenant à d'autres groupes afin de comparer les résultats trouvés entre ces groupes ;
- Mener une étude dans un groupe qui n'a pas développé une stratégie de communication interne ; un tel travail permettrait de comparer les effets de l'existence et ceux de l'absence de la stratégie de communication interne sur le succès du projet ERP.

Réfèrences

- Allen, J. ; Jimmieson, N.L. ; Bordia, P. et B.E. Irmer (2007), Uncertainty During Organizational Change: Managing Perceptions Through Communication, *Journal of Change Management,* 7 : 2, 187-210.
- Alshare, K. (2001), A Framework for Preparing End-Users For a New Information Technology, *Proceedings of the Academy of Information and Management Sciences*, 5 : 2, 33-37.
- Argenti, P.A. ; Howell, R.A. et K.A. Beck (2005), The Strategic Communication Imperative, *Mit sloan management review*, 46 : 3, 83-89.
- Armenakis, A.A. et S.G. Harris (2002), Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness, *Journal of Organizational Change Management*, 15 : 2, 169-183.
- Bareil, C. (2004), La Résistance au Changement: Synthèse et Critique des Ecrits, *Centre d'Etudes en Transformation des Organisations,* HEC Montréal, cahier n°4-10, 7p, http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf, accès le 01/11/2008.
- Barrett, D.J. (2002), Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change, *Corporate Communications*, 7 : 4, 219-231.
- Benoit, D. (2000), Les NTIC dans L'entreprise : Entre Efficacité Validée et Effet Placebo ; de L'usage Raisonné à la Dérive Pathologique, *3éme colloque organisé par le C.R.I.C. Montpellier* 30 novembre, 1er décembre, 6p.
- Bernier, C. ; Bareil, C. et A. Rondeau (2003), Transformer L'organisation Par La mise en Oeuvre d'un ERP : Une Appropriation à Trois Niveaux, *Revue Gestion*, 27 : 4, 24-33.
- Ben Chouikha, M. (2007), Les Communautés de Pratiques Entre le Travail à Distance et le Présentiel : Cas des clubs VINCI Energies, *AIM*, 21p.

- Besson, P. (1999), Les ERP à L'épreuve de L'organisation, *Systèmes d'information et Management*, 4 : 4, 21-51.
- Brimm, H. et A. Murdock (1998), Delivering the Message in Challenging Times: the Relative Effectiveness of Different Forms of Communicating Change to a Dispersed and Part-time Workforce, *Total Quality Management*, 9 : 2/3, 167-179.
- Cabot, S.J. et J.M. Steiner (2006), Creating a Strategic Communications Plan, *Pulp & Paper,* 80 : 1, 64.
- Caillaud, J. (2006), Le projet ERP : Un Projet D'organisation Peu Propice à L'apprentissage Organisationnel, *Communication au colloque IPAG / IAE de Nice, 23 juin 2006*, 14p.
- Calisir, F. et F. Calisir (2004), The Relation of Interface Usability Characteristics, Perceived Usefulness, and Perceived Ease of Use to End-User Satisfaction with Enterprise Resource Planning Systems, *Computers in Human Behaviour,* 20 : 3, 505-515.
- Charki, N.B. et M.H. Charki (2008), L'e-mail : Un Moyen de Contrôle ou de Responsabilisation ?, *Systèmes d'Information et Management,* 13 : 4, 31-60.
- Chanal, V. (2000), Langage, Changement Organisationnel et Gestion de L'innovation, *Management International,* 4 : 2, 29-44.
- Daft, R.L. et R.H. Lengel (1986), Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, *Management Science*, 32 : 5, 554-571.
- Daft, R.L. et R.H. Lengel (1988), The Selection of Communication Media as an Executive Skill, *The Academy of Management Executive,* 2 : 3, 225-232.
- DeLone, W.H. et E.R. McLean (1992), Information Systems Success: The Quest for the Dependant Variable, *Information Systems Research*, 3 : 1, 60-95.
- De Ridder, J. (2003), Organisational Communication and Supportive Employees, *Human resource Management journal*, 13 : 4, 128-146.
- Duterme, C. (2002), La communication Interne en Entreprise: L'approche de Palo Alto et L'analyse des Organisations, 167p., http://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=JNhALP9vNEYC&oi=fnd&pg=PA7&dq=strategie+de+communication+interne&ots=CpVYQUPTlD&sig=IVeipeBi3NVGN_kLRd

