

2017-2018

Lydie Faivre

LA COM' INTERNE

à l'heure du changement en entreprise

SOMMAIRE

JE REMERCIE

■ Claire Laheurte, directrice du Département Expérience Client de l'Agence Entreprise Grand Est d'Orange, pour la confiance qu'elle m'a accordée ainsi que pour l'ensemble des compétences et conseils qu'elle m'a transmis avec passion tout au long de ces six mois.

■ L'ensemble des salariés d'Orange et tout particulièrement Oliver Leyva, Patrick Bareth, Patrick Lienhardt et Annie Servièrre qui ont su m'intégrer pleinement à l'équipe Expérience Client et sans qui cette expérience n'aurait jamais été aussi agréable et enrichissante.

■ Les six professionnels ayant accepté de répondre à mes questions pour enrichir mon mémoire dont Claire Laheurte en sa qualité de manager mais également Ayse Celebi (Chargée de Communication Interne à l'AEGE, Orange), Ségolène Celeprin (Responsable Communication Interne chez Citeo), Laurence Pluvinage (Directrice de la Communication Interne au SCOE, Orange), Karine Rotharmel (Chargée de Communication Interne à l'UI Alsace, Orange) ainsi que la Responsable Communication d'un grand groupe international.

■ Fabien Bonnet pour les nombreux conseils qu'il m'a prodigués lors de ma recherche de stage ainsi que tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

■ L'ensemble des enseignants et intervenants qui m'ont transmis leurs connaissances et leur passion durant ces trois années de formation au Département Information & Communication de Mulhouse.

■ L'ensemble des personnes qui m'ont soutenue et entourée tout au long de mon parcours universitaire et lors de la rédaction de ce dernier travail.

06

INTRODUCTION

10

ÉTUDES DE CAS

p.12 Orange, entreprise de télécommunications française

p.17 Accompagner une nouvelle manière d'écouter le client

p.22 Accompagner la digitalisation de la relation client

30

LA COM' INTERNE AU SERVICE DU CHANGEMENT

p.32 Une question de discours

p.41 Une question de dispositif

54

CONCLUSION

58

ANNEXES

RÉSUMÉ

Partons de deux constats : les inéluctables transformations auxquelles chaque organisation, quelle qu'elle soit, est désormais amenée à faire face plus ou moins régulièrement ainsi que la mutation des objectifs de la fonction communication interne vers un accompagnement des changements engendrés. Accompagnement et communication sont aujourd'hui grandement liés au sein des entreprises pour mener à bien des projets bien souvent synonymes de bouleversements internes alors même que la position des communicants soulève aujourd'hui de nombreuses questions.

L'objectif n'est pas ici de chercher à produire un guide pratique sur la manière dont la communication interne doit accompagner un changement mais plutôt de s'interroger sur la position du communicant. Position qui nous en apprendra davantage sur son périmètre d'action lors d'une telle situation. La question posée ici est donc la suivante : dans quelle mesure la fonction communication interne peut-elle accompagner le changement en entreprise ?

Cette problématique s'appuie sur un questionnement relevé lors de mon stage de fin d'études, lorsque des missions de communication interne a priori « classiques » se sont avérées faire partie d'un enjeu d'accompagnement au changement. Pour y répondre, des ouvrages, articles scientifiques et autres productions numériques ont été confrontés à la vision de professionnels de la communication interne et d'une manager afin d'en dégager des zones d'ombre, des concordances ou au contraire des oppositions dans les points de vue, etc. Si tous s'accordent à dire que la fonction joue un rôle essentiel dans la conduite du changement, il apparaît toutefois à bien des égards que ce rôle souffre de la représentation que l'on a du métier de communicant ainsi que de sa position au sein de l'entreprise.

Plus qu'une simple analyse du rôle du professionnel en communication interne lors d'une situation de transformation, ce travail ouvre la réflexion sur la légitimité de la fonction en entreprise, sur sa position et sur son périmètre d'action, entre simple exécution et véritable expertise stratégique.

01.

INTRODUCTION

“Rien n'est permanent, sauf le changement.”

Héraclite d'Éphèse

Lorsque le philosophe grec Héraclite annonçait de manière tout à fait paradoxale à la fin du VI^e siècle av. J.-C. que le changement était le seul phénomène que l'on peut qualifier de permanent, nul doute qu'il ne prêtait pas cet aphorisme au monde de l'entreprise tel qu'on le connaît aujourd'hui. Et pourtant, plus de vingt siècles plus tard, cela n'a peut-être jamais été aussi vrai. Nouvelle identité, fusion, déménagement, restructuration, nouvelle réglementation... Les entreprises ne cessent de faire face à une multitude de changements, qu'ils soient induits par des facteurs exogènes, c'est-à-dire relatifs à l'environnement extérieur, ou des facteurs endogènes, autrement dit internes à l'entreprise. Cela est d'autant plus vrai que l'explosion d'Internet et des nouvelles technologies bousculent constamment les pratiques établies et appellent les entreprises à revoir leur fonctionnement si elles espèrent rester compétitives et en accord avec les nouveaux besoins de leur public.

De manière générale, un changement se caractérise par le passage d'une situation connue à une autre encore inconnue que l'organisation ne peut mener à bien sans respecter deux étapes essentielles. D'une part, il s'agit d'effectuer un important travail de préparation afin de définir clairement les enjeux et le processus dudit changement. Et d'autre part, l'entreprise doit inéluctablement mettre en place un système de conduite du changement, autrement appelé accompagnement du changement, facilitant au maximum l'adaptation à la nouvelle situation. En effet, chaque transformation, quelle que soit son ampleur, peut engendrer pour les salariés de la peur, des incertitudes ou encore des questionnements face à l'inconnu : c'est ce que l'on appelle les résistances au changement, d'où la nécessité d'instaurer un accompagnement adapté à la situation ainsi qu'à l'entreprise et ses salariés dans le but de les dissiper.

C'est à ce moment qu'intervient la communication interne afin de participer à la mise en place de conditions propices à ce passage parfois houleux d'une situation à une autre. Mais la communication interne peut intervenir de deux manières : soit en tant que discipline, soit en tant que fonction à part entière de l'organisation. Si la discipline est bien entendue essentielle à toute organisation pour favoriser le travail collaboratif ou les circulations d'informations par exemple, nous nous intéresserons toutefois dans la suite de ce travail exclusivement à la communication interne comme fonction et au rôle du professionnel dans cet accompagnement au changement.

Ce rôle, c'est celui que j'ai pu expérimenter lors de mes six mois de stage au sein de l'Agence Entreprises Grand Est d'Orange. En effet, j'ai intégré l'entreprise avec la volonté de découvrir plus en profondeur le métier de chargé de communication interne qui induit des pratiques, des cibles ou

encore des messages bien différents de ce que j'avais pu rencontrer jusqu'alors. Mais en tant que groupe dynamique et en perpétuel mouvement, Orange m'a en plus permis de me confronter au cas de la communication mobilisée au service du changement. Bien que s'intégrant à des enjeux et projets bien plus larges que mon périmètre d'action, j'ai ainsi pu effectuer des missions d'accompagnement de projets de transformation indispensables à l'entité locale que j'ai intégrée.

C'est dans ce contexte qu'à pu naître ma réflexion sur le sujet de la communication interne à l'heure du changement en entreprise. Mais cette réflexion part également d'un constat relatif à la position des communicants internes et plus précisément à l'écart entre la vision idéalisée de leur métier et la réalité de leurs missions, constat cette fois en complète indépendance avec le sujet du changement. L'objectif de ce travail sera donc ici de combiner la notion d'accompagnement au changement et la position du professionnel de la communication interne afin de répondre à la problématique suivante :

Dans quelle mesure la fonction communication interne peut-elle accompagner le changement en entreprise ? Autrement dit, le rôle du communicant ne consiste-t-il qu'à réaliser des actions dictées par la hiérarchie ou, au contraire, dispose-t-il de la position et des moyens suffisants pour participer à la mise en place d'un réel accompagnement adapté au changement vécu ou à venir, à l'entreprise et à ses collaborateurs ?

Pour répondre à cette problématique, nous construirons notre réflexion selon deux grands axes. Tout d'abord, nous nous intéresserons à deux cas concrets liant communication interne et accompagnement au changement afin d'en dégager des premiers constats mais aussi et surtout des questionnements quant au rôle et à la position du professionnel dans une situation de transformation en entreprise. Ces deux études de cas seront bien entendues précédées d'une contextualisation permettant de mieux en comprendre les enjeux. Nous nous pencherons ensuite sur le sujet de manière plus académique et nous tenterons d'apporter des réponses et des précisions aux questionnements et constats formulés précédemment. Pour cela, nous diviserons notre approche en deux parties, la première traitant des discours de la communication interne et la seconde de ses dispositifs.

02.

ÉTUDES DE CAS

03.

**LA COM' INTERNE
AU SERVICE DU
CHANGEMENT**

2 Les 3 premiers objectifs déclarés comme « fondamentaux » par le Baromètre Inergi-Afci 2012 de la fonction Communication Interne :
■ accompagner les changements dans l'entreprise à 78%
■ expliquer l'entreprise et ses orientations stratégiques à 75%
■ sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise à 71%

Les deux études de cas précédentes ont bien mis en évidence le rôle que j'ai joué dans une situation de transformation de la relation client en tant que chargée de communication interne. S'il ne s'agit là que d'un aperçu à petite échelle de ce rôle, le Baromètre Inergi-Afci 2012 de la fonction Communication Interne prouve bien quant à lui que l'objectif devenu aujourd'hui prioritaire est cet accompagnement aux transformations de l'entreprise².

