HAL
open science

Changer de communication pour communiquer sur le changement : un défi posé par la transformation digitale au sein des grandes entreprises ?

Ghislain Kuete Tadzong

To cite this version:

Ghislain Kuete Tadzong. Changer de communication pour communiquer sur le changement : un défi posé par la transformation digitale au sein des grandes entreprises ?. Science politique. 2016. dumas-01475735

HAL Id: dumas-01475735

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01475735

Submitted on 2 Mar 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vous allez consulter un mémoire réalisé par un étudiant dans le cadre de sa scolarité à Sciences Po Grenoble. L'établissement ne pourra être tenu pour responsable des propos contenus dans ce travail.

Afin de respecter la législation sur le droit d'auteur, ce mémoire est diffusé sur Internet en version protégée sans les annexes. La version intégrale est uniquement disponible en intranet.

SCIENCES PO GRENOBLE
1030 avenue Centrale – 38040 GRENOBLE
http://www.sciencespo-grenoble.fr

UNIVERSITE DE GRENOBLE-ALPES

Sciences po Grenoble

Ghislain KUETE TADZONG

Changer de communication pour communiquer sur le changement : un défi posé par la transformation digitale au sein des grandes entreprises ?

Année de soutenance : 2016

Maître de stage

Karine NAVARRO

Sous la direction de

Haithem GUIZANI

Master 2 Communication politique et institutionnelle

* *Source de l'image* : Orange.com, site institutionnel d'Orange

UNIVERSITE DE GRENOBLE-ALPES

Sciences po Grenoble

Ghislain KUETE TADZONG

Changer de communication pour communiquer sur le changement : un défi posé par la transformation digitale au sein des grandes entreprises ?

Année de soutenance : 2016

Maître de stage

Karine NAVARRO

Sous la direction de

Haithem GUIZANI

Master 2 Communication politique et institutionnelle

DÉDICACE

A toi, ZAMBA, mon papa adoré, de toi je tiens une famille si merveilleuse !

Je t'aime de tout mon cœur.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements s’adressent premièrement au professeur GUIZANI Haithem pour son accompagnement et son encadrement académique durant ces deux années de master. Ses conseils avisés nous ont permis de trouver nos différents stages ; c’est un véritable honneur d’avoir travaillé sous sa supervision pour ce stage de fin d’études. Merci aussi à Madame GALBRUN Sévérine pour tout le soutien manifesté tout au long de ces deux années de master.

Nous voulons ensuite adresser notre reconnaissance à l’ensemble de l’équipe projet OFusion, bien nombreuse pour être cité ici. Vos multiples appuis nous ont permis de vivre une expérience inoubliable au sein d’Orange. Nous voulons ici nous adresser particulièrement à Madame NAVARRO Karine, notre maître de stage, et Monsieur BENALLAL Djamel, pour leurs encouragements, faisant montre d'une écoute assidue et attentive à toutes nos sollicitations, nous témoignons toute notre gratitude. Nous sommes reconnaissants à Madame LANDRON Elisabeth pour toutes les fois où elle s’est rendue disponible pour répondre à nos différentes préoccupations. Merci également à Madame RENIER Lyssa, Monsieur GUILLOT Régis, Madame DESFORGES Véronique pour leur soutien continu et leurs conseils multiples sur les questions de communication interne à Orange.

A vous, Clément, Audrey, Stéphane, Didier, Xavier, Anne et Julien, en six mois de cohabitation au sein du même Open Space, nous n’aurons jamais été à court de bonnes plaisanteries, un grand merci !

SOMMAIRE

DÉDICACE 3

REMERCIEMENTS 4

SOMMAIRE 5

SIGLES, ACRONYMES & ABREVIATIONS 6

TABLE DES ILLUSTRATIONS 7

INTRODUCTION 8

Chapitre I : DEVENIR DIGITAL, LE NOUVEAU PARADIGME DE PERFORMANCE EN ENTREPRISE 10

A- L'ère de la transformation digitale 11

B- Quelques études sur le changement en entreprise 16

Chapitre II : LE CHANGEMENT DIGITAL EXPÉRIMENTÉ À ORANGE FINANCE 22

A-Présentation du cadre de l'étude 23

B- Le diagnostic analytique 29

Chapitre III : LES IMPLICATIONS DE L'ÉTUDE 38

A- Vers une redéfinition de la fonction de communicant en interne ? 39

B-Préconisations 43

CONCLUSION 46

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE 48

ANNEXE 52

TABLE DES MATIÈRES 56

RESUME

SIGLES, ACRONYMES & ABREVIATIONS

4G : Quatrième génération

CSP : Catégorie Socio Professionnelle

CV : Curriculum Vitae

DSI : Direction des Services d'Information

ERP : *Enterprise Resource Planning* (progiciel de gestion intégré)

FGS : Finance Group Solutions

GPS : Global Positioning System (Système mondial de géo-positionnement par satellite)

IT : Information Technology

OBS : Orange Business Services

OSN : Oracle Social Network

OFUSION : Orange Fusion

PC : *Personal Computer*

PDG : Président Directeur Général

PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal

QR Code : Quick Response Code

RSE : Réseau Social d'Entreprise

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Illustration n° 1: Les différents niveaux de changement 17

Illustration n°2: Méthode d'audit appliqué à Orange Finance 28

Illustration n°3: Les avantages du projet 30

Illustration n°4: Les défis du projet OFusion 31

Illustration n°5: Pyramide de Maslow 32

Illustration n°6: Evaluation des supports de communication interne à Orange 33

INTRODUCTION

" L'allure du temps a tout à fait changé, disait déjà Michelet en 1872. Il a doublé le pas d'une manière étrange. Dans une simple vie d'homme, j'ai vu deux grandes révolutions, qui autrefois auraient peut-être mis entre elles deux mille ans d'intervalle. " Daniel Halévy écrivit ces mots peu après la seconde guerre mondiale[1], exprimant son ressenti d'historien et de philosophe face à un phénomène communément appelé l'accélération de l'histoire. Près de soixante-dix ans plus tard, beaucoup d'autres transformations ont été opérées, et ce à un rythme de plus en resserré dans le temps. Dans un tel contexte, plusieurs grandes entreprises sont parvenues à assurer la pérennité de leur activité soit en s'adaptant progressivement à ces différents changements, soit en les anticipant et en développant des pratiques innovantes. Dans tous les cas, leur capacité à changer devient un facteur déterminant pour leur survie. La communication interne est plus que jamais sollicitée par le management afin de soutenir les différents efforts de transformation interne en mobilisant ses techniques à l'efficacité éprouvée.

Un phénomène récent entend cependant faire bouger toutes les lignes de l'entreprise, y compris celles de la communication, il s'agit de la transformation digitale. Cette transformation renvoie en fait à «une restructuration pour éviter le point de basculement vers le bas du business induit par les technologies»[2]. En pratique, le numérique gagne de plus en plus de terrain dans les activités des services de l'entreprise, certaines tâches sont automatisées, tandis que la communication, elle, se digitalise. La question se pose donc de savoir si développer une communication digitale serait le choix le plus à même pour accompagner la mise en place d'un projet de transformation digitale.

A l'ère de l'entreprise numérique en effet, de plus en plus de managers veulent sortir des sentiers battus, c'est-à-dire, quitter les supports traditionnels de communication interne (journal interne, réunions, mails, intranet, etc.) pour de nouveaux supports digitaux, plus en phase avec les projets innovants qu'ils portent auprès de leurs collaborateurs. Sauf que la qualité d'une communication pouvant être mesurée à l'aune de sa capacité à atteindre les objectifs fixés, l'on peut s'interroger sur l'adéquation de ces nouveaux supports à leurs publics, pas toujours au fait du digital.

---

[1] HALEVY, Daniel. *Essai sur l'accélération de l'histoire*. Paris : Îles d'or, 1948. 166p.

[2] Définition donnée à la transformation digitale sur le site de Référence Management, cabinet conseil en coaching digital, management et innovation.

Pour répondre à cette question, nous avons conduit une étude au sein de la filière Finance d'Orange. Pendant six mois, nous avons participé à la mise en place d'un projet digital auprès des salariés de la filière, recueillant les différentes informations nécessaires à notre analyse par l'observation clinique de la communication, des entretiens avec les membres de l'équipe-projet, l'analyse des documents et les statistiques d'engagement sur le Réseau Social d'Entreprise (RSE). Ce mémoire se propose donc de confronter ces données à différentes théories sur le changement au sein d'un chapitre réservé au changement expérimenté à Orange (Chapitre II). Il nous servira aussi de base pour déterminer quelles sont les différentes implications de l'étude (Chapitre III). Mais avant, il nous faut comprendre pourquoi devenir digital devient un nouveau paradigme de performance pour les grandes entreprises (Chapitre I).

Chapitre I :

DEVENIR DIGITAL, LE NOUVEAU PARADIGME DE PERFORMANCE EN ENTREPRISE

La transformation numérique est devenue en l'espace de quelques années un concept à la mode dans les grandes entreprises. Dans ce processus, beaucoup d'entreprises s'y sont embarquées, parfois sans prendre suffisamment la mesure de son impact sur leur culture interne. Afin d'appréhender les différentes dimensions de ce concept, il importe de comprendre la réalité portée par l'expression « ère de la transformation digitale » et de présenter quelques approches théorisées en matière de changement.

A- L'ère de la transformation digitale

La révolution numérique, est-ce juste une affaire de start-up, ou davantage, la chasse gardée de quelques champions technologiques de la Silicon Valley ? Une seule réponse viable aujourd'hui : non ! Les objets connectés, le cloud computing et les réseaux sociaux d'entreprise sont parvenus à transformer tant l'activité des salariés que les mécanismes de prise de décision en interne. Cette révolution prend racine dans l'explosion de l'économie du numérique dans la société en général qui a conduit peu à peu à l'émergence d'un « working digital », une culture d'entreprise à part entière.

1- Explosion de l'économie du numérique

La transformation digitale observée aujourd'hui en entreprise prend d'abord sa source dans les nouvelles habitudes de vie qui ont découlé de la forte consommation des objets numériques dans la société. Il y a d'abord eu la naissance d'internet, mais c'est le lancement des premiers smartphones tactiles en 2007 qui sert de catalyseur à un nouveau champ de possibles : l' « homme embarqué ». Il ne s'agit pas ici de dire que l'être humain a été transformé en un système informatique en tant que tel, mais qu'il y a aujourd'hui une réelle explosion de la capacité embarqué qu'un seul individu pourrait transporter sur lui en même temps. En effet, la commercialisation des smartphones et le développement des objets connectés permettent à une personne lambda d'être joignable par téléphone, d'obtenir des statistiques en temps réel sur son rythme cardiaque, la distance parcourue

dans la journée, tout en gérant à distance la consommation électrique de ses différents appareils électroménagers via les outils smartgrids.

Avec son téléphone, il peut effectuer des achats en ligne ou même en direct (via un QR code). Sur son téléphone, il peut lire des documents, effectuer des recherches sur Google, se renseigner sur la météo, lancer le GPS pour retrouver son chemin, faire valider son titre de transport, prendre des photos ou même réaliser des vidéos pour ensuite les publier sur les médias sociaux. Bref, il peut piloter tout – ou presque tout – d'un simple mouvement du pouce.

A ce développement des ventes et capacités des smartphones, s'associe celui de l'ensemble de fournitures informatiques telles que les PCs ou les tablettes tactiles qui ont gagné en performance et en accessibilité. La capacité des réseaux, web, wifi, 4G, etc. a elle aussi augmenté et s'est diversifiée. Ceci permet aux uns et aux autres d'être connectés en permanence.