fY6DboszU#v=onepage&q=strategie%20de%20communication%20interne&f=false, accés le 8/2/2010.

- Elving, W.J.L. (2005), The Role of Communication in Organisational Change, *Corporate Communications*, 10 : 2, 129-138.
- Ettien, F. et S. Baile (2007), L'impact Individuel des ERP, un Axe D'évaluation des Changements Induits, *AIM*, 27p.
- Fleming, D. (2001), Narrative Leadership: Using the Power of Stories, *Strategy and Leadership,* 29 : 4, 34-36.
- Fraefel, M. ; Neuroni, A.C. et B. Estermann (2008), Designing an Analytical Framework for Communicating ICT Related Change, *Conference Proceedings Eastern European E/Gov Days 2008,* 467-473.
- Giroux, N. (1996), La Mise en œuvre Discursive du Changement, *AIMS*, 22p.
- Giroux, N. et Y. Giordano (1998), Les Ceux Conceptions de la Communication du Changement, *Revue Française de Gestion*, 26/27 : 120, 139-151.
- Globerson, S. et O. Zwikael (2002), The Impact of the Project Manager on Project Management Planning Processes, *Project Management Journal*, 33 : 3, 58-64.
- Gomez, C. et B. Rosen (2001), The Leader-Membership Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment, *Group and Organization Management,* 26 : 1, 53-69.
- Graetz, F. (2000), Strategic Change Leadership, *Management Decision*, 38 : 8, pp.550-562.
- Grimaud, A. et I. Vandangeon-Derumez (2004), Changez de Changement, *Expansion Management Review*, n°113, 43-53.
- Guffond, J.L. et G. Leconte (2004), Les ERP Puissants Outils D'organisation du Changement Industriels, *Revue Sciences de la Société*, 2 : 61, 33-51.
- Gunia, N. (2002), La Fonction Ressources Humaines Face aux Transformations Organisationnelles des Entreprises : Impacts des Nouvelles Technologies D'information et Communication, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I, 383p.

- Heo, J. et I. Han (2002), Performance Measures of Information Systems (IS) in Evolving Computing Environments: An Empirical Investigation, *Information and Management*, 1 : 4, 14p.
- Houze, E. ; Meissonier, R. et P. Perotin (2005), Influence de la Culture Métier dans la non Adoption d'un PGI : cas d'une PME High Tech, *AIM*, 9p.
- Humbert, M. ; Martignoni, N. et J.P. Rennard (2007), Moodle : analyse d'un succès, *AIM*, 13p.
- Igbaria, M. et M. Tan (1997), The Consequences of Information Technology Acceptance on Subsequent Individual Performance, *Information and Management*, 32 : 3, 113-121.
- Jomaa, H. (2005), Les Déterminants de la Création de Valeur par les TIC : Le Cas des Projets ERP, *Rapport de la cigref*, pp.53-69, http://www.cigref.fr/cigref/livelink.exe/fetch/9159/531563/Recherche_CIGREF_cahier_n2_web.pdf?nodeid=531564&vernum=0, accès le 19/1/2009.
- Klein, S.M. (1996), A Management Communication Strategy for Change, *Journal of organisational change management*, 9 : 2, 32-46.
- Kvan, T. ; West, R. et A. Vera (1998), Tools and Channels of Communication, *International Journal of Virtual Reality*, 3 : 3, 21-33.
- Le Borgne, M. (1999), Planification Stratégique, Communication et Intervention d'un Agent de Changement lors d'une Fusion/Acquisition d'entreprises: le Cas de la Fusion du Groupe Vie Desjardins-Laurentienne, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'Université Laval pour l'obtention du grade de maîtres arts (M.A), 137p.
- Lewis, L.K. (2000), Blindsided by that One" and "I saw that One Coming:" The Relative Anticipation and Occurrence of Communication Problems and Other Problems in Implementers" Hindsight, *Journal of applied communication research*, 28 : 1, 44-67.
- Long, S.K. (2007), Technology Driven Change Management: Motivation and Stakeholder Acceptance in Virtual Supply Chains, A dissertation presented to the faculty of the graduate school of the University of Missouri-Rolla in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of Philosophy in Engineering Management, 104p.
- Louizi, F.D. (2007), L'impact de L'adoption des ERP sur le Contrôle Organisationnel des Entreprises Tunisiennes, *AIM*, 9p.