Nous pouvons dès lors nous demander dans quelle mesure la communication interne peut réellement accompagner un changement ? Pour cela, nous nous intéresserons tout d'abord aux discours et aux intentionnalités qui se dégagent des actions de communication. Nous étudierons ensuite les moyens concrets de mise en oeuvre et d'évaluation du dispositif d'accompagnement au changement. Et pour répondre à ces questions, non seulement des textes seront mobilisés, mais également des entretiens semi-directifs réalisés par téléphone avec cinq professionnels de la communication interne en entreprise ainsi que la manager ayant été ma maître de stage (cf. annexes « Guides d'entretien »).

UNE QUESTION DE DISCOURS

Les individus, lorsqu'ils communiquent entre eux, ont parfois recours à des formules qui n'ont pas d'autre but que « d'établir, prolonger ou interrompre la communication, vérifier si le circuit fonctionne bien [...], attirer l'attention de l'interlocuteur ou s'assurer qu'elle ne se relâche pas »³. C'est ce que le linguiste Malinowski qualifie de « fonction phatique du langage »⁴ qui n'aboutit finalement qu'à un échange de paroles sans réel objectif de communication. Le professionnel de la communication interne ne doit quant à lui pas tomber dans le piège de cette « communication autoréférentielle »⁵ en produisant des actions qui ne font pas sens et qui ne transmettent aucun message. Les intentions qui animent ces actions sont nombreuses, notamment dans une situation de transformation. Mais le communicant est-il toujours l'initiateur et l'émetteur de ces messages ?

Les intentions exprimées par la communication interne

Dans *Agir, intentionnalité et être-au-monde*⁶, Hubert Dreyfus étudie les visions de philosophes tels que Searle, Husserl ou Heidegger. Bien que proposant des définitions différentes, tous s'accordent à le dire : chaque action résulte d'une intentionnalité, un lien de cause à effet existant toujours entre « l'intention dans l'action » et l'action. Toutefois, certaines actions disposent en plus d'une « intention préalable », ce qui permet de distinguer actions spontanées et actions préméditées. Dans le cadre de la communication des organisations, il paraît évident que l'on se situe dans le second cas, chaque production communicationnelle visant un but préalablement défini. Ce but, Nicole D'Almeida le qualifie comme la nécessité de « structurer et configurer un groupe et une action collective »⁷. Plus que des intentions, elle parle également de récits organisationnels, ceux-disposant en effet d'une « structure narrative et une visée à la fois explicative et unificatrice ».

On le comprend donc ici, la communication au service des organisations est constamment mobi-

lisée pour transmettre des messages dans un but spécifique et préalablement défini. Mais quels sont réellement ces buts et objectifs qui motivent chaque action ? Et dans une situation telle que le changement en entreprise, quels sont les messages résultant de cette intentionnalité ?

DES OBJECTIFS SOURCE DE MESSAGES DIVERS

Comment comprendre les intentions exprimées par la communication interne si l'on ne connaît pas en premier lieu ses motifs de présence dans l'entreprise ? Dans *La communication interne des entreprises*⁸, Nicole D'Almeida et Thierry Libaert définissent trois grands objectifs pour cette fonction : être au service du projet d'entreprise, accompagner et conseiller le management ainsi que relier et unifier.

Tout d'abord, la communication interne est au service du projet d'entreprise dans la mesure où elle a pour vocation de présenter aux salariés « les objectifs et les modalités liés aux orientations stratégiques et engagements budgétaires » de l'entreprise. Cela se traduit concrètement par deux types d'actions : d'une part elle participe à la pérennisation de la stratégie d'entreprise par la création et l'entretien d'une culture commune ; et d'autre part elle doit également expliquer et faire accepter les changements d'identité, d'organisation ou de culture auxquels l'entreprise et ses salariés font désormais face de plus en plus souvent. En d'autres termes, le professionnel de la communication interne a pour première mission de limiter les résistances des salariés face au projet d'entreprise en traduisant sa stratégie et en véhiculant ses valeurs. Plus qu'un simple passeur d'information, le communicant est donc engagé pour son entreprise, il « prend parti », tout en « créant du lien » (Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens) grâce à son travail constant d'acculturation. On notera cependant que deux logiques peuvent ici être adoptées, l'une recherchant l'adhésion pure et simple des collaborateurs aux valeurs de l'entreprise par le biais d'un « texte de référence » et l'autre recherchant au contraire la création d'une « capacité organisationnelle par l'adhésion à l'entreprise, l'implication collective au travail, l'adaptation permanente au changement, l'initiative rapide, la motivation positive, etc ». Dans le second cas, l'idée de message à transmettre est alors moins présente, contrairement à une idée de « mobilisation interne » résultant davantage du management⁹.

Son second objectif est ensuite de jouer un rôle d'accompagnateur et de conseiller auprès de la ligne managériale, les compétences en communication interne étant aujourd'hui indispensables pour les managers : « capacité à rechercher et traiter de l'information, capacité à travailler en équipe et à coopérer de façon efficace, capacité à écouter, à comprendre le client afin de prendre les initiatives appropriées, capacité à expliquer, à convaincre et à fédérer une équipe » (Nicole D'Almeida et Thierry Libaert). Ainsi, quotidiennement, le communicant travaille avec le manager afin de le sensibiliser aux enjeux de la discipline, de l'aider à identifier les objectifs de communication relatifs à son travail ainsi que ses projets mais également afin de le soutenir, sur la forme comme sur le fond, dans la mise en oeuvre de communications adaptées. Via ce travail commun avec l'ensemble des managers qu'elle est souvent amenée à mettre en relation, la communication interne participe au décloisonnement de l'entreprise et favorise la transversalité. En cela, elle permet d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise ou, selon les termes de Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens, de « rendre possible la performance globale ».

Mais la manière dont les deux docteurs en sciences de gestion définissent cette expression peut

3 JAKOBSON, Roman. Essais de linguistique générale, 1960, dans BOUGNOUX, D. *Sciences de l'Information et de la Communication*, Larousse, Paris, 1993, p.138-146

4 MALINOWSKI, B. The Problem of Meaning in Primitive Languages, in C.K. Ogden et I.A. Richards, *The Meaning of Meaning*, New York et Londres, 9 éd., 1953, p. 296-336.

5 DÉCAUDIN, Jean-Marc, IGALENS, Jacques. *La communication interne, Stratégies et techniques*, 4è éd., Dunod, 2017, 224 p.

6 DREYFUS, Hubert. *Agir, intentionnalité et être-au-monde. Philosophiques*, 20(2), 285-302. doi:10.7202/027227ar

7 D'ALMEIDA, Nicole. *Les promesses de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Sciences, modernités, philosophies, 2001, p.1-13

8 D'ALMEIDA, Nicole, LIBAERT, Thierry. *La communication interne des entreprises*, 7è éd., Dunod, 2014, 128 p. (Les Topos)

9 DE SAINT-GEORGES, Pierre. *Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement*, Communication et organisation, 1993.

être encore davantage mise en parallèle avec le troisième et dernier objectif de Nicole D’Almeida et Thierry Libaert qui consiste à « *mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer et faire circuler l’information, stimuler la remontée d’informations* ». Autrement dit, la communication interne crée les conditions propices à l’implication et à la motivation des salariées en construisant une « *image unifiée et positive de l’entreprise* ». Il n’est toutefois pas question ici de chercher à faire des salariés les parfaits collaborateurs mais plutôt de réussir à les mettre en relation avec l’entreprise, et ce quels que soient leurs différends.

Cette vision en trois objectifs est bien illustrée dans les réponses recueillies par le Baromètre Inergi-Afci 2012 de la fonction Communication Interne mentionné un peu plus haut. En effet, outre l’accompagnement au changement, on y trouve comme enjeux prioritaires l’explication des orientations stratégiques de l’entreprise, la réponse au besoin d’information des salariés ou encore la création d’une culture commune¹⁰.

De la diversité de ces objectifs résulte une autre diversité, cette fois dans les messages que le professionnel de la communication interne est amené à faire passer. Il n’est toutefois pas rare que certaines entreprises aient « *tendance à confondre information et communication* »¹¹, au détriment de ses messages et de son intentionnalité. Aujourd’hui, chaque action réalisée se doit d’être « *pertinente* » selon les termes de Laurence Pluvinage, Directrice de la Communication Interne chez Orange. Cela signifie qu’un objectif doit toujours lui être attribué et que chaque information, aussi infime soit-elle, est un prétexte pour véhiculer un message auprès des salariés.

« *Ce moment où on envoie une info aux collaborateurs, il faut en profiter pour la raccrocher à quelque chose en lien avec la stratégie, même si le lien semble minime.* »

Ayse Celebi, Chargée de Communication Interne chez Orange

On notera pour finir l’importance donnée par de nombreuses sources à la « *redondance de l’information* » (Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens), la répétition régulière d’un certain message, et donc plus largement d’un axe stratégique, via diverses actions étant essentielle à son ancrage dans les mentalités et comportements des collaborateurs. Par ailleurs, si l’on parle ici de l’ensemble des objectifs que peut transmettre la communication interne, il en est un qui semble tout particulièrement se démarquer par son importance et le temps de plus en plus conséquent qui lui est consacré : il s’agit de l’accompagnement au changement. Dès lors, quels sont concrètement les messages à transmettre en situation de transformation ?