Les conséquences économiques et sociales de ces développements sont multiples. L'on observe déjà un raccourcissement du parcours de consommation qui se manifeste par la suppression de plusieurs intervenants de la chaîne d'achat. Il devient de plus en plus courant dans certaines chaînes de restauration rapide d'être obligé de passer ses commandes via des bornes libre-service. Par cette simplification, le consommateur est rapproché de plus en plus de l'objet de sa requête, faisant de lui un *consom'acteur* dans la chaîne d'achat et parfois même de lui un fournisseur ou producteur. C'est sur ce dernier point que des startups du type *Blablacar* pour le covoiturage et *Airbnb* pour le logement ont lancé une nouvelle forme de business model, basé sur l'échange et le partage.

Echange et partage sont aussi à la source de la philosophie d'accessibilité de l'information d'internet, et inspirent au-delà de l'économie, les domaines de la création et de l'innovation. Au lieu de protéger, de cacher les découvertes ou informations, il faut échanger, mettre les informations à la disposition des autres afin de pouvoir innover. Aujourd'hui, l'on rencontre un foisonnement de *Fablabs*, d'incubateurs d'innovation, dont le but est de favoriser la rencontre, l'échange et le développement des idées entre jeunes entrepreneurs par la co-création et dans une logique d'*Open Source* et *Open innovation*.

Le phénomèneva encore plus loin, car le numérique oriente aussi de plus en plus le choix des collaborateurs en entreprise. Si autrefois, le CV, la lettre de motivation et un entretien permettaient de se faire une opinion du futur collaborateur, plusieurs recruteurs admettent aujourd'hui faire une brève enquête de moralité en ligne pour s'assurer que le futur collaborateur ait un profil émotionnel et moral qui corresponde avec celui de ses futurs

collègues. Mieux, près d'un tiers de ces recruteurs vont directement à la chasse aux « têtes » en pratiquant un *sourcing* des profils pouvant convenir aux postes proposés sur les réseaux sociaux[3].

2- Le « working digital », toute une culture d'entreprise

Les différents changements que nous venons d'observer dans les habitudes de vie en société ont fortement contribué à la transformation de l'activité dans les entreprises. L'on constate le développement d'une nouvelle culture d'entreprise prenant des distances avec la culture traditionnelle au contact des valeurs promues par le digital :

Le décloisonnement

Il faut comprendre ici que le fonctionnement des activités en silos perd du terrain globalement. Si autrefois, il arrivait à des salariés d'effectuer leur travail sans rien connaître de l'activité des métiers connexes, aujourd'hui, il est exigé de toujours les prendre systématiquement en compte en ayant une compréhension au moins basique de leurs besoins afin de pouvoir s'ajuster dans son propre travail. Cette logique du décloisonnement appelle les salariés à concevoir leur entreprise comme un espace ouvert où l'information devrait pouvoir circuler efficacement entre les différents services tout en les responsabilisant en tant que partie prenante dans le transfert de ces flux en interne. Tout ceci implique une nécessaire simplification des circuits conversationnels afin de rendre les transactions plus rapide. Ainsi, alors que les commerciaux s'assurent de l'écoulement rapide des produits de l'entreprise via les différents terminaux physiques et en ligne, les équipes de terrain ont accès aux informations en temps réel sur l'état des stocks afin d'assurer un réapprovisionnement continu et maîtrisé.

L'horizontalité

[3] Apec. *Sourcing cadre : comment les entreprises recrutent leurs cadres*, juin 2016

Tout d'abord, un certain écrasement de la chaîne hiérarchique s'est peu à peu fait ressentir avec le développement d'internet et la popularisation des outils informatiques comme le microordinateur. De fait par exemple, si les services d'un secrétariat étaient autrefois attachés à l'exercice des cadres dans l'administration, aujourd'hui, l'on observe que seuls certains hauts niveaux de direction bénéficient de l'appui, non plus d'un (e) secrétaire, mais d'un (e) assistant (e). Sur son PC, le « chef » devenu manager doit lui-même s'occuper de la rédaction de ses courriels, il réalise lui-même plusieurs de ces tâches qui étaient autrefois confiées à d'autres. En fait, le manager devient moins une autorité hégémonique qu'une autorité de supervision des activités des différents salariés, qu'il encourage et oriente afin qu'ils puissent eux aussi résoudre les problèmes de façon autonome, innover pour améliorer la performance des services ou du projet.

La rapidité par l'automatisation

Le développement numérique donne à voir le cerveau humain comme une ressource précieuse dont les capacités ne devraient être sollicitées que pour des activités à haute valeur ajoutée. Aussi, nous apercevons nous que la plupart des tâches en entreprise qui appellent la réalisation de gestes répétitifs sur de longues périodes sont de plus en plus transférées vers la machine. En effet, le développement de nouveaux algorithmes permet dans de nombreux secteurs de traiter des masses de données importantes de façon automatique, l'intervention de l'homme n'étant sollicitée que pour s'assurer de qualité des informations saisies et des opérations effectuées.

Un nouveau décor

Pour se faire, il faut briser les différents silos fonctionnels et matériels, les murs en béton sont troquées contre des vitres floutées entre les différentes salles, l'*open space* devient la nouvelle configuration des bureaux afin de faciliter l'échange entre les différents collègues, avec parfois quelques aménagements en bureau sémi-ouverts pour préserver l'aspect intimité du collaborateur tant critiqué dans les modèles *open space*.
Cette architecture décloisonnée vise également à recréer un espace social au sein de l'entreprise où un siège n'est plus la propriété d'une personne, mais un simple outil de

travail de l'équipe entière au service des projets menés. Cet espace est donc suffisamment malléable, de physique, il peut se transformer en espace virtuel, permettant au salarié de travailler à distance, depuis chez lui ou même un tiers lieu. Plusieurs grandes entreprises expérimentent ainsi l'opportunité du télétravail en permettant à certains salariés, selon leurs métiers, d'effectuer une journée de travail depuis chez eux afin de leur permettre de profiter un peu plus de leur vie de famille tout en évitant les longues heures perdues dans les transports en commun.

Développer l'esprit de communauté au sein de l'entreprise

L'on le comprend bien, la nouvelle culture d'entreprise veut rompre avec la perception rigide du travail en entreprise, mais plutôt en faire un lieu de vie où les travailleurs s'épanouissent aussi bien que dans leur vie quotidienne. Pour cette raison, l'on essaie de recréer le lien social entre les salariés, tant par la transformation de l'architecture interne (*open space*), que par la création d'espaces de rencontre virtuels, comme les réseaux sociaux d'entreprise. L'objectif de ces réseaux sociaux est de permettre aux équipes de communiquer entre elles au sein d'une plateforme commune qui dépasse les frontières géographiques et fonctionnelles. Leur objectif est de suppléer au problème d'obésité de l'information disponible sur dans les boîtes de messagerie personnelles, par la création de plateformes rendant possibles de véritables dynamiques de groupes qui échangent des informations pertinentes dans le cadre de projets bien précis. De tels cadres permettent de gagner du temps et d'être plus réactifs face aux différentes requêtes internes et externes.

Une redéfinition du rôle des Directions des Systèmes d'Information en entreprise

Si autrefois la Direction des Services d'Information (DSI) a détenu les premiers rôles dans l'implantation des différents projets d'innovation et d'automatisation des activités, il faut dire que la lente démocratisation de l'outil informatique a permis aux autres services de prendre peu à peu la main dans l'usage des outils qui sont attachés à l'exercice de leurs fonctions. L'on remarque donc que certains projets en fort lien avec l'IT sont plutôt pilotés par des équipes métiers. Les responsables IT interviennent donc plus pour assurer la fiabilité et garantir la sécurité des systèmes internes. Ils s'exercent à comprendre les

besoins des différents acteurs métiers afin de les accompagner dans leur démarche d'optimisation tout en gardant bien un œil sur la stratégie IT qui a été adoptée.

Comme nous pouvons ainsi le remarquer, beaucoup d'entreprises font face à de grands changements de leurs cultures internes. Pour néanmoins saisir les différentes implications de ces changements, il importe de s'intéresser aux différentes recherches qui ont été menées précédemment sur le sujet.

B- Quelques études sur le changement en entreprise

La question du changement est une problématique aussi vieille que la philosophie. Héraclite d'Ephèse[4] affirmait dans l'Antiquité : « Ta panta rhei kai ouden menei », qui peut être traduit en « Tout passe, tout coule, on ne se lave jamais deux fois dans le même fleuve », une thèse qui voit dans le changement, une fatalité de la nature, qui se déroule lentement, que l'on en ait conscience ou pas. Afin de saisir les données collectées par notre recherche, il importe de comprendre le concept de changement organisationnel à la lumière de quelques travaux publiés sur le sujet et de bien cerner la place dévolue à la communication par ces études à l'accompagnement du changement.

1- Comprendre le changement organisationnel

GUILHON (1998) définit le changement organisationnel comme « un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »[5]. En tant que tel, le changement est toujours vécu comme une source de conflits mettant face à face les intérêts plus ou moins antagonistes d'une pluralité d'acteurs au sein de l'organisation.

[4] Héraclite d'Éphèse ou Hêrákleitos ho Ephésios (de 544-541 av. J.-C. à 480 av. J.-C), est un philosophe grec de la période présocratique. Il se caractérise par sa thèse sur le mobilisme de la nature qu'il développe autour du temps, perçu comme un feu qui dévore tout.

[5] GUILHON, Alice. Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue Française de Gestion*. Septembre-octobre 1998, n°120, p.98-107., p. 9

Les niveaux de changement

Pour Ehrard FRIEDBERG et Michel CROZIER, nous devons d'abord distinguer trois niveaux de changement[6]. Le premier niveau porte sur les changements les plus simples à opérer, mais il est parfois la première étape de conduite de changements importants. Il porte sur les outils, les activités, les façons de faire… Ici, on réalisera un petit kit de présentation, on pourra organiser un séminaire de formation et faire paraître un article dans le journal interne de l'organisation.

Le second niveau de changement porte sur la compétence. De tels changements proviennent du dessein de certaines entreprises de se doter de nouvelles compétences nécessaires à leur évolution.

Le troisième niveau, enfin, porte sur les valeurs et les attitudes, il implique un changement parfois profond de la culture de l'entreprise. Ce sont les changements les plus difficiles à mener, car l'on a beaucoup moins de prise sur représentations que les individus se font de leurs activités et donc les comportements qui en découlent. Ce travail en est donc plus délicat.

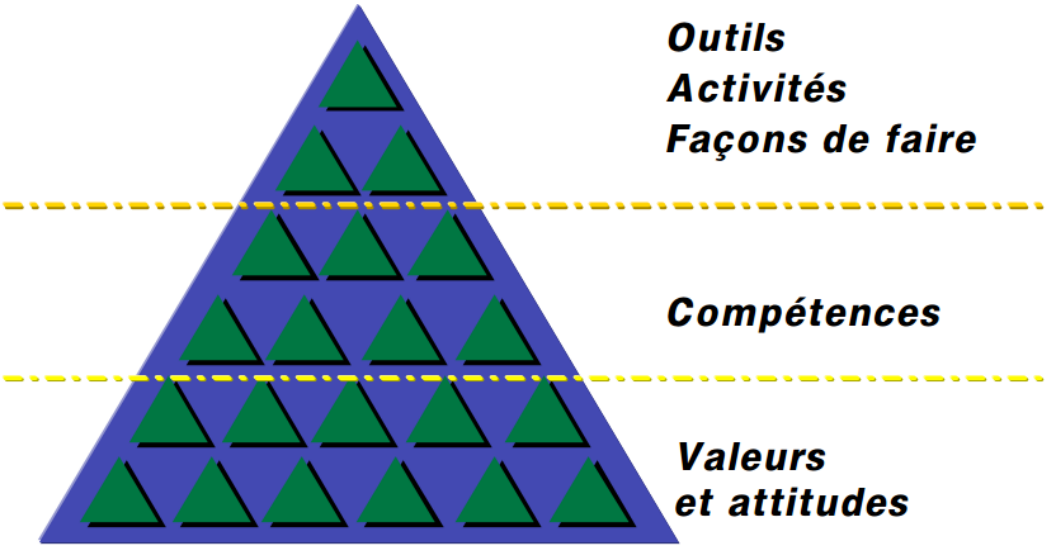

Illustration n°1 : Les différents niveaux de changement[7]

[6] CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard. *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil, 1977. 445p.