- Maaloul, I. et L. Mezghani (2003), L'implantation des ERP et Ingénierie du Changement : Les déterminants de la Satisfaction des Utilisateurs d'un ERP dans les Entreprises Tunisiennes, *XII ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 3, 4, 5 et 6 juin, 29p.
- Maskel, T. (2009), A Plan is Not a Budget, *Ceramic industry*, 159 : 3, p.11.
- Mason, R.O. (1978), Measuring Information Output: A Communication Systems Approach, *Information and Management*, 1 : 5, 219-234.
- McKechnie, P.S. (2006), Competing Theories of Media Choice: Moving Beyond the Controversy to Understand How and When they Interact, A dissertation submitted in partial fulfillement of the requirements for the degree of doctor of philosophy in Management, Boston college, The Carroll School Of Management Department Of Organisations Studies, 134p.
- McLagan, P. (2002), Success With Change, *Training and Development Magazine*, 58 : 2, 44-53.
- Meade, J.A. (2010), Strategic Planning for Internal Communication, *CPA Practice Management Forum*, 6 : 1, 4-9.
- Mekadmi, S. et S. Baile (2006), La Conduite du Changement dans un Projet ERP: Deux Retours D'expériences, *11ème Conférence de l'AIM*, *Luxembourg*, 14p.
- Mezghani, K. et L. Mezghani (2005), L'alignement Organisationnel des Processus de l'ERP : Etude de Cas, Mémoire de mastère en Gestion et Internationalisation des Economies soutenu à la faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax, 88p.
- Milles, M. et M. Huberman (2003), *Analyse des Données Qualitatives*, DeBoeck.
- Mullane, J.V. (2002), The Mission Statement Is a Strategic Tool: When Used Properly, *Management Decision*, 40 : 5/6, 448-455.
- Murray, S.M. et J. Peyrefitte (2007), Knowledge Type and Communication Media Choice in the Knowledge Transfer Process, *Journal of Managerial Issues,* 19 : 1, 111-134.
- Nadifi, M. (2005), La Communication Interne Comme Outil de Déploiement de la Stratégie D'entreprise : Cas du Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion, 269p.