FACE AU CHANGEMENT, DONNER DU SENS ET RASSURER

Après avoir étudié les objectifs généraux de la communication interne, intéressons-nous quelques instants à ceux plus spécifiques associés à l’accompagnement au changement. Dans un livre blanc consacré au sujet et paru en 2014, ces objectifs étaient présentés comme suit : « *faire adhérer, faire connaître et faire agir* »¹². Afin d’explicitier les messages qui en résultent, Ségolène Celeprin, Responsable Communication Interne chez CITEO, évoque le triptyque quoi - pourquoi - comment.

« *La com interne accompagne une meilleure compréhension de ce qu’on veut transformer et, pour moi, il est important de ne pas dire que le quoi mais aussi le pourquoi et le comment.* »

Ségolène Celeprin

L’idée est ici de montrer qu’une simple politique d’information servant uniquement à faire connaître le changement et ses principales composantes ne suffit pas, expliciter les raisons de ce changement, sans tomber bien entendu dans le classique « il faut le faire car tout le monde le fait », et expliquer comment ce changement se déroule concrètement étant absolument nécessaires pour limiter au maximum les résistances. Claire Laheurte, Manager et Directrice Expérience Client chez Orange, affirme quant à elle que « *ce qu’on recherche tous dans nos fonctionnements humains, c’est du sens et de la sécurité* » et qu’il en va donc de même pour une situation de changement. De ce fait, dire en toute transparence le pourquoi et le comment serait un moyen de donner du sens à ce changement tout en permettant de rassurer les collaborateurs. D’autant plus que donner du sens constitue le point relatif aux messages dans les cinq fondamentaux du rôle stratégique de la communication en situation de changement définis par le livre blanc évoqué précédemment. Nous allons voir dans ce qui suit que cela se traduit par quatre types de messages et d’actions dans lesquels nous retrouvons finalement les différentes étapes de la conduite du changement. Avant d’aller plus avant, notons néanmoins que l’attribution de sens ne peut en aucun cas être imposée¹³ ; elle demeure « *hypothétique* » (Nicole D’Almeida) et dépend entièrement de la propension des collaborateurs à se l’approprier ou non. Le communicant, dans son travail de mise en sens, doit donc toujours garder à l’esprit que ce sens produit doit nécessairement être « *vraisemblable et acceptable* », sans quoi la recherche « *d’unification du groupe social et de l’activité productive* » ne peut aboutir, toujours selon les termes de Nicole D’Almeida.

Le premier type de message véhiculé dans le cadre d’un changement peut être présenté comme une action de communication mobilisatrice qui « *explique le pourquoi du changement et vise à lutter contre l’incrédulité* »¹⁴. Il s’agit en réalité ici d’expliquer le changement en insistant sur le lien de chaque information transmise avec la stratégie et en recherchant constamment à donner un sens et une pertinence aux actions. Cependant, il semble important de différencier les besoins individuels des besoins collectifs afin, d’une part, que chacun puisse se sentir concerné par le changement et, d’autre part, que l’intérêt de l’entreprise puisse être préservé.

« *Quand tu fais travailler les équipes, si tu ne leur dis pas à quoi sert, que c’est utile ce qu’elles font, qu’elles bossent avec d’autres personnes et que s’il manque un truc ça va avoir un impact derrière... C’est indispensable pour que chacun trouve sa place et son utilité.* »

Claire Laheurte

« *Individuellement, les gens n’ont pas tous les mêmes intérêts. Donc à la com interne on doit vraiment s’assurer que l’intérêt collectif passe devant les intérêts individuels. [...] Je dois créer tous les éléments pour que les gens aient envie de travailler ensemble pour l’intérêt de l’entreprise.* »

Ségolène Celeprin

Rechercher à toujours faire le lien avec la stratégie est donc indispensable pour expliquer le changement. Des oppositions peuvent toutefois subsister, notamment si les intérêts des salariés sont en forte opposition, induisant de ce fait la nécessité d’aller plus loin dans la communication que la simple présentation du pourquoi (Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens).

Ainsi, en plus de la vision très stratégique du changement et la prise de hauteur proposée aux salariés, force est de constater que ces derniers recherchent bien plus souvent du concret du fait de leur tendance naturelle à ramener les choses à leur quotidien. Karine Rotharmel, Chargée de Communication Interne chez Orange, l’a bien remarqué lors de sa contribution à un projet de fu-

¹⁰ Exemples d’objectifs déclarés comme « fondamentaux » :
■ expliquer l’entreprise et ses orientations stratégiques à 75%
■ répondre au besoin d’information des salariés à 67%
■ créer une identité d’entreprise, une culture commune à 60%

¹¹ JÉZÉQUEL, Bernadette, GÉRARD, Philippe. *La boîte à outils du Responsable communication*, 3è éd., Dunod, 2016, 192 p. (BàO La Boîte à Outils)

¹² Livre blanc *La communication interne dans l’accompagnement au changement*, Étude, analyse et regards de professionnels en Nord-Pas-de-Calais, de Pascal Caillé et Cécile Thys (2014)

¹³ La responsable communication d’un grand groupe international évoque l’idée de « *contribuer à* » donner du sens, sans pour autant que le communication puisse l’imposer et en être le seul responsable

¹⁴ STERN, Patrice, SCHOETTL, Jean-Marc, *La boîte à outils du Management, 64 outils et méthodes*, 2è éd., dunod, 2017, 192p. (BàO La Boîte à Outils)

sion au sein du groupe Orange avec des questions posées telles que « *Qu’est-ce que ça va changer dans mon métier ? Est-ce que je vais changer de manager ? Et mon manager, s’il n’est plus sur mon site, comment ça va se passer ? Est-ce que mon site va fermer ?* ». Nous sommes donc ici face à une communication explicative visant à « *expliquer le comment pour diminuer les résistances* » (Patrice Stern et Jean-Marc Schoettl), l’objectif de cette communication n’étant pas de « *tenir des discours incantatoires* » (Bernadette Jézéquel et Philippe Gérard) mais plutôt d’expliquer la stratégie en mobilisant des actions concrètes et cohérentes. Et comme le rappel très justement Claire Laheurte, entre autres, le lien entre vision stratégique et vision opérationnelle est absolument nécessaire, l’un ne pouvant se passer de l’autre.

« *Il faut des deux : parce que si dans un cas ça ne reste que incantatoire et que dans l’autre cas ce n’est que de la surface, ça ne marche pas. Il faut les deux et trouver le juste équilibre.* »

Extrait anonymisé

Outre l’explication du pourquoi et du comment, dédramatiser le changement peut également permettre de rassurer les collaborateurs par la mise en place d’une communication sécurisante qui « *lutte contre les peurs* » (Patrice Stern et Jean-Marc Schoettl).

« *L’objectif de cette communication était de rassurer. Une fusion de deux entités c’est un changement plutôt conséquent, ça peut entraîner des incertitudes, du questionnement, de la peur face au changement. On va valoriser ce qui est déjà commun entre les deux entités. […] Ce n’est pas la révolution cette fusion, ce n’est pas un changement radical du jour au lendemain.* »

Karine Rotharmel

Dans ce cas, il s’agit par exemple de communiquer sur ce qui ne change pas entre l’avant et l’après changement, de montrer que des liens existent déjà. Et cela est notamment permis par la position transverse du professionnel en communication interne qui peut aider des salariés parfois trop centrés sur leur propre activité à « *prendre de la hauteur* », selon les termes d’Ayse Celebi.

Et enfin, une fois le changement entamé, il est intéressant de jeter quelques regards en arrière afin de « *montrer le chemin parcouru et créer les signes de reconnaissance* » (Patrice Stern et Jean-Marc Schoettl). On parle ici de communication gratifiante. Un des pré-requis au bon déroulement du changement et à la bonne appropriation des messages est en effet le « *conditionnement positif* » (Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens) qui met en avant, amplifie et relaye « *tout apport positif dû au changement de façon à consolider les attitudes et les comportements aussi bien individuels que ceux des groupes* ». Mais si la valorisation du travail des collaborateurs est essentielle pour les « *garder motivés* » (Ségolène Celeprin), il est également important de bien savoir donner de la visibilité et de montrer l’exemple pour être en mesure de dire « *oui ça avance, la preuve* » (Claire Laheurte).

« *Il faut communiquer sur les actions, sur les avancements parce que ça montre que tu tiens tes promesses de mises en oeuvre et que tu accompagnes.* »

Claire Laheurte

On l’a dit, la communication interne répond à trois grands objectifs : être au service de l’entreprise, accompagner et conseiller le management ainsi que relier et unifier. De nombreux messages en sont issus et sont transmis quotidiennement par les communicants via chacune de leurs actions. Toutefois, s’il est une intention qui semble se dégager, c’est bien la production de sens, et cela est d’autant plus vrai dans une situation de changement qui peut être source d’incertitudes et de questionnements. Mais le sens n’est pas suffisant à lui seul pour faire adhérer les collaborateurs, leur faire connaître le changement et les faire agir. Outre l’explication des enjeux stratégiques, il convient donc de donner aux collaborateurs des pistes concrètes pour qu’ils puissent s’approprier plus facilement le changement, de les rassurer afin de limiter les résistances mais également de montrer ce qui a été accompli et de valoriser les actions positives pour encourager les efforts.