[7] Source : HAEFLIGER, Stéphane. *Le changement, quelques modestes éclairages théoriques*. Lausanne : KPMG, 2003.

La conduite du Changement

Comment mener un projet de changement dans une organisation ? Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question afin de proposer une pluralité d'approches. L'un des premiers à réaliser ce type de travaux est Kurt LEWIN[8] en 1951. D'après ce psychologue, la dynamique des groupes est essentielle pour encourager le changement, car le dialogue en leur sein permet une évolution des règles qui brisent peu à peu les différentes résistances.
Quelques années plus tard (1980/1990), Rosabeth MOSS KANTER[9] propose son modèle de la roue du changement qui s'appuie particulièrement sur la formation et la communication pour conduire le changement au sein des organisations. Cette approche reste aujourd'hui l'une des plus répandue et est particulièrement usitée dans le cadre de déploiement des solutions informatiques comme de nouveaux ERP en interne.
A.M PETTIGREW[10] propose d'examiner le changement dans sa continuité, la raison du changement est le résultat d'une analyse des différents contextes externes et internes de l'organisation et la « façon » de changer requiert une analyse du processus. KOTTER va plus loin dans cet ordre d'idée avec sa présentation de ses huit étapes du changement[11] qui donnent la primauté au leadership des managers pour impulser le changement au sein de leurs équipes.
L'approche stratégique et organisationnelle de la conduite du changement explore les voies d'un changement de plus en plus contextualisé avec Autissier et Moutot[12] (2012) qui prend en compte les spécificités de l'entreprise dans la construction de son dispositif d'accompagnement. Pour eux, en plus du contexte, deux critères permettent de caractériser le changement : l'intentionnalité (volontaire/imposé) et la temporalité (brutal/progressif).
Plus récemment encore, les travaux d'AUTISSIER et de GIRAUD (2013) ont permis de prendre un peu plus en considération le rôle des acteurs dans l'entreprise, non plus dans une dualité figée acceptation/résistance au changement, mais plutôt dans leur capacité réelle de changer. Selon leurs études, les transformations en cours dans la société et au sein

[8] Travaux publiés à titre posthume de LEWIN, Kurt. *Field theory in social science*. New York : Harper, 1951. 346p.
[9] Elle publie deux grands livres sur le sujet : *MOSS KANTER, Rosabeth. The change masters: innovation and entrepreneurship in the American corporation. New York : Simon and Schuster, 1984. 432p ; et, A tale of "O": on being different in an organization. Avec STEIN, Barry A. New York : Harper & Row, 1986. 220p.*
[10] PETTIGREW, A. Marshall. Longitudinal Field Research on Change, Theory, & Practise. *Organization Science*. Août 1990, n°1:267:92, p.267–292.
[11] KOTTER, John. *A Force for Change : How Leadership Differs from Management*. New York : Free Press, 1990. 192p.
[12] AUTISSIER, David. et MOUTOT, Jean-Michel. *Le changement agile : Se transformer rapidement et de manière durable*. Paris : Dunod, 2015. 192p.

des entreprises appellent à un changement complet de paradigme quittant d'une logique d'accompagnement du changement à celle du développement de la capacité à changer. L'expérimentation serait alors la clé pour mener les grands projets de changements à venir car faire vivre des expériences de changement à des acteurs pourrait stimuler leur aptitude à s'adapter aux différents changements à venir. Cette approche s'inspire ainsi de ce que ROGERS appelait l'*experiential learning* en 1969, un mode d'apprentissage qui privilégie la pratique dans l'acquisition des connaissances. Elle influencerait ainsi, au-delà de la connaissance personnelle, le comportement et les attitudes de l'apprenant.

2- Communiquer pour impulser le changement

La communication, LIBAERT la définit comme étant un «processus d'écoute et d'émission des messages et des signes émis par une organisation à destination de ses différents publics, au renforcement des relations qu'elle entretient avec eux, visant à l'amélioration de son image, à la promotion de ses produits ou de ses services, à la défense de ses intérêts »[13]. Considérer le fait de communiquer comme un processus exclut donc toute vision instrumentale de la communication, telle la transmission linéaire et mécanique d'une information vers un destinataire identifié. Elle implique plutôt une démarche inscrite dans la durée qui prend en compte une multitude d'informations découlant des interactions réciproques entre les acteurs. Cela part de la collecte de données par un mécanisme de veille auprès des différentes sources, suivie d'une phase d'analyse pour évaluer l'opportunité de la communication (faut-il agir ? réagir ? Est-ce le bon moment ? A-t-on les moyens ? Sommes-nous compétents pour le faire ? Est-ce en adéquation avec la politique de l'entreprise ? Quels résultats espérer ? Etc.), puis la mise en œuvre de l(es)'action(s) de communication et enfin l'évaluation globale de l'activité.

Rôle de la communication interne

Les travaux d'HENRIET et BONEU dans les années 1990 et ceux plus récents de BRULOIS et CHARPENTIER (2011) permettent de distinguer cinq grandes finalités à l'activité de communication interne. En premier lieu, la compréhension, en ce sens que la

[13] LIBAERT, Thierry. et WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator : toute la communication d'entreprise*. Paris : Dunod, 2012, 6ème édition. 640p.

communication interne doit permettre aux différents acteurs de connaître l'entreprise, son fonctionnement et sa stratégie. Ensuite, la circulation de l'information, car la communication doit coordonner la circulation des différents flux informationnels entre les services et les personnes afin de garantir un maximum d'efficacité de leurs activités. En troisième lieu, la confrontation, l'idée étant ici de jouer un « rôle d'intermédiation sociale »[14] permettant l'échange entre la direction et le personnel et au sein de ces différents espaces. La cohésion est le quatrième point, dans la mesure où la communication doit permettre de fédérer les collaborateurs autour des symboles et des valeurs de l'entreprise. Le dernier objectif, provenant de l'évolution du métier est de donner du sens, c'est-à-dire que la communication doit trouver l'équilibre entre ce qui fait sens chez les différents acteurs afin de réguler les échanges entre la direction et le personnel.

La communication interne pour le changement

La lecture des différentes missions assignées à la communication interne permettent d'effectuer un constat : ils contribuent tous au bon déploiement de la stratégie de l'entreprise en son sein. Le changement étant alors un élément de stratégie de l'entreprise, le rôle de la communication interne est donc de veiller à son implémentation. Sa démarche se construit traditionnellement autour de trois grands objectifs :

- Développer le sentiment d'urgence cher à KOTTER[15], car c'est par ce sentiment que le besoin de changer devient prégnant dans l'esprit des équipes. En effet, les salariés changent d'autant plus que s'ils prennent conscience de son importance pour l'avenir de leur métier.
- Faire diminuer l'anxiété ressentie face au changement. Il s'agit selon Edgar SCHEIN[16] de maintenir une "anxiété de survie" nécessaire au projet, car le changement doit signifier quelque chose d'important pour la personne ou l'organisation. Cependant, il importe de faire passer en dessous la barre de son "anxiété d'apprentissage" qui peut justement bloquer le processus. En gros, il faut que l'organisation sache par quel bout amorcer le changement.
- Construire la confiance.

[14] CHARPENTIER, Jean-Marie. et BRULOIS, Vincent. *Refonder la communication en entreprise : de l'image au social*. Paris : Fyp, 2013. 192p.
[15] KOTTER, John P. *Leading Change*, Boston : Harvard Business Review Press, 1996, 1st Edition. 208p.
[16] SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass, 1985, 1st ed. 358p.

Pour atteindre ces différents objectifs, la communication interne doit s'attacher à multiplier ses canaux. Pour KOTTER, communiquer via des supports différents permet au changement de s'implanter plus durablement.
Par ailleurs, la communication pourrait stimuler l'échange autour du projet de changement. L'idée est d'inviter les différentes parties prenantes à exprimer ouvertement leurs appréhensions et/ou encouragements à effectuer le changement, de sorte à décrisper le débat sur le sujet.

Communiquer donc sur le changement n'apparaît donc pas comme une chose facile. C'est une activité qui appelle différents savoir-faire tirés de l'expérience en psychologie, en management, en sociologie et en communication. La confrontation aux faits donnant souvent à considérer des données pas suffisamment prises en compte par les précédentes recherches, nous avons tenu à examiner les différentes théories présentées ici à la lumière de la transformation digitale vécue à Orange Finance.

Chapitre II :

LE CHANGEMENT DIGITAL EXPÉRIMENTÉ À ORANGE FINANCE

Dès le début des années 2000, la révolution numérique a étendu son influence de la sphère privée à l'activité professionnelle au sein des différentes entreprises. Elle a posé de nouveaux défis aux entreprises, qui pour se pérenniser, font peu à peu évoluer leur marché. Dans le cas d'Orange, la transformation a d'abord été traduite par l'évolution des services proposés à sa clientèle. De l'opérateur traditionnel France télécom à l'activité primitive de fournir un service d'accès et d'appels téléphoniques, s'est opéré une première évolution avec l'apparition du téléphone portable. Cette période couplée aux débuts d'internet permet la montée d'un phénomène nouveau : le « Tchat ». Le SMS constitue donc une prémisse de la révolution digitale car le téléphone ne sert plus seulement à appeler, il permet aussi d'écrire. Puis, se développent les besoins de connectivité internet avec le développement des smartphones. Aujourd'hui, Orange fournit non seulement des services d'appels, SMS et internet, mais entend aussi se positionner sur des marchés émergents comme celui du paiement mobile, la banque mobile ou le big data. Le seul problème est que ces différentes transformations appellent aussi un développement de sa compétence interne à gérer ces nouveaux services. C'est dans ce sens qu'il convient de comprendre la mise en place du projet OFusion mené au sein de la filière Finance de l'entreprise, un projet de transformation destiné à optimiser l'efficacité des services comptables, contrôle de gestion et achats à Orange face à la masse de données à traiter dans l'avenir.

A- Présentation du cadre de l'étude

Notre expérimentation s'est déroulé au sein du groupe Orange, dans sa filière finance. Cette filière regroupe quelques 5134 salariés[17] regroupés dans quatre grands domaines :

- Comptabilité
- Contrôle de gestion
- Audit, Contrôle & Management des risques
- Corporate finance

Pour bien comprendre le contexte de l'étude, il faut au préalable présenter le projet OFusion, puis décrire les méthodes de recherches employées.