- Nicolas, P.M. (2002), Communication et Gestion de Crise et de Rumeurs : Le Cas de Deux Fermetures D'entreprise, Mémoire présenté à la faculté des études supérieurs de l'Université Laval pour l'obtention du grade de Maitre ès arts (M.A), 159p.
- Notebaert, J.F. et L.C. Catelin (2009), TIC et Communication Interne : Le Rôle des Agents Virtuels dans la Création de Connaissances, *Décisions Marketing*, n°56, 75-78.
- Parr, A.N. et G. Shanks (2000), A Model of ERP Implementation Approaches, *Journal of Information Technology*, 15 : 4, 289-303.
- Peus, P. ; Frey, D. ; Gerkhardt, M. ; Fischer, P. et E.T. Mattausch (2009), Leading and Managing Organizational Change Initiatives, *Management Revue*, 20 : 2, 158-175.
- Pluchart, J.J. (1998), Les Discours du Changement Organisationnel, *VII ème conférence de l'AIMS*, *Université catholique de Louvain*, 27-29 mai, 20p.
- Prien, O.K. (2000), The Effects of Cooperative Cohesion and Commitment on Team Performance, A dissertation presented for the Doctor of Philosophy degree, the University Of Memphis, 249p.
- Pundzienė, A. ; Alonderienė, R. et S. Buožiūtė (2007), Managers Change Communication Competence Links With the Success of the Organisational Change, *Engineering Economics,* 54 : 4, 61-69.
- Purser, R.E. ; Pasmore, W.A. et R.V. Tenkasi (1992), The Influence of Deliberations on Learning in New Product Development Teams, *Journal of Engineering and Technology Management*, 9 : 1, 28p.
- Robert, L.P. et A.R. Dennis (2005), Paradox of Richness: A Cognitive Model of Media Choice, *IEE Transactions on Professional Communication*, 48 : 1, pp.10-21.
- Santra, T. et V.N Giri (2008), Effect of Organizational Structure on Organizational Effectiveness Through Face-to-Face Communication, *The Icfai University Press*, 28-38.
- Seddon, P. et M. Kiew (1994), A Partial Test and Development of the DeLone and McLean Model of Success, *Proceedings of the 15th International Conference on Information Systems*, *Vancouver, Canada*, 99-110.
- Signer, J.K. (2002), Leading Change Initiatives: Communication and Bounded Agency in a Health Care Organization, A Dissertation Presented to the Faculty Of The Graduate School University of Southern California In Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, 242p.

- Sliburyté, L. (2004), Internal Communication in Organizations Undergoing Change, *Organizaciju Vadyba: Sistemini Tyrimai,* n°29, 190-200.
- Te'eni, D. (2001), Review: A Cognitive-Affective Model of Organizational Communication for Designing IT, *MIS Quarterly*, 25 : 2, 251-312.
- Temple, R.K. (2002), Setting Clear Goals: The Key Ingredient to Effective Communications Planning, *Public Relations Quarterly,* 47 : 2, 32-34.
- Thorsen, R.T. (2002), Using Planning to Improve Communication and Performance, *Commercial Lending Review,* 17 : 2, 49-51.
- Traboulay, K. (2008), Talk to Employees During M&As, *Canadian HR Reporter,* 21 : 1, 14-15.
- Tomas, J.L. (2002), *ERP et Progiciels de Gestion Intégrés : Sélection, Déploiement et Utilisation Opérationnelle*, Dunod : Paris.
- Valentin, D. et F. Vasile (2008), L'implantation de l'ERP : Facteurs Clés de Succès et Impact sur la Performance, *The Journal of the Faculty of Economics, Economic,* 4 : 1, 1353-1357.
- Virglli, S. (2002), Repenser le Rôle des Acteurs et des Outils dans la Dynamique de Changement : Une Perspective Communicationnelle, *AIMS*, 26p.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica : Paris.
- Waldt, V.D. et D.L. Rey (2004), Towards Corporate Communication Excellence in a Changing Environment, *Problems and Perspectives in Management*, 3 : 1, 134-143.
- Welch, M. et P. Jackson (2007), Rethinking Internal Communication: a Stakeholder Approach, *Corporate Communications: An International Journal*, 12 : 2, 177-198.
- Wilson, E.V. et W. Lu (2008), Communication Goals and Online Persuasion: An Empirical Examination, *Computers in Human Behavior*, 24 : 6, 2554-2577.
- Zouaoui, M. et S.Z. Karoui (1999), *Le Management Processus de Gestion et Fonctions de L'entreprise*, C.L.E. : Tunis.