Mais se pose alors à nouveau la question évoquée plus haut : la communication interne est-elle la fonction la plus à même d’endosser ce rôle « *d’(ap)porteur de sens* » (Pascal Caillé et Cécile Thys) ?

D’une fonction support à une fonction d’accompagnement

Le Baromètre Inergi-AFCI de la Fonction Communication Interne montre qu’il y avait en 2012, et selon les professionnels interrogés, toujours trop de temps consacré à l’élaboration des supports et outils de communication, cela au détriment d’autres tâches telles que le conseil aux managers ou l’écoute du corps social qui ne représentait alors que 10 à 15% de leur temps. On peut donc légitimement se poser la question suivante : la communication interne est-elle un acteur à part entière de l’accompagnement ou rentre-t-elle dans une case qui lui est imposée pour mener telle ou telle action d’expertise plutôt qu’une action apportant une valeur ajoutée au projet de transformation ? En d’autres termes, le communicant est-il un simple exécutant ou une partie prenante dans la mutation de l’entreprise ? Mais la question peut également se décliner par la suivante : qui, au sein de l’entreprise, est-il le plus à même d’accompagner les collaborateurs dans une telle situation ?

ÉCART ENTRE FONCTION IDÉALISÉE ET FONCTION RÉELLE

En 2010, Didier Chauvin s’interrogeait sur l’évolution de la fonction communication interne et sur sa possible « *dissolution progressive […] dans les organisations communicationnelles* »¹⁵. Il rappelait notamment que depuis sa création en 1989, l’Association Française de Communication Interne (AFCI) n’avait cessé de revendiquer un positionnement plus stratégique pour le communicant. Revendication qui laissait alors peu à peu la place à un abandon, « *un passage de relais* », au profit d’une vision du métier davantage tournée vers le « *relationnel* ». Il semblerait que le positionnement de cette fonction ait toujours été sujet à de nombreux questionnements et une oscillation perpétuelle entre fonction support et fonction stratégique, chose que l’on retrouve dans une étude menée auprès de diverses associations francophones de communication interne. De cette étude résulte une tentative de représentation de la « *figure du professionnel* » basée sur trois formes distinctes appelées « *éthos, praxis et artéfacts* »¹⁶. Afin d’avoir un aperçu de la signification

15 CHAUVIN, Didier. La fonction « communication interne » en crise ?, *Communication et organisation*, 2010

16 BAILLARGEON, Dany, BRULOIS, Vincent, COYETTE, Catherine, D. DAVID, Marc, LAMBOTTE, François, LÉPINE, Valérie, *Figures et dynamiques de la professionnalisation des communicateurs, un miroir tendu aux associations en Belgique, en France et au Canada, Cahiers de RESIPROC*, 2013, p. 12-32

de chacun de ces termes, en voici une brève explication : l'éthos est synonyme « *d'interprétation* » dans la mesure où il représente la manière dont les professionnels perçoivent et présentent leur fonction à autrui ; la praxis, en regroupant des comportements, prises de paroles ou autres, constitue un « *mode de reconnaissance* » de la fonction ; les artéfacts enfin sont des « *symboles de légitimité* » et se présentent sous la forme d'études, d'ouvrages ou encore de labels de qualité.

L'analyse des discours des professionnels de la communication interne en fonction de ces trois axes a fait émerger divers constats de tension et ce, quel que soit le pays concerné. La tension qui nous intéresse tout particulièrement ici est située entre « *l'idéal véhiculé par les associations et une constante polarisation vers la tâche des professionnels* ». En effet, nombreux sont les communicants ayant indiqué vouloir tendre vers un positionnement davantage éthique et stratégique de leur fonction, bien loin de la représentation du professionnel « *couteau-suisse* », autrement dit de « *l'exécutant polyvalent centré sur les moyens* », qui semble leur coller à la peau. C'est cette même représentation que déplore Karine Rotharmel, comme bien d'autres communicants interrogés, lorsque des personnes viennent vers elle avec des demandes toutes faites en ne recherchant qu'un simple exécutant pour des actions souvent incohérentes ou du moins à retravailler. Toujours selon elle, ce problème de fond pourrait facilement être évité en impliquant dès le départ les communicants dans les décisions et l'élaboration de la stratégie.

Il est toutefois important de souligner que cela commence à changer au sein des entreprises. Même si les chefs de projet viennent en premier lieu avec des demandes très opérationnelles, le professionnel de la communication interne peut, à force de conseils pertinents et de bienveillance, inverser la tendance pour finalement être amené à accompagner ces mêmes chefs de projet en quête de soutien pour leurs prochains projets. Comme l'indiquent Laurence Pluvinage et Ayse Celebi, l'enjeu résiderait en la capacité des professionnels à construire leur propre rôle stratégique, bien que cela prenne différemment selon les collaborateurs ou décideurs à accompagner. Pour aller plus loin dans cette idée, Laurence Pluvinage propose même d'accepter le fait d'être à la fois considéré comme un expert et un support et de ne pas chercher à tendre nécessairement vers la fonction idéalisée.

« Il y a certaines fois où on n'est sollicité que pour une expertise ponctuelle contributive d'une action décidée. Mais il ne faut pas que ça pose un problème. [...] Il ne faut pas être choqué de n'être utilisé que de manière ponctuelle parce que pour moi les deux sont utiles. »

Laurence Pluvinage

Si cela ne doit pas poser problème, c'est notamment parce que la communication peut se révéler stratégique et ce, quels que soient le niveau de participation du communicant à un projet et l'ampleur de ce projet. En effet, se poser les bonnes questions, réaliser un travail de veille pour toujours se tenir au courant de l'actualité de l'entreprise ou encore effectuer une analyse poussée et pertinente de l'objectif réel de chaque action constituent le socle d'une fonction stratégique. Et si ces pré-requis à toute action communicationnelle sont bien remplis, la moindre production peut rapidement se doter d'une forte valeur ajoutée. Pierre de Saint-Georges propose quant à lui de bien distinguer la communication interne de ses « *comportements* ». Ainsi, selon lui, « *l'information interne* », qui peut être mise en parallèle ici à notre conception très opérationnelle et ponctuelle de la fonction, est indispensable à ce qu'il qualifie de « *communication interne stratégique* ». Bien que devant être dissociées, support et stratégie demeurent tout de même deux caractéristiques bien liées dans la définition du rôle de la communication interne. Mais qu'en

est-il pour des situations spécifiques telles que l'accompagnement au changement ? Le professionnel de la communication interne est-il réellement le mieux placé pour être à la fois dans une fonction stratégique et une fonction d'accompagnement des collaborateurs ?

QUI POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ?

Du fait de sa position transverse, de sa capacité à formuler puis transmettre des messages et donner du sens ou du fait encore de son rôle à la fois stratégique et opérationnel, la fonction communication interne semble jusqu'à maintenant tout à fait indiquée pour accompagner un changement en entreprise. Les entretiens menés semblent néanmoins quelque peu nuancer ce fait. D'une part, et selon la manager interrogée, le communicant ne serait en effet pas la personne la plus légitime pour procurer du sens à la stratégie et aux actions auprès des collaborateurs, autrement dit pour être l'émetteur de l'information, ce rôle se voyant réservé au manager ou au chef de projet. Mais il serait au contraire un réel contributeur sur les outils, les méthodes ou encore le fond. Pour les communicants d'autre part, donner du sens, rassurer ou encore impliquer serait le coeur de leur travail de communication en situation de transformation, leur capacité à prendre du recul leur permettant justement une plus grande liberté de parole que certains managers ou décideurs par exemple.

« Parfois on va te demander le rôle d'une personne qui est reconnue comme faisant partie d'une équipe de direction mais qui va pouvoir dire des choses soit un peu plus à froid soit de façon moins affective. Tu vas pouvoir apporter une phrase qui serait plus polémique venant de quelqu'un d'autre. Tu as un rôle d'intermédiation et de conciliation entre des points de vue opposés. »

Laurence Pluvinage

Les opinions divergent ensuite en ce qui concerne la personne la plus à même de parler aux collaborateurs. Si certains communicants s'appuient entièrement sur les managers, d'autres préfèrent garder la main sur une partie de la communication à diffuser. Dans chaque cas, il semblerait néanmoins qu'un lien entre managers et communicants soit bien présent en situation de changement. Lien que nous expliciterons davantage dans la suite de ce travail.

Par ailleurs, si l'on en croit l'étude menée pour réaliser le livre blanc déjà évoqué plusieurs fois dans ce qui précède, « *71% des professionnels de la communication interne se voient comme un appui, un conseil, et 68% comme un (ap)porteur de sens* » (Pascal Caillé et Cécile Thys). On retrouve donc bien ici cette apparente « double casquette » chez le communicant, entre fonction tournée vers le sens et fonction de conseil, cette dernière faisant d'ailleurs partie des trois objectifs de la communication interne présentés plus haut. Ainsi, le communicant dispose d'un réel rôle dans l'accompagnement au changement, même si celui-ci est parfois discuté, notamment dans le périmètre d'action à lui attribuer.