[17] Source Arche (CDI actifs – décembre 2014)

1- OFusion et les tendances de transformation des fonctions finance & Achats d'entreprise

Les fonctions Finance à Orange ont pour but de contribuer à l'amélioration des performances du Groupe, au processus de prise de décision et à l'optimisation de la gestion des risques. Ils sont cœur du fonctionnement de l'entreprise et s'assurent de sa bonne santé économique et financière. L'introduction du digital dans ces activités constitue un enjeu de taille dans la plupart des grandes entreprises car il permettrait aux responsables financiers et autres métiers de la filière d'exploiter les différentes données de transaction (achats en ligne, statistiques d'utilisation des services, etc.) en temps réel afin d'être à même de mieux anticiper les tendances des secteurs et de repérer rapidement d'éventuels problèmes du système pour les résoudre en temps et en heure. On connaît par exemple le *yield management*[18] qui permet aux compagnies aériennes et ferroviaires d'ajuster leurs tarifs en fonction de la demande, avec le digital, la comptabilité jouirait de telles données afin de soutenir la performance commerciale de l'entreprise et d'orienter la gestion des promotions en temps réel, selon les indicateurs disponibles par zone géographique. On le comprend donc, le digital dans la finance, c'est aussi l'accès à la donnée pour les différents services, en toute mobilité. La mise en place d'espaces sociaux de partage de données simplifie également l'échange d'informations et le transfert de documents, car de fait, l'équipe peut travailler sur un projet commun en même temps directement sur l'outil. Le *cloud computing* est aussi une nouvelle tendance qui permet de stocker les différentes données non plus sur un disque dur ou des serveurs à l'intérieur de l'entreprise, mais directement en ligne, dans le « Cloud ». Ce dernier service est une garantie de mobilité des salariés, leur permettant d'avoir un accès sécurisé aux données transactionnelles à partir de n'importe quel terminal et sans forcément se trouver sur leur lieu de travail habituel.

Le projet OFusion

L'exposé précédent donne à comprendre quelles sont les grandes tendances de transformation des métiers de la finance à l'ère de la transformation digitale. Le projet

[18] STASSI, Franck. Le digital, nouvel allié des directeurs financiers. *Business & Marchés*. Mis en ligne le 5 mai 2014. Disponible sur <https://www.businessmarches.com/digital-nouvel-allie-directeurs-financiers/> [Consulté le 29 août 2016]

OFusion à Orange s'inscrit dans ce même ordre idée et vise un changement des modalités de travail au sein des métiers de la finance et des achats au sein du Groupe. Les salariés de cette filière sont en fait habitués à utiliser, pour effectuer toutes leurs commandes ou autres opérations, un ERP (progiciel de gestion intégré) appelé Novae en France. Développé également à la base par Oracle, Novae a fait l'objet de plusieurs customisations successives afin de pouvoir l'adapter toujours plus aux exigences des comptables internes du groupe. Résultats :

- Impossibilité de bénéficier des nouvelles versions de l'ERP, vu que le produit fini est extrêmement différent du produit initial ;
- Coûts importants en temps et en masse salariale des informaticiens chargés d'assurer la maintenance et la customisation de ce progiciel.
- Enfin, les coûts liés à l'achat et à l'entretien des serveurs permettant le stockage de ces différentes données.

Ayant bien saisi l'opportunité économique de tous ces coûts, Oracle a élaboré un nouvel ERP, « Oracle Fusion », qui permettrait aux grandes entreprises de bénéficier de ses mises à jour et optimisations en temps réel, tout en éliminant les coûts liés à son entretien car l'application est fournie entièrement en mode cloud (utilisation de l'application en ligne) et l'ensemble des données seront directement hébergées dans leurs serveurs à eux et non ceux d'Orange. Les coûts en temps de customisation disparaissent aussi car la solution en ligne ne permettra qu'un accès limité aux possibilités de paramétrage des services informatiques internes.

En plus de l'application, Oracle fournira l'OSN (Oracle Social Network), qui permettra aux différents membres d'une équipe comptable de travailler de manière collaborative, mais surtout à des départements différents de travailler ensemble (controlling et compta, demandeur d'achat et comptable…). Ceux-ci pourront par exemple échanger sur une même fiche comptable (un peu à la façon d'un Google doc partagé), discuter et modifier des éléments à partir de leurs smartphones, tablettes ou PC.

Le gros défi alors pour Orange est de faire adhérer ses salariés finance et achats, utilisateurs finaux de cet outil, à ce changement. La plupart sont en effet habitués à utiliser un outil customisé, paramétré au gré de leurs désirs, revenir à un outil simplifié pourrait susciter beaucoup de résistances. Par ailleurs, avec près de 7000 futurs utilisateurs dénombrés rien qu'en France, il faudrait proposer un changement à une population nombreuse, éclatée géographiquement, de cultures et de langues différentes. Enfin, il s'agit d'un public CSP+ de plus de 35 ans en moyenne et donc, une population dont la sensibilité

aux outils digitaux est très variable, elle communique assez peu sur le réseau social d'entreprise.

Vu l'importance de ce défi, la stratégie adoptée par l'équipe en charge du projet est d'assurer d'abord l'implémentation de cet ERP dans trois pays (France, Belgique et Pologne). Des sessions de formations pour des panels de cadres ont été organisées, la communication elle, a été appelée à précéder, puis accompagner le déroulement de ces différentes sessions.

2- Choix et description des méthodes de recherche

Notre recherche s'étant attachée à montrer l'impact du recours à de nouveaux canaux de communication dans le but d'accompagner le changement, nous avons fait le choix d'une analyse en deux étapes. D'abord un état des lieux de la communication interne telle qu'elle est menée à Orange et sur le projet dans les services concernés (culture d'entreprise, analyse des supports de communication, etc.) ; puis, durant la mise en place de la stratégie de communication digitale, une évaluation des différents retours des salariés.

L'audit de communication en amont

Cet audit, effectué dès le début de notre période d'expérimentation à Orange, visait à recueillir une première base de données sur l'impact des communications autour du projet OFusion, qui serait comparée ensuite aux indicateurs de performance de la stratégie de communication digitale sur le projet. Trois objectifs étaient assignés à cette activité :

- Déterminer les besoins d'information ;
- Evaluer le degré d'adhésion et identifier les points de rupture ;
- Identifier les meilleurs relais d'information auprès du personnel

La mission d'audit s'étendait sur trois semaines (15 janvier au 5 février 2016) afin de collecter et traiter les différentes données au fil de l'eau. Nous avons privilégié trois techniques de collecte des données :

- L'analyse de contenus. Il s'agissait d'abord de collecter puis d'analyser différents documents renseignant sur l'entreprise, son fonctionnement, la répartition des

services et des responsabilités. Nous avons ensuite orienté nos recherches vers les différents contenus vidéo présentant le projet OFusion, les documents disponibles à Orange traitant de son impact au sein de la filière finance. Nous avons enfin fait une analyse des différents supports de communication disponibles et des comportements de réception à Orange, sur la base notamment d'un inventaire de ces supports pour ensuite en ressortir des informations sur la politique éditoriale de l'entreprise.

- Les entretiens. Menés dans une attitude d'exploration, ils nous ont permis de peaufiner notre compréhension du projet à la lumière des différents éclairages fournis par les personnes ressources interrogées. Nous avons fait le choix du mode semi-directif à chaque fois, en face-à-face la plupart du temps, un seul ayant été fait par écrit. Nous en avons mené une quinzaine, auprès de différents membres de l'équipe en charge du projet (consultants et salariés). Le but étant de saisir selon différents angles de vue et surtout selon les différents métiers présents au sein de la filière finance.
- L'observation participante. Nous nous sommes pleinement immergés dans l'activité de l'équipe-projet en partageant leurs expériences durant nos six mois de stage. Par "observation participante" nous voulons renvoyer au travail de terrain qui a été mené dans son ensemble, depuis notre arrivée au sein de l'équipe, quand nous négocions l'accès aux informations, jusqu'au moment où nous l'avons quitté au bout de six mois. Nous avons ainsi pris part à différentes réunions sur le projet, des réunions d'étape hebdomadaires sur l'état d'avancement des activités et des réunions de préparation des formations. Nous avons été à l'œuvre tant à la réflexion qu'à la mise en œuvre des différents supports de communication, dans un rapport régulier avec les managers.

Illustration n°2 : Méthode d'audit appliqué à Orange Finance[19]

L'évaluation de la stratégie de communication digitale en aval

Si les méthodes utilisées en aval relèvent d'une analyse purement qualitative, nous avons voulu analyser les retombées de la stratégie au travers d'une grille qui conjugue données qualitatives et données quantitatives. La stratégie mise en place ayant principalement explorée les voies d'une communication digitale, l'administration d'un questionnaire n'est pas indispensable pour faire une évaluation. Les outils digitaux intègrent aujourd'hui des services qui permettent d'analyser en temps réel les comportements des utilisateurs sur les espaces. Dans le cadre du travail mené à Orange, la stratégie mise en place avait pour principal support le réseau social interne, Plazza. Afin de communiquer sur le projet, nous avions créé un groupe Plazza (un peu à la façon des groupes Facebook) sur lequel les différents contenus, vidéos et articles étaient publiés régulièrement afin de partager les actualités du projet. Le premier mécanisme d'évaluation est le trafic généré sur la page. Pour drainer le trafic vers ces contenus, une newsletter était envoyée mensuellement aux

[19] Source : établi par l'auteur.

différentes parties-prenantes du projet. En plus du trafic, le taux de transformation des visiteurs en acteur de l'animation des pages a été évalué. En effet, l'objectif étant au final de mettre en place une communauté dynamique autour du projet qui prend en main l'outil et qui échange en son sein, la méthode privilégiée ici a été l'analyse des indicateurs d'engagement comme les clics sur les liens dans la newsletter, les commentaires à la suite des billets publiés, les partages et les recommandations de ces contenus constituent une première base d'évaluation.

L'analyse qualitative intervient pour sa part dans les retours des utilisateurs du réseau social en commentaire, mais aussi dans l'analyse textuelle des contenus publiés par les différents syndicats du personnel sur le projet.

B- Le diagnostic analytique

Selon Françoise LAOT et Michel ROUAH[20] : « Un diagnostic consiste en l'explication, l'approfondissement, l'analyse d'un problème préalablement identifié ». Dans le cas d'Orange, le problème posé est celui de l'opportunité de changer la façon de communiquer (une stratégie de communication digitale) pour accompagner le changement digital de la filière Finance. La réalisation d'un diagnostic sur cette question passe par l'examen des différentes informations fournies par l'étude suivie par une confrontation des différentes théories énoncées à celle-ci.

1- Les données fournies par l'étude

Les enseignements de l'audit

Malgré la popularité et peut-être l'efficacité éprouvée des grilles d'analyse d'inspiration américaine comme le SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) pour l'analyse des options stratégiques inhérentes à des projets ou encore l'analyse PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal) pour évaluer l'influence des facteurs macro-environnementaux, nous avons tenu à en faire l'économie

[20] LAOT, Françoise. et ROUAH, Michel. *Piloter le développement social. Guide d'évaluation dynamique et participative*. Paris : *L'harmattan,* 1994. p159.

dans le cadre de notre audit sur le projet OFusion. La raison tient principalement en l'opportunité de ces analyses dans le cadre de ce projet précis, dans la mesure où la «swotification »[21] ne saurait être la panacée à toutes les questions d'analyse, car tous les projets ne peuvent être appréhendés sous le prisme de ces différents angles préétablis. Par ailleurs, nous savons que les modèles d'analyse SWOT et PESTEL sont davantage des outils d'aide à la prise de décision stratégique sur des projets. Ils deviennent donc parfaitement inopérants lorsque la décision stratégique d'amorcer un projet est prise et que la tâche est alors confiée à la communication de participer à sa mise en œuvre. Nous avons donc opté ici pour une analyse qui mette en avant les arguments et contre-arguments pour la mise en place du projet selon un diptyque Avantages/Défis du projet.

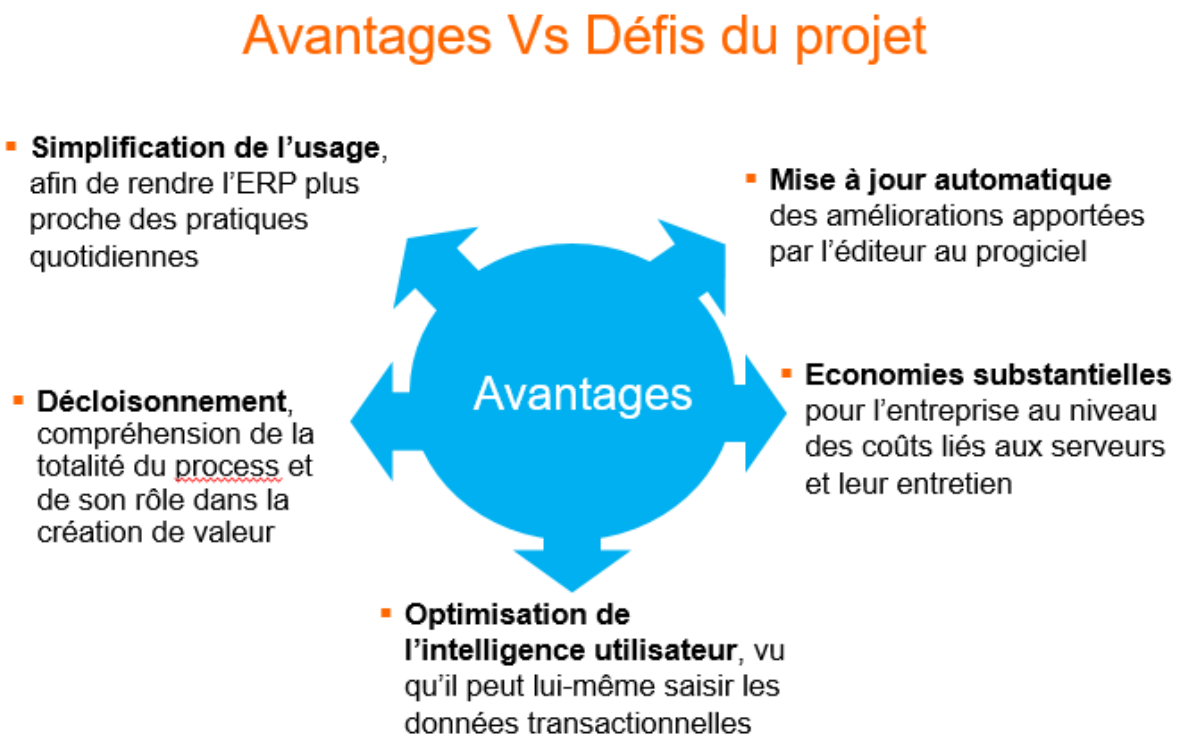

Illustration n°3 : Les avantages du projet[22]

[21] Terme emprunté à Fabienne Martin-Juchat, Professeure à l'Université de Grenoble-Alpes
[22] Source : établi par l'auteur.

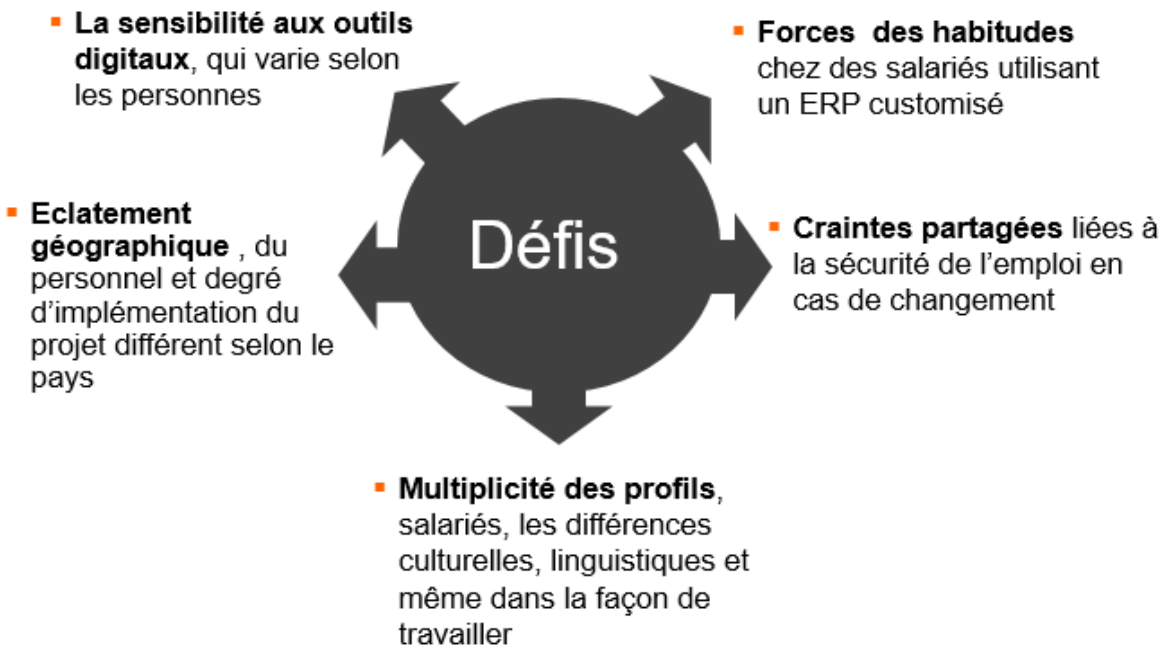

Illustration n°4 : Les défis du projet OFusion[23]

Une lecture de ces défis permet de bien situer le lieu de la résistance au changement de certains employés au deuxième niveau de la pyramide de Maslow, car le digital est vécu par certains comme une nouvelle donnée qui met à mal la sécurité de leur emploi au sein de l'entreprise. Des schémas du type Digital = automatisation des opérations = licenciements ou encore Digital = automatisation = perte du contact humain, foisonnent dans les discours des syndicats.

[23] Source : établi par l'auteur.

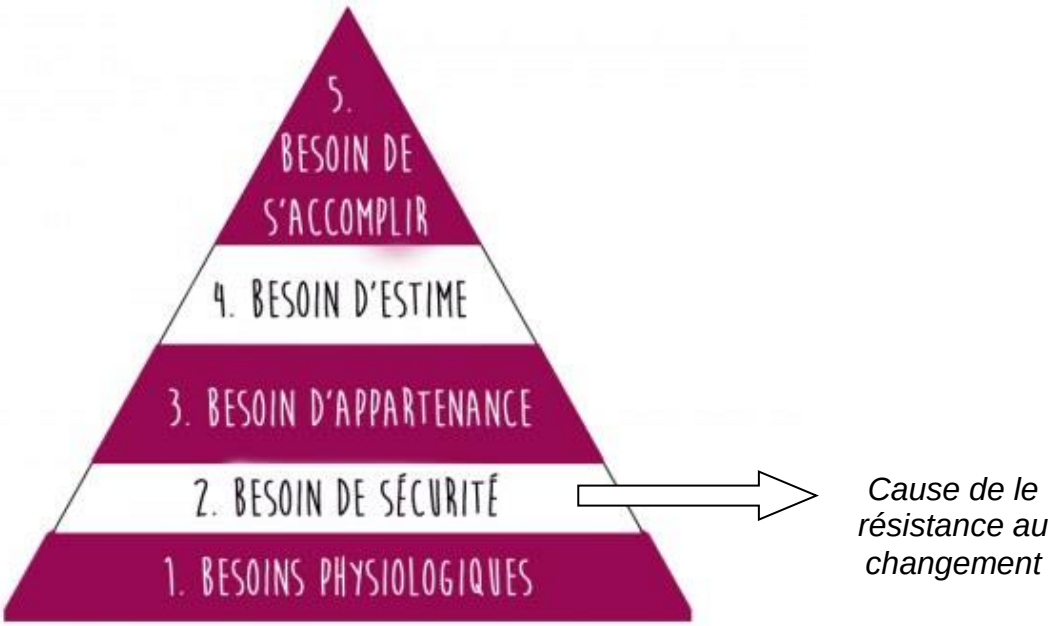

Illustration n°5 : Pyramide de Maslow[24]

Concernant les valeurs et les comportements de salariés au sein de l'entreprise, on peut dire que "L'humain a pris de la valeur chez Orange »[25]. Le fait est que, après la vague de suicides qui ont marqué l'histoire du groupe principalement entre 2008 et 2009, la politique managériale pilotée par le nouveau PDG Stéphane Richard a suivi les voies d'une profonde dynamique de reconstruction. Il s'agit donc d'une nouvelle culture dans les relations hiérarchiques qui consacre une grande horizontalité des interactions, les salariés se tutoient et disposent de salles de détente pour les échanges durant les pauses café.

Pour ce qui est du cadre Socio-organisationnel, l'entreprise a fait le choix d'espaces travail semi-ouverts sur la plupart de ses sites afin de concilier les deux volets intimité et ouverture dans les relations de travail entre les salariés. Au sein de l'entreprise, il y a une grande multiplicité des organisations syndicales très actives. Le top management montre toute sa bonne volonté de conduire une transformation profonde du fonctionnement de l'entreprise dans un sens plus digital à travers le déploiement d'outils, de solutions et de formations qui visent à faire changer les modes de travail.

Côté supports, l'étude a permis de mettre en exergue les différents supports de communication utilisés en interne et l'usage que les salariés en faisaient. Nous en avons répertorié dix au total :

[24] Source : Site aufeminin.com

[25] Propos de tenus par Bruno Melting, directeur général adjoint chargé des ressources humaines du groupe Orange alors qu'il recevait pour le compte d'Orange le Trophée du capital humain le 18 juin 2015.

- l'email,
- les dossiers partagés (pour le stockage des documents per équipe sur les serveurs),
- l'intranet du groupe (généralisé),
- MyCo (intranet spécifique aux comptables),
- le téléphone,
- les réunions,
- les pushmails (newsletters internes),
- les brochures (kit de présentation de la filière finance),
- les affiches (plus utilisées par les syndicats),
- Plazza, réseau social d'entreprise (RSE).

Sur cette base, nous avons interrogé les salariés du service FGS pour déterminer à quel rythme ils les utilisaient et pour quels usages. Ceci nous a permis de mettre en place un tableau d'évaluation de la pertinence de ces outils auprès de leurs cibles.