Si les missions du communicant en situation de changement semblent nombreuses au vu des messages à transmettre explicités plus haut, leur périmètre d'action ne semble quant à lui pas toujours propice à un réel accompagnement. Beaucoup le considère en effet comme un simple exécutant avec pour unique rôle de transmettre des informations et de produire des supports. Cela semble cependant changer petit à petit et les professionnels de la communication interne sont désormais de plus en plus reconnus pour leur expertise stratégique leur permettant d'être partie prenante à part entière dans le projet de transformation de l'entreprise. Et même sans cette reconnaissance, il semblerait que le professionnel puisse être à lui seul responsable de son impact stratégique via notamment un travail d'investigation dépassant la simple production technique des supports qui peuvent lui être demandés.

Une zone d'ombre subsiste néanmoins dans l'articulation du rôle des managers avec celui des communicants. De même, si l'on a beaucoup abordé la notion de messages et d'intentionnalité dans ce qui précède, qu'en est-il de la manière dont les informations sont diffusées ? À elles seules, ces deux interrogations sont une preuve que le rôle du communicant est complexe, qu'il implique une diversité d'acteurs, d'outils, d'intentions et autres. En résumé, qu'il s'agit d'un véritable dispositif.

UNE QUESTION DE DISPOSITIF

Suite à des entretiens menés dans le cadre de ce travail, il apparaît clairement que la communication interne n'est qu'un des leviers de la transformation de l'entreprise, la fonction devant travailler en lien avec d'autres telles que les ressources humaines ou la formation¹⁷. Dans son organisation générale, la conduite du changement met donc en relation des décideurs avec des métiers divers, chacun pouvant contribuer au bon déroulement du projet et apporter de la plus value ainsi qu'un soutien à l'action des autres. Mais qu'en est-il au sein même de la communication interne ? Nous n'avons pour le moment abordé que les éléments relatifs aux discours et au caractère stratégique de la communication interne. Cela nous a déjà permis de mettre en évidence une part importante du rôle du communicant en situation de changement. Mais la fonction représente bien plus : comment véhicule-t-elle les messages ? Comment sont organisées les relations ? Quelle est sa légitimité ? Ce sont autant de questions auxquelles nous allons tenter d'apporter une réponse dans ce qui suit.

¹⁷ Propos notamment recueillis auprès de Ségolène Celeprin et une responsable communication d'un grand groupe international et fortement mis en avant par ces deux personnes

De l'outil au dispositif

Nous l'avons vu précédemment, le rôle du professionnel en communication interne est souvent associé à un rôle d'exécutant dont la mission principale est de mettre en forme les informations internes qu'on lui demande de transmettre. Selon l'étude réalisée auprès d'associations de communication interne francophones déjà mentionnée plus haut, une explication à ce phénomène pourrait résider en « *l'augmentation de la dimension technique du métier au détriment de son aspect plus réflexif et éthique* » (D. Baillargeon, V. Brulois, C. Coyette, M. D. David, F. Lambotte, V. Lépine). En effet, les outils de communication n'ont jamais été aussi nombreux que depuis « *l'explosion d'Internet* », explosion qui a également bouleversée les pratiques avec par exemple l'arrivée de concepts tels que la sur-information engendrée notamment par un surplus d'e-mails. Une autre explication résulterait cette fois dans « *un rapport déficient au temps* », le professionnel de la communication interne n'ayant finalement que peu l'occasion de prendre du recul du fait d'une constante mise sous pression.

Mais malgré cette tendance à instrumentaliser la fonction, peut-on réellement la réduire à une mise en oeuvre d'outils ? N'y a-t-il finalement pas derrière chaque tâche réalisée des traces permettant de voir la communication interne comme un réel dispositif ?

LA COMMUNICATION INTERNE INSTRUMENTALISÉE

À l'instar de la communication externe, la communication interne s'appuie sur une grande diversité d'outils pour transmettre ses informations et remplir ses objectifs. Si l'on se base une nouvelle fois sur l'ouvrage de Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens, on peut les répartir en trois grandes catégories : les outils traditionnels, l'événementiel ainsi que les nouvelles opportunités offertes par le digital.

Les outils traditionnels regroupent un grand ensemble de moyens permettant la communication

interne directe ainsi que la communication interne médiatique. Dans le premier cas, on distingue les outils de communication orale, tels que les divers types de réunions et webconférences, et les outils de marketing direct interne dont la grande force est la « *personnalisation et l’individualisation des messages diffusés* ». La différence avec la communication orale réside ici dans la nécessité de s’appuyer sur des supports dont les plus classiques sont le SMS ou l’e-mail. Dans le second cas, on distingue également deux types de communication, l’une s’appuyant sur des médias écrits et l’autre sur des médias audiovisuels : journal d’entreprise, dépliant ou encore web-télévision et radio. La communication interne événementielle, englobant tout particulièrement conventions et séminaires, peut également être considérée comme un outil traditionnel, bien que sa mise en oeuvre diffère grandement des outils mentionnés précédemment.

Mais aujourd’hui, dans un contexte de transformation digitale, les entreprises s’emparent de plus en plus de nouveaux moyens de communication. On parle ici des intranets, réseaux sociaux internes ou autres blogs d’entreprise. Une étude menée par le cabinet de conseil Siapartners¹⁸ montre qu’en 2018, l’amélioration des canaux digitaux représente la seconde plus grande priorité des professionnels de la communication interne, les trois principaux utilisés à ce jour, du fait de leur grande efficacité, étant l’e-mail suivi de la vidéo et de la newsletter. Trois quarts des répondants se disent toutefois prêts à aller plus loin avec l’intégration dans leurs outils d’applications mobiles, de réseaux sociaux internes et de chatbots.

L’objectif n’est pas ici de produire une liste exhaustive des outils mobilisés par les communicants, ni une analyse complète de leurs enjeux, opportunités et limites. Il est toutefois intéressant pour notre sujet de noter que la transformation digitale de l’entreprise et de sa communication représente un enjeu majeur pour l’accompagnement au changement, au-delà de la possibilité de travailler autrement ou d’offrir de nouvelles perspectives d’évolution pour le métier de communicant¹⁹.

Dans tous les cas, l’outil de communication interne ne doit pas être choisi au hasard et doit au contraire correspondre aux habitudes de « consommation médiatique » de la cible en question, d’où l’importance de bien la définir en amont. C’est notamment le problème auquel Karine Rotharmel a fait face lors du projet de fusion de deux entités techniques du groupe Orange, les techniciens n’étant pas sur site la journée et n’ayant donc pas accès aux mêmes canaux d’informations que les collaborateurs travaillant dans des bureaux. S’il était important de garder cela en tête lors de la définition de la stratégie, il était également essentiel de « *conserver un rapport de vive voix avec le terrain* ». En effet, pour informer correctement les collaborateurs, être en mesure de lever les freins et d’impliquer, quoi de mieux que des échanges directs ? En tant qu’outil de communication à part entière, Ségolène Celeprin s’appuie par exemple en quasi exclusivité sur cela, leur grande force réside en leur capacité à offrir aux individus des espaces d’expression où chacun « *peut à la fois exprimer ses interrogations et obtenir des réactions provenant non seulement de la hiérarchie mais également d’autres entités organisationnelles* » (Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens). Privilégier l’échange, c’est permettre la transmission d’une information en diminuant le risque de mauvaise interprétation, c’est permettre aux craintes d’êtres exprimées et d’identifier les détracteurs ainsi que les freins à l’adhésion pour ensuite être en mesure de réajuster la stratégie en conséquence.

« *Pour accompagner la transformation, je dois [...] trouver mes détracteurs pour adapter ma communication. Les détracteurs sont hyper importants car ils donnent tous les leviers sur lesquels je peux axer en fonction de ce qu’ils disent.* »

Ségolène Celeprin

Mais ces moments d’échanges peuvent également se transformer en outils de co-construction de la stratégie de conduite du changement, faisant ainsi passer des messages de manière différente afin de favoriser la compréhension et l’appropriation des enjeux de la transformation. C’est ce qu’il était possible d’observer lors de la conduite d’un changement orchestré par Claire Laheurte et qui a permis de libérer la parole, d’aider les collaborateurs à devenir acteurs de la transformation.

« *Ce qui était intéressant, c’est la matière extrêmement riche que les collaborateurs nous ont remonté. [...] Ils ont vu se réaliser les propositions qu’ils ont pu formuler, donc quand on parle d’accompagner la mécanique du changement, elle est clairement là. Parce que ce qui est compliqué aujourd’hui, c’est de faire adhérer [...]. Ça paraît des fois tellement éloigné de leur quotidien qu’il faut leur faire comprendre qu’ils font tous partie d’un maillon de la chaîne. On n’atteint pas un objectif si les collaborateurs ne sont pas engagés.* »

Ayse Celebi au sujet du projet orchestré par Claire Laheurte

Toutefois, si cet outil à la fois de communication et de pilotage de changement semble particulièrement efficace dans cet exemple, force est de constater que la communication interne se révèle encore bien trop souvent descendante. En 2014 du moins, les dispositifs participatifs étaient principalement destinés au top management (72%) et non à l’ensemble des collaborateurs (38%) qui demeurent davantage « *considérés comme des récepteurs que comme des acteurs du changement* » (Pascal Caillé et Cécile Thys).

On le voit bien ici, il est impossible de résumer la communication interne à une simple « *addition de supports* » (Bernadette Jézéquel et Philippe Gérard). Tout le monde s’accorde sur ce point : il faut d’abord mener une réflexion stratégique avant seulement de trouver le meilleur outil pour transmettre le message et les informations.

« *Dans l’accompagnement au changement, la question est de savoir comment on met les outils de com au service de tout ça et comment on arrive à atteindre les objectifs cognitifs, conatifs, affectifs de faire aimer, faire changer, faire connaître le projet.* »

Extrait anonymisé

Dès lors qu’un outil est mis au service d’une intention stratégique, on peut donc parler de dispositif, l’action de communication allant en effet bien plus loin que la simple utilisation d’un canal pour diffuser une information brute.

PENSER DISPOSITIF OU COMMENT DÉPASSER L’APPROCHE TECHNICIENNE DE LA COMMUNICATION

La communication, interne comme externe, est un tout : il faut non seulement travailler le fond, mais également la forme, l’un ne pouvant se passer de l’autre. En effet, sans informations et sans messages à transmettre, quel intérêt de communiquer ? On retrouve ici le problème de la communication qui se suffit à elle-même et relative à l’idée de fonction phatique du langage introduite par Malinowski. Mais la forme du message est elle aussi à travailler avec attention, un support rédhibitoire pour le salarié ayant pour effet une non entente du message qu’il véhicule.

18 Conduite du changement : les outils digitaux, accélérateurs de transformation, infographie réalisée par Siapartners en 2016

19 Les trois principales opportunités de la transformation digitale pour la communication interne, selon l’enquête « Transformation digitale et communication interne » réalisée en 2015 par l’AFCI :
■ Enjeu majeur d’accompagnement du changement à 78%
■ Possibilité de travailler autrement à 68%
■ Nouvelles perspectives d’évolution du métier de communicant à 64%

« Il faut des deux. [...] Ça peut être de très belles visions, des trucs super chouettes avec des intentions très jolies, tant que ça reste des mots, ça ne change rien au final. »

Extrait anonymisé

Mais cette combinaison, cet équilibre entre la forme d’un côté et le fond de l’autre, est-elle suffisante pour parler réellement de dispositif communicationnel ? Selon la définition de Michel Foucault, pas tout à fait. Il a en effet commencé à employer le terme de « *dispositif* » dans les années soixante-dix et c’est en 1977 qu’il en donne un semblant de définition lors d’un entretien. Pour lui, il s’agit d’un « *ensemble résolument hétérogène comportant des discours, des aménagements architecturaux, des décisions règlementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques ; bref, du dit aussi bien que du non-dit [...]. Le dispositif lui-même [étant] le réseau qu’on établit entre ces éléments.* »²⁰ Il poursuit ensuite sa définition en insistant sur la valeur stratégique des dispositifs, chacun d’entre eux ayant pour fonction de répondre à un besoin et s’inscrivant dans « *un jeu de pouvoir* ». Un dispositif serait donc le résultat du « *croisement des relations de pouvoir et de savoir* », comme l’interprète Giorgio Agamben²¹. C’est en traçant la généalogie de ce mot que ce dernier en arrive à une conclusion éclairante. En effet, si l’on en croit l’analyse des termes auxquels il se rapporte, un lien semble se dessiner entre tous. Ce lien, c’est la mise en relation des divers éléments hétérogènes mentionnés plus haut et ce, dans « *le but de gérer, de gouverner, de contrôler et d’orienter - en un sens qui se veut utile - les comportements, les gestes et les pensées des hommes* ».

Or, ne retrouve-t-on pas ici précisément l’objectif d’une stratégie de communication mise en place, ou non d’ailleurs, dans le cadre d’un changement en entreprise ? Nous l’abordions plus haut, une telle situation demande au communicant un important travail pour faire adhérer les collaborateurs à la transformation, les idées d’adhésion et de changement impliquant alors la nécessité pour les individus de revoir leurs modes de fonctionnement et de pensée pour se conformer au nouvel état de l’entreprise. Et cette « *mise en conformité* » semble bien inévitable pour le salarié, le projet de transformation étant décidé en amont, au niveau de la direction.

Quelle que soit la situation rencontrée, la communication interne a à sa disposition une grande diversité de supports et d’outils à mobiliser. Cela est d’autant plus vrai que la transformation digitale impacte l’entreprise à tous les niveaux, les communicants n’étant donc pas exemptés et ayant alors accès à de nouvelles opportunités. Toutefois, si les outils digitaux sont particulièrement intéressants dans une communication dédiée à un projet de changement, à condition que les collaborateurs se soient bien appropriés leurs usages, ils semblent ne pas pouvoir remplacer l’échange direct entre les différents niveaux hiérarchiques de l’entreprise, que les populations soient mixées ou non. L’analyse des outils de communication et de la force de ce dernier, notamment dans la capacité à mobiliser et lever les freins, a également permis de mettre en évidence le lien inéluctable entre le fond et la forme, entre les discours résultant d’intentions stratégiques et les canaux les véhiculant. Dès lors, il nous a été possible de dépasser l’approche technicienne de la communication pour lui attribuer le concept de dispositif. En allant plus loin dans la définition de ce terme, nous nous sommes rendus compte que ce lien impliquant hétérogénéité, pouvoir ou encore orientation des comportements, gestes et pensées pouvait effectivement être appliqué dans notre cas. Mais alors, les discours et les supports ne sont pas les seuls à entrer en interaction au sein de ces dispositifs, comme nous allons le voir dans ce qui suit.

La communication interne comme dispositif organisationnel

On parle de dispositif organisationnel lorsque celui-ci regroupe divers « sous-dispositifs », qu’ils soient techniques, sociaux ou encore politiques. Une conduite de changement efficacement menée par la communication interne se doit de mettre en relation l’ensemble de ces dispositifs pour produire un accompagnement pertinent et mobilisateur. Nous l’avons dit précédemment, un dispositif implique un « *jeu de pouvoir* » (Michel Foucault) qui peut se traduire dans notre cas par la notion d’intentionnalité, l’initiateur du changement ayant pour ambition d’orienter les collaborateurs dans la direction qu’il souhaite prendre. Une situation de transformation en entreprise semble donc être définie par un lien fort entre dispositif organisationnel et son sous-ensemble politique. Or, l’un comme l’autre induit nécessairement la mise en relation d’un certain nombre d’acteurs, notamment lors des processus de prises de décisions ou de l’organisation du rôle de chacun. Dès lors, quelle est la place du professionnel en communication interne au sein de ce dispositif organisationnel ? Est-il celui qui prend les décisions, autrement dit fait-il partie prenante du dispositif politique ? Et au-delà, est-il le seul acteur au bon déroulement de la transformation ?

LA PLACE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS L’ENTREPRISE

Nous parlions plus haut de tensions décelées dans la représentation de la fonction communication interne. Une de ces tensions réside dans un « *déséquilibre dans les poids attribués à certaines figures* » (D. Baillargeon, V. Brulois, C. Coyette, M. D. David, F. Lambotte, V. Lépine), le professionnel exécutant étant, comme on l’a dit, la figure prédominante au détriment de la figure davantage stratégique. Mais ce déséquilibre, il se retrouve tout particulièrement lorsque l’on étudie l’organisation du métier au sein de l’entreprise. En effet, pour ce membre de l’Association Belge de la Communication Interne interrogé dans le cadre de l’étude traitant des figures et dynamiques de la professionnalisation déjà mentionnée plus haut, les écarts en matière de positionnement peuvent être très importants. Si certains communicants, peu nombreux, « *ont pu aller là où se prennent les décisions stratégiques* », autrement dit dans les comités de direction, « *le plus grand nombre est dans un rôle d’exécution [...] sans aucun pouvoir hiérarchique* ».

Aujourd’hui, qu’il s’agisse d’un projet de changement ou non, le vrai sujet semble être la position du communicant. C’est ce que souligne très justement Laurence Pluvinage qui va même plus loin en alertant sur le risque accru de contre-sens avec la stratégie lorsque la communication interne n’est sollicitée qu’en aval et n’est pas intégrée dans les comités de direction.

« Si on n’est pas au CODIR, on peut difficilement être acteur à part entière des projets, on est davantage sollicité plutôt en aval et plutôt de façon partielle, par rapport à une idée de production. [...] Le communicant qui n’est pas intégré à une équipe de direction n’est pas mis en position d’être autre chose qu’un expert de communication qui intervient dans le cadre déjà décidé. »

Laurence Pluvinage

Nuançons toutefois cela avec le fait que la communication interne peut tout de même avoir sa place au comité de direction bien qu’elle n’y soit pas elle-même présente. Sur les cinq professionnelles interrogées dans le cadre de ce travail, l’une est présente au comité de direction et les quatre autres sont en effet représentées par la direction de leur service de rattachement, qu’il s’agisse de la communication, du marketing ou des ressources humaines. Mais le fonctionnement avec ces

²⁰ FOUCAULT, Michel. *Dits et écrits*, volume 3, Ed. Gallimard, 1994, p. 299 sq.