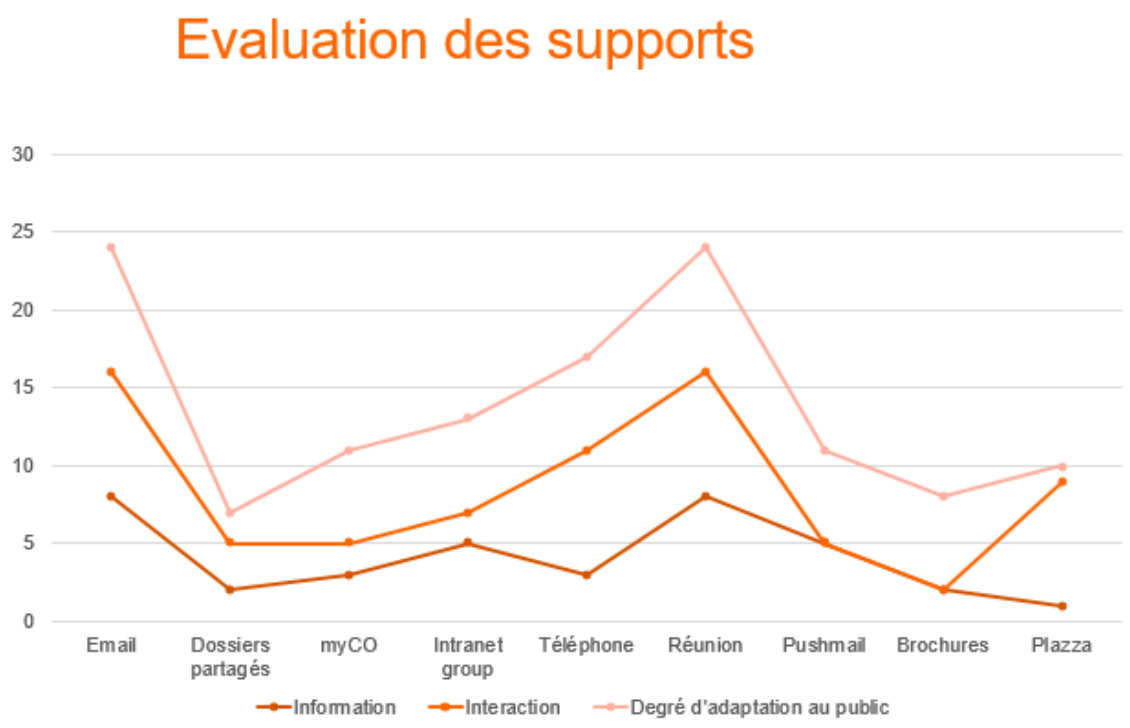

Illustration n°6 : Evaluation des supports de communication interne à Orange[26]

De cette première évaluation, il ressort clairement que le moyen de communication le plus apprécié au sein de l'équipe-projet OFusion est la réunion d'équipe avec une certaine

[26] Source : établi par l'auteur.

préférence pour les rencontres en face-à-face par rapport aux réunions téléphoniques ou par vidéoconférence. Les outils pleinement digitaux comme le RSE Plazza souffrent d'un vrai problème d'adaptation à leur public et malgré ses capacités intrinsèques à encourager l'interaction, il est l'un des supports d'information les moins efficaces auprès de cette population.

Les résultats issus de la stratégie de communication digitale

Ayant observé les capacités inhérentes aux différents outils, nous avons voulu analyser les différents retours obtenus sur les actions de communication menées pour accompagner le changement. La stratégie proposée par la communication utilisait principalement le RSE afin d'impulser une nouvelle culture digitale. La première remarque que l'on fait est que le sur le groupe *OFusion France* créé à l'intérieur du réseau pour porter le projet, seuls 127 salariés étaient inscrits au début de notre activité le 20 janvier 2016, contre 251 à notre départ le 8 juillet. Il faut signaler que cette augmentation de 121 membres au site en ligne en 6 mois peut paraître certes encourageante, mais reste négligeable quand on les met en perspective avec les 5000 salariés en France qui pourraient être fortement impactés par la solution. Un autre groupe, *OFusion Experience*, a été créé sur le même RSE durant le mois de février afin de servir de plateforme d'échange avec les salariés basés principalement à l'étranger ou du moins pour ceux dont l'activité rencontre régulièrement des interlocuteurs étrangers. Cette plateforme d'expression anglaise essentiellement comptait une centaine de membres à la fin de notre expérience, alors qu'encore le projet devrait atteindre plusieurs milliers de personnes.

Nous constatons par ailleurs que les actes d'engagement des utilisateurs, comme le fait de produire un feedback à la suite des contenus auxquels l'on est exposé, peine à se développer autour des contenus publiés sur le RSE. L'engagement de l'utilisateur suite aux contenus qu'il voit, comme le fait de recommander un article (équivalent du *like* sur Facebook), le fait de le partager sur sa page personnelle ou même celui de rédiger des commentaires, sont autant d'actions qui marquent la rupture entre la communication digitale (interactive) et une communication via les modes plus traditionnels. Sur le RSE Plazza, malgré la possibilité qui leur est donnée de pouvoir échanger avec d'autres salariés, rares sont ceux qui publient des posts sur leurs pages, qui commentent les articles qu'ils lisent ou les partagent s'ils les aiment. En interrogeant les membres de l'équipe-projet sur

les raisons pour lesquels ils ne commentaient les articles en ligne, nous avons plusieurs fois reçu pour réponse qu'ils n'avaient pas eu le « réflexe » de le faire.
En sens inverse, nous avons obtenu beaucoup de retours positifs du Café digital, un événement qui permettait de réunir des salariés par petits groupes afin d'échanger dans une atmosphère détendue (comme une pause-café), de l'impact du digital en général et du projet OFusion en particulier sur le devenir de leur activité. Nous avions identifié plus tôt la pertinence des réunions pour communiquer auprès des équipes et avons choisi de la faire différemment cette fois, en y insérant des échanges via des outils digitaux afin de permettre à l'assistance de se plonger dans l'univers expérientiel de l'innovation digitale.

2- Les approches théorisées à l'épreuve de l'expérience à Orange

L'observation de l'expérience à Orange nous permet d'interroger quelques-unes des approches et principes du changement qui sont de plus en plus considérés comme des évidences dans la pratique du changement.

Remise en question du paradigme de l'urgence

Les travaux de KOTTER ont placé très tôt la notion d'urgence au rang de catalyseur du changement au sein des organisations. L'idée exploitée plusieurs fois par le top management des entreprises était de présenter le changement comme une question de « vie ou de mort », mettant en jeu la survie de l'entreprise et donc celui de l'emploi des salariés. En gros, le « Changement est bon parce qu'il est changement ». Sauf que, dans le cas d'une entreprise comme Orange, on ne saurait parler de crise et justifier un discours d'urgence. Bien que le projet soit important pour l'entreprise, le choix d'une implémentation progressive (étalée sur plusieurs années) impose le défi à la communication projet de procéder par une démarche qui vise à le rendre le plus intelligible possible pour les salariés.

Remise en question du paradigme de la finalité connue

La définition assez commune du changement comme un processus visant à quitter d'un point A à un point B identifié suppose que les porteurs du changement en maîtrise pleinement la finalité. Cette approche a été particulièrement employée dans le cadre de projets informatiques comme l'implémentation de nouveaux ERP ou le déploiement de nouveaux outils digitaux où le top management espère conduire le changement via des sessions de formations, des plans de communications et divers mécanismes d'accompagnement. Le gros problème de cette méthode est de voir sa finalité en le déploiement de la nouvelle solution. En effet, le plus difficile n'est certainement pas de mettre en place un nouvel outil, mais bien plutôt la construction sociale de la technologie comme le souligne qu'Orlikowski (1996), c'est-à-dire faire de développer de nouveaux comportements en phase avec le nouvel outil. Or, ces comportements ou représentations doivent être co-construits avec les utilisateurs finaux, qui déterminent quels usages particuliers ils trouvent à y développer. C'est le cas notamment du RSE Plazza à Orange qui est un outil plus ou moins pertinent selon les équipes et les usages qu'ils ont réussi à y développer. L'insertion limitée de cet outil dans les usages des salariés visés par le projet OFusion justifie en grande partie l'efficacité mitigé de certaines actions de communication l'ayant utilisé comme socle.

L'expérimentation au cœur de la conduite du changement

La démarcation entre les défenseurs de la primauté de la théorie et ceux de la primauté de la pratique date de l'Antiquité. On se souvient en effet de cette longue dispute qui opposait Platon, prônant l'hégémonie de la pensée sur les réalités tangibles, à son disciple, Aristote, pour qui la *Praxis* n'est pas moins source de connaissances que la réflexion philosophique. Si en matière de conduite du changement, l'approche platonicienne (formations, communication, management du projet) a régulièrement été privilégiée, nous constatons que certaines expériences sont de bien meilleures sources de connaissances que certaines formations, car elles permettent de confronter non seulement ses connaissances propres, mais aussi ses croyances à une situation concrète de « vie quotidienne » qui permet de valider ou d'amender le changement.

Appliquée à Orange, cette option de stratégie de changement a permis de sélectionner un panel de futurs utilisateurs de la solution destinés à travailler à la co-construction de celle-ci par les retours d'expériences qu'ils en donneraient. Ce faisant, non seulement ces

personnes prennent peu à peu la main sur le nouvel outil, mais l'enrichissent en questionnant ses failles et en développant peu à peu des aptitudes pour les contourner.
KOTTER insiste à ce niveau sur la capacité d'accompagnement des managers, qui, au-delà des actions de communication, doivent pouvoir « expliquer, incarner et faire vivre le processus de changement aux principaux intéressés »[27]. Les ateliers participatifs sont ici un bon moyen pour réaliser une transformation personnelle transposable au niveau du collectif.
L'autre angle d'attaque privilégié à Orange par la communication pour le changement a été la remise en question de certaines normes sociales qui prévalaient dans la culture interne de l'entreprise. Cette remise en question perceptible tant dans la tonalité des discours que par les choix des actions de communication à mener visait réduire à l'attachement des salariés à un fonctionnement très encadré du service pour introduire légèrement cette atmosphère de liberté que promeut la culture digitale. LEWIN Kurt, régulièrement considéré comme le théoricien de la résistance au changement propose en ce sens un modèle résumé dans le triptyque « décristallisation – déplacement – recristallisation » - traduit en d'autres termes en déracinement /expérimentation / enracinement ». Ainsi, en lieu et place d'une propagande qui ne remet pas en cause l'attachement de l'individu aux normes, LEWIN observe que l'échange et la prise de décision collective suscitent une implication psychologique et émotionnelle des individus qui peut déboucher sur un changement de comportement.

Ces différents éléments permettent donc de constater l'efficacité de certaines approches dans le contexte d'Orange dans sa dynamique de transformation. Ils servent de base également pour saisir les différentes implications de cette étude pour contribuer à une évolution de la connaissance sur la communication interne et les questions de changement organisationnel.

[27] AUTISSIER, David. et MOUTOT, Jean-Michel. *Ibid.* p15.

Chapitre III :

LES IMPLICATIONS DE L'ÉTUDE

L'étude que nous avons mené à Orange a permis de mettre en évidence les grandes difficultés, certainement commune aux grandes entreprises, à arbitrer entre la multitude d'approches disponibles pour l'accompagnement des macro-changements. Dans la dynamique de ces changements, l'entreprise change certes, mais avec elle, l'activité de communication en son sein. Aussi, importe-t-il d'examiner à présent la transformation actuelle du métier de communicant en entreprise et de ressortir quelques préconisations de cette étude.

A- Vers une redéfinition de la fonction de communicant en interne ?

La communication en entreprise n'a pas été épargnée par la transformation digitale. Il suffit pour s'en rendre compte de regarder à l'évolution des missions confiées aux chargés de communication interne dans les offres d'emploi. Son activité, de plus en plus en investie par différents intervenants extérieurs se trouve tiraillé entre deux pôles extrêmes : une fonction de façade dans les dynamiques de changement d'une part, et la transformation du métier en compétence d'autre part.

1- Un acteur de façade pour le changement ?