²¹ AGAMBEN, Giorgio. *Qu’est-ce qu’un dispositif ?*, Ed. Rivages, 2014, 49 p.

services de rattachement doit alors être très performant afin d’intégrer au maximum la communication interne et de lui permettre à la fois de disposer de toutes les informations dont elle a besoin et de remonter celles qui viennent des collaborateurs, le travail sur le terrain étant alors d’autant plus important pour être au fait de tout ce qu’il se passe dans l’entreprise.

« *Ce n’est pas facile d’être en com interne et de ne pas faire partie du CODIR, il faut vraiment que ça fonctionne très bien avec ma DRH qui me représente pour être sûre que j’aie toutes les informations parce que tout le monde n’a pas le réflexe com interne.* »

Ségolène Celeprin

Par ailleurs, l’exemple de Karine Rotharmel nous prouve que la communication interne peut tout de même dépasser le rôle du simple exécutant et ce, sans faire partie du comité de direction. Représenté par leur Directeur Communication - du territoire Grand Est et non des entités spécifiques concernées - qui, lui, siège au comité de direction, le groupe de travail constitué dans le cadre du projet de fusion a été en mesure de concevoir l’intégralité de la stratégie de communication liée à cette transformation. Le pré-requis à ce fonctionnement était alors l’écoute et l’échange, cela afin de ne pas imposer des idées mais plutôt de réfléchir à la meilleure manière d’accompagner les collaborateurs.

« *Il (le Directeur de la Communication, ndlr) ne connaît pas trop le public, il ne sait pas trop comment on fonctionne. Il s’appuie sur nous, sur notre expérience terrain, sur nos connaissances des entités pour derrière définir ce qu’on doit faire. C’est beaucoup dans l’échange, on nous sollicite et on n’impose pas.* »

Karine Rotharmel

En résumé, il semblerait qu’il n’existe pas un seul schéma et que la position du professionnel de la communication interne puisse beaucoup varier suivant l’entreprise ou l’entité concernée. Mais quelle que soit sa place dans l’organisation, son rôle de conseil et son expertise en communication demeurent des éléments indissociables d’une conduite de changement efficace qu’aucune direction ne doit négliger. Ainsi, s’il n’est pas consulté dans la définition même du changement, le communicant fait tout de même partie intégrante de sa conduite et cela en collaboration avec d’autres acteurs pour le volet communication.

LA FORCE DES RÉSEAUX

En 2013, Les Echos Executives publiait sur son site Internet un article traitant du sujet de la conduite du changement selon les propos de Florence Géraud et proposant cinq étapes clés dont la troisième n’est autre que la communication interne²². La manager y expliquait alors que le meilleur moyen de toucher l’ensemble des populations concernées dans l’entreprise est de « *créer un réseau interne et, surtout, de l’animer* ». Bruno Hénocque, quinze ans plus tôt, mettait déjà en évidence la force de ces réseaux, notamment afin d’assurer « *une circulation plus rapide de l’information [...] en réponse à l’étendue géographie de l’organisation, avec éclatement des services sur un vaste territoire* »²³. Selon lui, ces structures communicationnelles favorisant la transversalité avaient également pour conséquence un enrichissement et une évolution positive de l’organisation, à condition toutefois de bien clarifier les objectifs, moyens et acteurs de ce réseau.

Ce dernier point est en effet essentiel dans la mesure où « *ces nouvelles attributions bousculent les normes de communication et les territoires de chacun* » (Bruno Hénocque).

De nombreux exemples peuvent ici être mobilisés afin d’illustrer l’importance que prennent désormais ces réseaux qui, fait pas si étrange que cela, ont souvent comme dénomination le terme « Ambassadeurs ». Et point important à souligner, tous ces exemples résultent d’une stratégie de communication mise en place dans le cadre d’un projet de transformation, le réseau interne semblant alors tout particulièrement utile dans une telle situation. Ainsi, on citera par exemple les Ambassadeurs ECE que nous évoquions dans la première partie de ce travail et dont le rôle est d’accompagner leurs collègues sur les usages et enjeux d’un nouvel outil ; les Ambassadeurs qui se sont portés volontaires pour travailler sur la reconnaissance et la communication d’un changement, participant ainsi à la création d’un « *service com’ décuplé* » (propos anonymisés) ; ou encore les collaborateurs identifiés par Ségolène Celeprin pour leur sensibilité face au projet de changement à porter.

Si l’on parle ici de réseaux internes formés par des collaborateurs aux profils divers, ce dispositif peut, et doit, être également mis en place avec les managers, considérés alors comme de véritables relais et communicants de proximité.

« *La com est sollicitée pour donner un conseil, pour valider, mais aujourd’hui l’accompagnement il est en proximité. Parce que c’est en proximité, en échangeant, en donnant du sens, qu’on accompagne le changement. Et ça ne se fait pas à distance depuis un bureau. [...] Si on veut accompagner le changement, c’est par le biais des managers.* »

Ayse Celebi

Aujourd’hui, une bonne stratégie de conduite du changement ne peut se passer de cette « *cible privilégiée* » capable de « *donner l’exemple, rassurer et convaincre les collaborateurs* » (Ségolène Celeprin), pour peu que le communicant arrive à l’embarquer comme n’importe quel autre salarié et à l’accompagner dans ses actions. D’autant plus que les collaborateurs sont, selon les dires de Claire Laheurte, plus à même de questionner leur manager et d’accepter les choses venant d’eux, ceux-ci étant a priori davantage légitimes sur certains sujets.

« *Le gros avantage du manager c’est qu’il doit normalement savoir communiquer auprès de sa cible. Ce sur quoi il faut l’accompagner par contre c’est sur le sens parce qu’il ne fait pas toujours assez le lien.* »

Claire Laheurte

Il est important ici de bien insister sur l’idée de conseil et d’accompagnement de la communication vers le management, les managers ne disposant pas tous des mêmes compétences et envies communicationnelles. Mais deux points de vue s’opposent ensuite lorsque l’on compare les entretiens menés. En effet, d’un côté, l’enjeu serait de correctement accompagner les managers sur ce qu’ils doivent transmettre aux collaborateurs, évitant à la fois au communicant d’avoir à effectuer cette tâche et à la fois une « *dévalorisation* » (Ségolène Celeprin) du rôle de manager. Et d’un autre côté, la transmission des informations par ce dernier devrait tout de même être suivie d’une communication de la part du professionnel et ce, afin de s’assurer de la bonne transmission des messages auprès de l’intégralité des collaborateurs, induisant également la notion de répétition que l’on évoquait plus haut.

²² La conduite du changement en 5 étapes clés, Les Echos, [en ligne], publié le 09/09/2013, consulté le 19/07/2018, disponible sur <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/management/conduite-du-changement/la-conduite-du-changement-en-5-etapes-cles-8390.php>

²³ HÉNOCQUE, Bruno. Les réseaux de communication interne, In *Communication et langages*, n°115, 1er trimestre 1998. Dossier : La télévision en mutation. pp. 87-98.

« On leur (les managers, ndlr) a laissé la main pour retranscrire les messages auprès de leur équipe. On a vraiment voulu valoriser leur rôle de manager dans la communication des messages liés à cette fusion. Alors bien évidemment derrière on a mis en place une communication envers les salariés pour s’assurer quand même que les messages étaient bien passés. »

Karine Rotharmel

Si la communication auprès de la cible des managers en situation de changement semble ici bien ancrée dans les pratiques, le livre blanc de 2014 montre qu’il y a quelques années encore, ceux-ci étaient bien trop peu sollicités. Aucune communication spécifique ne leur étant dédiée dans la moitié des cas, leur rôle en tant que relais était alors bien moindre, de même que la prise en compte de leurs besoins propres dans la compréhension et l’adhésion au changement. Par ailleurs, cette réflexion peut venir apporter quelques précisions quant au questionnaire précédent relatif au professionnel le plus à même de donner du sens au changement. En effet, si le rôle de « porteur » semble toujours contesté pour le communicant, il devient évident que ce dernier doit au minimum se positionner en « apporteur » de sens auprès des managers afin que ceux-ci soient ensuite en mesure de devenir eux-mêmes des « porteurs » auprès de leurs équipes respectives.

On l’a bien vu dans cette partie, la communication interne, du fait entre autres de sa non présence, sauf exception, au sein des comités de direction, est bien souvent considérée comme le « parent pauvre » de la communication dont le rôle est d’exécuter sans réel pouvoir hiérarchique. Toutefois, en cas de projet de transformation, la connaissance des cibles et des méthodes, la capacité à prendre du recul ou encore d’agir de manière transverse sont de véritables atouts que le professionnel peut mettre au service des décideurs. L’écoute et l’échange sont alors des pré-requis essentiels à tout bon accompagnement au changement. Mais cet accompagnement ne peut se faire sans l’aide d’autres acteurs disposant d’une meilleure proximité avec le terrain. Il peut s’agir ici de collaborateurs particulièrement sensibles aux enjeux du changement concerné qui joueront alors le rôle d’ambassadeurs, mais aussi et surtout de managers. Ces derniers représentent en effet une cible à part entière dans la stratégie des communicants, cible qu’il convient d’accompagner et de conseiller efficacement afin d’en faire un relais de communication contribuant grandement à l’adhésion des collaborateurs face au changement.