En 2012, une enquête Inergie[28] publiée fait état d'une évolution majeure dans les missions assignées à la communication : accompagner les changements dans l'entreprise est devenu le premier objectif déclaré de communication interne. Cet objectif montre ainsi l'importance de la communication interne par la stratégie, mais porte en lui-même, par sa formulation, les signes de la fonction de second plan à laquelle elle reste assignée. En effet, dire qu'elle « accompagne » c'est clairement montrer que la réflexion stratégique se trouve ailleurs, en d'autres termes, qu'elle est faite sans elle. Il s'agit en gros d'« une vision réductrice qui limite la communication à un processus de création de messages et d'images

[28] Inergie et Afci. *Baromètre Inergie-Afci 2012 de la fonction Communication interne* [en ligne]. Mars 2012. Disponible sur <http://www.afci.asso.fr/publications/toutes-les-publications/barometre-inergie-afci-2012-de-la-fonction-communication-interne/> [Consulté le 04 septembre 2016]

vers des destinataires qu'il s'agit d'informer, de convaincre, d'influencer, voire de manipuler, mais bien peu d'écouter » comme le dénoncent CHARPENTIIER et BRULOIS[29]. A cette perception biaisée, s'ajoutent une tension double qui met à mal le communicant dans son rôle d'accompagnement du changement :

La prétention de « faire adhérer » les salariés au changement

Cette méprise assez commune, qui résume la communication à une succession de supports graphiques ou d'articles publiés dans une newsletter, serait moins difficile à faire lever si elle n'était pas alimentée par les professionnels du métier. Le fait est que, pour justifier de la pertinence de leur fonction, les communicants doivent produire des œuvres concrètes (ou du moins perçues comme tel) qui prouvent qu'ils accomplissent une mission d'intérêt stratégique pour l'atteinte des objectifs fixés par le management. C'est dans ce sillage que les professionnels du métier, en collaboration avec le top management et les salariés, ont construit une lourde méprise : la capacité de la communication à faire adhérer à un projet, en d'autres termes, « faire penser à des publics cibles ce qu'on veut qu'ils pensent afin qu'ils fassent ce qu'on veut qu'ils fassent »[30]. Une conception du métier qui ne diffère pas trop de la propagande tant décriée car elles ont en commun tant les supports que le dessein de manipuler l'opinion dans un sens donné. Elle puise dans les ressorts de la théorie des actes de langage chère de John Austin[31] qui reconnaît un effet perlocutoire (effet psychologique ressenti par le destinataire) à certains actes de langage.
Dans les faits, nous avons pu nous rendre compte des limites de ce point de vue à Orange. L'on ne convainc pas une personne d'adhérer à un projet en lui présentant quelques vidéos bien tournées ou des supports visuels attrayants. La réalité est beaucoup plus vaste et plus complexe. Elle intègre surtout les échanges peu formels du quotidien au travers desquels la relation se construit. Ces échanges débouchent tantôt sur un accord, tantôt un désaccord ou encore un consensus ou un compromis, un résultat en tout cas qu'une simple transmission d'information pourrait difficilement obtenir.

[29] CHARPENTIER, Jean-Marie et BRULOIS, Vincent, *ibid.* p17.
[30] SCHWEBIG, Philippe. *Les Communications de l'entreprise : au-delà de l'image*. Paris : McGraw-Hill, 1988. 170p.
[31] AUSTIN, J. Langshaw. *How to do things with Words*. Oxford : Urmson, 1962. 174p.

Le communicant dans le changement, un salarié face à ses collègues

Un autre aspect qui peut parfois être négligé dans une dynamique de changement organisationnel est que le communicant qui l'accompagne, est lui aussi victime de ce changement. Le fait est qu'il doit gérer une double pression provenant de son astreinte professionnelle à tenir un discours politiquement correct sur les différents espaces d'expression de l'entreprise premièrement, et son ressenti personnel face à des options stratégiques qui posent un problème social majeur dans l'entreprise. Le problème est que « la communication est d'abord une question sociale »[32], elle ne saurait être cantonnée à une fonction d'image qui assure juste le relai de la bonne parole du top management auprès des salariés, mais est appelée à se ressaisir de son rôle d'intermédiation entre les différents protagonistes du changement.

Ce défi est réel, parce qu'il pose en même temps la question du lien ou de la relation que le communicant entretient avec les différents acteurs de l'entreprise. Ce lien, quand il est maintenu, contribue à la cohésion interne des équipes et participe de leur capacité à faire société. Dans le cas inverse, il a débauché sur des crises graves que plusieurs entreprises en connues durant la première décennie 2000.

2- La transformation du métier en compétence

Le cas d'Orange nous donne également de percevoir la lente érosion de la fonction du communicant au sein de l'organisation. Son métier est fortement attaqué, tant dans ce qui conditionne l'accès à la fonction que dans ses nouveaux outils – le digital en l'occurrence – qui ont prétention de démocratiser la capacité de « communiquer » au sein de l'entreprise.

Comment accède-t-on au métier de communicant ?

Il faut reconnaître que ces dernières années, la tendance penche plus dans le sens de la professionnalisation du métier de communicant, beaucoup d'entre eux ayant reçu en effet une formation spécifique dans le cadre de leurs études pour effectuer de telles missions. On constate néanmoins qu'il reste de nombreux philosophes, des ingénieurs, des juristes qui

[32] CHARPENTIER, Jean-Marie et BRULOIS, Vincent, *ibid.* p17, p37.

remplissent des missions de communication interne sans avoir reçu une quelconque formation spécifique au métier. Leur savoir-faire, ils l'ont développé sur le tas, par la consultation de quelques vade-mecum sur la mise en place de stratégies de communication ou la confrontation à l'expertise d'autres communicants chevronnés. Le fait qu'ils n'aient pas reçu une formation propre ne remet pas en cause leur compétence éprouvée à effectuer des missions de communication, mais remet en scène la réflexion sur qualité scientifique de la fonction de communication, la capacité des professionnels du secteur à prendre de la distance par rapport à l'exercice routinier de leur activité très souvent cantonnée au rang de savoir-faire. On peut d'ailleurs imputer à cette logique de l'instrumentalisation de la communication la responsabilité de la dilution du lien social dans certaines entreprises en faveur du polissement continu – et peu convaincant d'ailleurs - de l'image sacro-sainte de la politique managériale.

Il n'en demeure pas moins que le communicant doit développer une intelligence du domaine spécifique à son entreprise ou à son département d'affectation. Il s'agira par exemple, dans le cadre d'une activité à Orange Finance, de se former au jargon propre aux questions de finances et de comptabilité d'entreprise tout en prenant bien connaissance des logiques de travail dans ces secteurs.

Le digital, un outil de de démocratisation du métier de communicant

Le numérique a été perçu ses débuts comme un outil de démocratisation de la prise de parole en société, l'apparition des réseaux sociaux d'entreprise a eu le même effet en interne. En effet, tous les salariés peuvent communiquer sur ces réseaux ce qui peut faire de certains d'entre eux des communicateurs influents au sein de l'organisation, selon le degré de prise en main de l'outil par leurs collègues. Aussi, avec le digital, ce sont avant tout les capacités du salarié à s'exprimer, à rentrer en relation avec ses collègues qui sont valorisées. La communication paraît alors beaucoup plus fluide et plus humaine, car il ne s'agit pas d'une communication managériale bien formatée, mais d'un échange de collègue à collègue dont le contexte et l'objectif peut tout à fait être en phase avec l'atteinte d'un objectif de communication interne.

En outre, la volonté affichée par plusieurs entreprises de faire société tant au travers de ces RSE que des différents événements organisés en interne montre que l'attention est de plus en portée vers l'écoute des salariés. Ces derniers sont encouragés à s'exprimer eux-mêmes,

à se saisir des outils mis à leur disposition pour prendre la parole pour réinsérer le dialogue au sein de l'entreprise. Cette démarche catharsis érode cependant une partie des missions dévolues traditionnellement à la communication interne afin de les restituer à son principal public : les salariés.

Parvenus à ce niveau, l'étude menée à Orange Finance nous permet de comprendre que le métier de communicant interne est un métier en tension, en proie à une multitude de mutations, tant dans ses objectifs que dans ses missions. Ces conséquences sont envisageables, mais il convient de déterminer dans quel cadre les informations formulées ici peuvent être envisageables.

B- Préconisations

1- La généralisation de la recherche

Dans le paysage professionnel actuel où la transformation digitale se pose comme un nouveau phénomène de mode qui fait des adeptes bien au-delà des grandes entreprises multinationales, il est difficile de s'imaginer que le nombre de mémoires et de thèses traitant de ce sujet soit beaucoup moins conséquent que l'emphase médiatique qu'il engendre. Notre recherche ici a saisi l'opportunité de l'aborder sous l'angle du communicant embarqué dans cette dynamique de changement de qui le management attend en général la mise en place d'une stratégie de communication innovante, à l'image de la transformation digitale à conduire.

L'accent mis sur les techniques de collectes de données qualitatives comme l'observation clinique de la pratique de changement, les entretiens et l'analyse documentaire a eu le mérite de mettre en lumière les nuances entre différents salariés à Orange dans le rapport psychologique qu'ils entretiennent avec le projet de transformation. La prise en compte de telles nuances se montre essentielle quand on veut analyser la performance d'une approche de changement. Les confronter ensuite aux données quantitatives issus des indicateurs d'engagement sur le RSE a permis de confirmer les hypothèses déjà suggérées par nos premières analyses.

Cependant, cette étude reste limitée au niveau de la généralisation des résultats obtenus. Toute pratique de changement est singulière, car la nature du projet, la force des intérêts

des acteurs, la nature des rapports au management ou la culture interne de l'entreprise sont autant de facteurs qui influent sur sa capacité à se transformer. Ces données issus d'Orange Finance comprendront bien évidemment des similitudes avec certains autres départements ou même des entreprises ayant approximativement le même poids économique et structurel, mais ne sauraient être transposées tel quel à ces autres réalités. Ce biais résulte en partie de notre choix méthodologique de mettre surtout l'accent sur des méthodes qualitatives de collecte de données. Même au niveau des nuances relevées dans le rapport au changement, il nous est impossible de savoir combien de personnes dans le service sont plus sensibles à une approche du changement qu'une autre. L'étude ethnographique aura eu l'avantage de contourner un peu ce biais par l'observation des attitudes.

2- La complémentarité des supports de communication

La large palette de supports de communication disponible aujourd'hui offre une multitude de combinaisons possibles au choix des experts en communication. S'il est indéniable que le numérique occupe maintenant une place importante dans l'univers de ces moyens, il ne saurait certainement se prévaloir d'être la solution *sine qua non* à l'atteinte des différents objectifs de communication. Il est au contraire, un canal comme un autre, que la communication peut choisir d'utiliser ou dont elle peut décider de se passer. Ce point de vue invalide donc la position suggérée par le sujet de ce mémoire, car les moyens utilisés par la communication ne sont pas appelés à être remis foncièrement en cause au gré des problèmes qui lui sont posés.

KOTTER soulignait d'ailleurs le danger que cela représentait de conduire un changement avec des méthodes qui ne s'inscriraient pas du tout dans le répertoire des habitudes au sein de l'organisation. Dans le cas expérimenté à Orange, les salariés devaient faire face à un double défi d'adaptation :

- Plazza, le RSE qui constitue la base principale de communication sur le projet, mais dont le mode d'emploi constitue un mystère pour les salariés. A ce niveau, comme dans la mise en place de la plupart des projets informatiques, nous pouvons déplorer que le déploiement de l'outil - à grands coups de publicités en interne - ait fait l'impasse sur le travail préalable de définition avec les employés, d'une nouvelle culture interne.

- Le projet OFusion, une solution qui elle aussi appelle un changement important dans la façon de travailler au sein de la filière finance.

Conséquences ? Les communications sur le RSE n'ont bénéficié que d'une audience limitée aux quelques inscrits sur la plateforme, particulièrement des personnes particulièrement intéressées par le projet et disposée à aller à « la pêche aux informations » le concernant.

Notre propos ne dénue pas néanmoins les actions de communication réalisées en ligne de toute pertinence. La transmission d'information qu'elles autorisaient à des dizaines de personnes éclatées géographiquement n'est pas dépourvue d'intérêt. Nous estimons juste qu'une campagne de communication multicanal serait porteuse de résultats plus encourageants dans cette démarche de changement. Les études prouvent par exemple que les supports de communication imprimés sont mieux mémorisés que ceux observés en ligne. Les réunions aussi, comme nous l'avons expérimenté, peuvent être de puissants vecteurs de communication, surtout pour peu que l'on se prête au jeu de les mener autrement. Comme quoi, les supports de communication traditionnels se prêtent aussi au jeu de l'innovation !

CONCLUSION

A l'issue de ce travail d'analyse en communication – ayant porté sur l'opportunité du changement de communication pour l'accompagnement du changement – l'on peut relever que le problème posé dans notre introduction a pu trouver des éléments de réponse. Partant d'une description de ce qui est considéré comme l'ère de la transformation digitale avec tout ce qu'elle entraîne comme bouleversements dans la société en général et dans l'entreprise, nous nous sommes intéressés à quelques grandes approches théorisées sur le changement et à voir notamment quelle place était dévolue à la communication interne dans cette dynamique. Nous avons par ailleurs pu étudier un cas pratique de changement digital en le projet OFusion, réalisé au sein de la filière finance à Orange. Cette expérience nous a fourni des données montrant bien les difficultés propres à une stratégie de communication digitale pour mettre en œuvre un processus de changement au sein de l'entreprise, suggérant qu'il faut toujours privilégier une complémentarité des supports. Ces informations sont également lourdes en implications, dans la mesure où elles laissent à voir l'incertitude qui plane autour du métier du communicant sous l'effet du numérique en entreprise.

Il en ressort alors comme une forme de contradiction : si la communication, pour accompagner le changement, n'est pas appelée à développer forcément des stratégies qui rompent avec sa démarche traditionnelle, le métier, l'activité de communication en entreprise subissent, eux, de profondes transformations. La raison en est simple, le communicant devrait rester sensible aux évolutions en termes de modes de communication et de façons de communiquer, tout en ne mettant à la disposition des salariés que ce que les usages internes et le contexte des projets lui permettent. D'un autre côté, de nouveaux enjeux apparaissent au sein de l'entreprise. Le développement des concepts comme le bien-être au travail, la gestion participative, milite en faveur de l'inscription de l'épanouissement du salarié au rang d'objectif pour des entreprises traditionnellement tournées vers la recherche du profit. Cette situation engendre un énième conflit d'intérêt dans une communication interne en quête d'équilibre entre l'objectif d'image (management) et l'objectif social (salariés). Ce conflit ne devrait cependant pas être perçu comme un inconvénient, mais plutôt comme une opportunité offerte à la communication interne de se soustraire des postes de strapontins comme la transmission passive de l'information managériale, pour rentrer dans son rôle de médiation pour restaurer la

relation entre les personnes. C’est vers ces nouvelles missions que semble se tourner de plus en plus les communicants en interne, sachant néanmoins que la porosité des frontières interne-externe pourraient poser un réel débat sur l’immixtion progressive de l’espace public au sein de l’entreprise.

BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE

Articles

AURANGE, Jean-David. Table Ronde : « Le digital, étape indispensable aux transformations d'entreprise ». *Option Finance*. Décembre 2014, hors-série N°41.

GUILHON, Alice. Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue Française de Gestion*. Septembre-octobre 1998, n°120, p.98-107.

PETTIGREW, A. Marshall. Longitudinal Field Research on Change, Theory, & Practise. *Organization Science*. Août 1990, n°1:267:92, p.267–292.

STASSI, Franck. Le digital, nouvel allié des directeurs financiers. *Business & Marchés*. Mis en ligne le 5 mai 2014. Disponible sur <https://www.businessmarches.com/digital-nouvel-allie-directeurs-financiers/> [Consulté le 29 août 2016]

TAYLOR, James R. La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication et organisation*. Mars 1993, mis en ligne le 26 mars 2012.

Mémoires

ABELLA, Luisa Fernanda. *L'expérience digitale, un enjeu incontournable : Stratégie chez OBS un opérateur télécom français*. Master 2 Management de Projet et Gestion de l'Innovation. Saint Etienne : Ecole des Mines de Saint Etienne, 2011, 75p.

DUPONT, Frédérique. POTARD, Jacques. ZANY, Bruno. *Les impacts de la digitalisation sur l'efficacité du dialogue social*. Master 2 Négociations et relations sociales. Paris : Université Paris-Dauphine, 2015, 103p.

GARRIGUES, Lucie. *Optimisation de la communication digitale d'une entité sportive : l'exemple de l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance*. Master 2

Conduite de Projets & Développement des Territoires. Nancy : Université de Lorraine, 2015.

MARCIL, François. *L'apport de la communication dans un processus de changement organisationnel: l'exemple de la pérennisation des activités artistiques et culturelles au centre CIEUT\IESSE de Montréal-institut universitaire*. Maîtrise en communication. Montréal : Université Du Québec à Montréal, 2011, 145p.

SIMON, Aude. *Communiquer dans une organisation en changement : Etude des relations entre la communication et les situations de changement*. Master 1 information et communication. Marseille : Université de Provence Aix-Marseille 1, 2006.

Ouvrages

AUSTIN, J. Langshaw. *How to do things with Words*. Oxford : Urmson, 1962. 174p.

AUTISSIER, David. et MOUTOT, Jean-Michel. *Le changement agile : Se transformer rapidement et de manière durable*. Paris : Dunod, 2015. 192p.

CHARPENTIER, Jean-Marie. et BRULOIS, Vincent. *Refonder la communication en entreprise : de l'image au social*. Paris : Fyp, 2013. 192p.

COBUT, Eric. et DONJEAN, Christine. *La communication interne*. Liège : Edipro, 2015, 2ème édition. 286p.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard. *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil, 1977. 445p.

DELORME, Pascal. et DJELLALIL, Jilani. *La transformation digitale*. Paris : Dunod, 2015. 224p.

HALEVY, Daniel. *Essai sur l'accélération de l'histoire*. Paris : Îles d'or, 1948. 166p.

KOTTER, John. *A Force for Change : How Leadership Differs from Management*. New York : Free Press, 1990. 192p.

KOTTER, John P. *Leading Change*, Boston : Harvard Business Review Press, 1996, 1st Edition. 208p.

LAOT, Françoise. et ROUAH, Michel. *Piloter le développement social. Guide d'évaluation dynamique et participative*. Paris : *L'harmattan,* 1994. p. 159.

LEPINE, Valérie. MILLET-FOURRIER, Christelle. MARTIN-JUCHAT, Fabienne (sous la dir.). Acteurs de la communication des entreprises et des organisations : pratiques et perspectives. Grenoble : PUG, 2014. 269p.

LEWIN, Kurt. *Field theory in social science*. New York : Harper, 1951. 346p.

LIBAERT, Thierry. et WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator : toute la communication d'entreprise*. Paris : Dunod, 2012, 6ème édition. 640p.

MOSS KANTER, Rosabeth. *The change masters: innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York : Simon and Schuster, 1984. 432p.

MOSS KANTER, Rosabeth. et STEIN, Barry A. *A tale of "O": on being different in an organization*. New York : Harper & Row, 1986. 220p.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass, 1985, 1st ed. 358p.

SCHWEBIG, Philippe. *Les Communications de l'entreprise : au-delà de l'image*. Paris : McGraw-Hill, 1988. 170p.

WESTERMAN, Georges. BONNET, Didier. McFEE, Andrew. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformatio.* Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 256p.

Rapports et études

Apec. *Sourcing cadre : comment les entreprises recrutent leurs cadres*, juin 2016

Arche (CDI actifs – décembre 2014)

HAEFLIGER, Stéphane. *Le changement, quelques modestes éclairages théoriques*. Lausanne : KPMG, 2003.

Inergie et Afci. *Baromètre Inergie-Afci 2012 de la fonction Communication interne* [en ligne]. Mars 2012. Disponible sur <http://www.afci.asso.fr/publications/toutes-les-publications/barometre-inergie-afci-2012-de-la-fonction-communication-interne/> [Consulté le 04 septembre 2016]

L'Observatoire de l'Administration publique. *Telescope : La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*. Automne 2008, vol 14, n°3.

Orange Business Services Enterprise Line of Business (E-LoB). *Research on the evolution of the professional workspace*. octobre 2013

Sia partners pour Orange Business Services (OBS), *Les nouveaux modes de travail à l'ère du digital : enjeux et opportunités, exemples et enseignements*. Avril 2014, 25p.

Sites internet

Au Féminin. *Pyramide de Maslow : on vous donne les clés pour réussir* [en ligne]. Avril 2015. Disponible sur < http://www.aufeminin.com/job/pyramide-maslow-s646448.html> [Consulté le 9 mars 2016]

Référence Management. *Qu'est-ce que la transformation digitale ?*. Avril 2014. Disponible sur <http://www.reference-management.com/quest-ce-que-la-transformation-digitale/> [Consulté le 20 septembre 2016]

ANNEXE

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE 3

REMERCIEMENTS 4

SOMMAIRE 5

SIGLES, ACRONYMES & ABREVIATIONS 6

TABLE DES ILLUSTRATIONS 7

INTRODUCTION 8

Chapitre I : DEVENIR DIGITAL, LE NOUVEAU PARADIGME DE PERFORMANCE EN ENTREPRISE 10

A- L'ère de la transformation digitale 11

1- Explosion de l'économie du numérique 11

2- Le « working digital », toute une culture d'entreprise 13

B- Quelques études sur le changement en entreprise 16

1- Comprendre le changement organisationnel 16

2- Communiquer pour impulser le changement 19

Chapitre II : LE CHANGEMENT DIGITAL EXPÉRIMENTÉ À ORANGE FINANCE .. 22

A-Présentation du cadre de l'étude 23

1- OFusion et les tendances de transformation des fonctions finance & Achats d'entreprise 24

2- Choix et description des méthodes de recherche 26

B- Le diagnostic analytique 29

1- Les données fournies par l'étude 29

2- Les approches théorisées à l'épreuve de l'expérience à Orange 35

Chapitre III : LES IMPLICATIONS DE L'ÉTUDE 38

A- Vers une redéfinition de la fonction de communicant en interne ? 39

1- Un acteur de façade pour le changement ? 39

2- La transformation du métier en compétence 41

B-Préconisations 43

1- La généralisation de la recherche 43

2- La complémentarité des supports de communication 44

CONCLUSION 46

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE 48

ANNEXE 52

TABLE DES MATIÈRES 56

RESUME

RESUME

Portés par la mouvance de la transformation numérique de leurs entreprises, de plus en plus de managers désirent innover en termes de méthodes d'accompagnement du changement. Il est demandé à la communication interne d'innover dans ses supports et ses modes, afin d'être plus en phase avec la nature des nouveaux projets. Ce mémoire s'interroge alors sur l'opportunité d'une telle démarche, faut-il obligatoirement une communication digitale pour accompagner un changement digital ? Sur la base de données d'une expérience menée à Orange, ce travail présente les limites de cette stratégie d'accompagnement. Il met également en exergue les sous-entendus que comporte ce besoin de démarcation via la communication : une perception toujours réductrice du rôle de celle-ci dans les processus de changement, qui loin d'être au cœur de la stratégie de mise en place du changement, est vue sous le prisme de ses seuls outils, utiles à la vulgarisation de l'information de changement.

Mots Clefs :

Communication interne – Changement - transformation digitale – information – communicant – entreprise - supports

Ghislain KUETE TADZONG

Mémoire de master CPI – Université de Grenoble-Alpes