Ces jeux de pouvoir et cette mise en relation de divers acteurs sont bien le signe que l’on ne doit pas réduire la communication interne à une simple mise en oeuvre de méthodes mais plutôt la considérer comme un véritable dispositif organisationnel. Et cela est d’autant plus vrai lors de transformations, de telles situations impliquant des enjeux majeurs ainsi qu’une grande diversité de cibles concernées. Mais en tant que dispositif, comment les actions des professionnels de la communication interne sont-elles évaluées ? Comment être sûr que l’accompagnement mis en place est réellement efficient ? Et au-delà, que nous apprennent les méthodes d’évaluation sur la légitimité de la fonction, légitimité que nous venons de commencer à questionner ?

Évaluation des dispositifs et légitimité de la fonction

La question de l’efficacité des activités de communication n’est pas récente : les Cahiers de la publicité s’interrogent sur le sujet dès leur création dans les années 1960. Mais la notion de performance en communication, très subjective car dépendante de ce qui est mesuré et de la manière dont cela est mesuré, pose problème. « *Jamais les investissements humains ne pourront faire l’objet de mesures aussi rigoureuses que les investissements matériels* » disait en effet M. Tixier en 1996²⁴. Et pourtant, les directions d’entreprises ne cessent de demander des preuves de l’efficacité des actions de communication interne, cette fonction voyant bien souvent son budget ou ses effectifs diminuer lors des temps difficiles. Mais au vu de ce constat, un questionnaire émerge : l’évaluation de la fonction est-elle réellement « *une question d’objectivation de la pertinence ou de l’efficacité des activités de communication* » ou s’agit-il davantage « *d’une problématique de légitimation de l’action* »²⁵ servant en réalité à prouver et reconnaître l’utilité des professionnels ?

Malgré cette évaluation a priori impérative des actions de communication interne, il est néanmoins intéressant de constater que dans les faits, les mesures de résultats ne constituent pas une priorité pour les professionnels en 2018, 12% d’entre eux n’effectuant jamais de mesures de leurs actions²⁶. Mais pour les autres, comment s’effectue cette évaluation ? Quels sont les indicateurs mobilisés ? Mais également, que cherchent-ils exactement à mesurer lors d’une situation de transformation ?

DES ACTIONS À ÉVALUER

On l’a dit, la communication interne est difficile à évaluer car s’il est facile de savoir ce qu’elle coûte, il n’en va pas de même pour ce qu’elle rapporte, les résultats produits ayant un caractère immatériel. Mais des moyens peuvent tout de même être mobilisés, qu’ils soient quantitatifs ou qualitatifs.

Nous allons dans un premier temps nous intéresser aux moyens quantitatifs, autrement dit aux indicateurs clés de performance (KPI) qui caractérisent depuis ses débuts l’évaluation de la communication de manière générale. Historiquement rattachée au service marketing, la fonction bénéficie initialement des mêmes indicateurs de mesure. Du fait de son modèle publicitaire émergeant, arrive ensuite la mesure d’audience et tout particulièrement « *la mesure quantitative immédiate possible grâce au perfectionnement incessant des dispositifs techniques* » (Valérie Lépine). S’ensuit petit à petit l’ajout de biens d’autres indicateurs, ce phénomène se voyant amplifié par l’explosion d’Internet et la panoplie d’outils de mesure offerte, dans le cas de la communication interne, par les réseaux sociaux d’entreprise ou les Intranets par exemple. De cet ensemble d’indicateurs quantitatifs naissent les premiers tableaux de bord. Si ceux-ci sont essentiels pour donner de la visibilité et pour rassurer les décideurs sur les bénéfices et les résultats des actions menées, ils ne sont toutefois pas toujours pertinents au vu des objectifs des professionnels de la communication interne.

« Si j’ai 300 collaborateurs qui ont cliqué sur un lien mais qui n’ont rien compris au message : ça fait plaisir il y a eu 300 clics... Mais après ? Les taux de clics, les ouvertures, pour moi ce n’est pas forcément quelque chose qui soit très parlant et qui ait une valeur. [...] S’ils passent 5 minutes sur l’article on peut se dire peut-être qu’ils l’ont lu jusqu’au bout, mais ça ne veut toujours pas dire s’ils l’ont compris. »

Ayse Celebi

²⁴ TIXIER M., *Communication & Organisation*, n°10, 2ème semestre 1996

²⁵ LÉPINE, V., MARTIN JUCHAT, F., MILLET-FOURRIER, C. *Acteurs de la communication des entreprises et organisations : pratiques et perspectives*, Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble, 2014, chapitre 7 : « La communication : questions d’évaluation et de mesures », p. 147-163

²⁶ *State of the sector*, volume 10, 2018, étude réalisée par Gatehouse

Si dès les années 1970-80 l'évaluation de la communication interne est majoritairement quantitative, quelques indicateurs qualitatifs commencent tout de même à être mobilisés. Empruntés à la sémiotique de Roland Barthes ou à la psychologie sociale, ils sont le symptôme d'une « *critique interne du marketing* » (Valérie Lépine) portant sur la limite des mesures quantitatives dans la compréhension des comportements et opinions humaines, une approche davantage basée sur les sciences humaines et sociales permettant certainement d'obtenir des résultats plus pertinents, plus « *parlants* ». Si l'on analyse l'ensemble des entretiens menés dans le cadre de ce travail, deux méthodes d'évaluation qualitative d'actions spécifiques ressortent tout particulièrement et semblent d'autant plus efficaces en période de changement. La première consiste à réaliser des sondages à la suite de processus ou d'étapes clés dans la stratégie de communication et ce, afin de mieux apprécier les évolutions dans les comportements et opinions des collaborateurs. Pour cela, les communicants mesurent la bonne compréhension et appropriation des messages ou encore le niveau de satisfaction des individus par rapport à la communication proposée.

« *Ce qui est intéressant dans mes sondages, c'est quand on a des feedbacks sur les messages clés à retenir. Et quand on voit finalement que ça fait écho à ce qu'on voulait faire passer comme messages, on se dit que c'est presque gagné.* »

Ayse Celebi

La seconde méthode d'évaluation est l'écoute active, considérée par tous les professionnels interrogés comme essentielle et à pratiquer au quotidien afin d'en apprendre davantage sur le ressenti des collaborateurs. En cas de situation de transformation, cette écoute active est particulièrement utilisée lors de réunions d'information, les questions posées, voire simplement les attitudes des collaborateurs, recélant de précieuses données quant à la compréhension des enjeux du changement et permettant de réajuster la stratégie de communication en fonction des retours, des besoins et des attentes.

« *À travers les questions qui sont posées, je comprends ce que les collaborateurs ne comprennent pas. [...] Les questions m'aident à trouver sous quel angle on va aborder le sujet.* »

Ségolène Celeprin

Cependant, malgré la diversité de méthodes d'évaluation quantitatives et qualitatives que l'on évoque ici, il est intéressant de souligner le fait que, bien qu'elles puissent s'adapter aux situations de changement, aucune n'est spécifiquement créée pour ce besoin. Ce « *paradoxe* » est notamment relevé par Valérie Lépine alors qu'elle compare les objectifs de la communication interne et les indicateurs d'évaluation évoqués par les enquêtés dans le Baromètre Inergi-Afci de la fonction Communication Interne. En effet, si en 2012 l'accompagnement des changements dans l'entreprise est, comme on l'a déjà mentionné, l'objectif principal des communicants, voici une rapide sélection des indicateurs répertoriés : étude de lectorat, tableau de bord ou étude globale sur la fonction, nombre de productions pour une cible définie, temps passé dans les réunions ou encore participation à un événement. On le remarque bien ici, ces indicateurs peuvent être mobilisés pour tout type d'action de communication interne et ne se limite pas nécessairement à une de ses applications. Mais essayons tout de même d'en apprendre davantage sur l'évaluation de la communication au service du changement en entreprise.

UNE ÉVALUATION DU CHANGEMENT SUR LE LONG-TERME

Cette seconde partie part d'un constat rappelé par Claire Laheurte selon les termes suivants : « *un vrai projet de changement, c'est trois ans avant d'être sûr que le virage est bien pris* ». Dès lors, comment mesurer l'efficacité d'une stratégie d'accompagnement en ne se basant que sur une évaluation d'actions spécifiques réalisées ponctuellement ? La notion de changement induit la nécessité d'une évaluation sur le long-terme s'intéressant cette fois à des indicateurs bien plus larges et plus révélateurs qu'un simple taux d'ouverture d'une newsletter par exemple.

Sur le terrain, plusieurs signes, tels que les taux d'adhésion, de confiance ou de compréhension des sujets, peuvent montrer qu'une stratégie de communication dédiée à un projet de changement rempli effectivement ses objectifs, ou non. Mais l'indicateur le plus significatif demeure le taux d'engagement et d'implication des collaborateurs, alors complètement dépendant de la capacité des communicants et autres parties prenantes à véhiculer les messages préalablement définis et notamment à donner du sens.

« *Quand on ne sait pas pourquoi on nous embarque dans des actions, on traîne les pieds. [...] Si je sais pourquoi je fais ça et pourquoi on me fait faire ça, ça devient une priorité. Quand on comprend, quand le sens est clair, on sent l'implication.* »

Ayse Celebi

Le magazine Forbes avait d'ailleurs qualifié 2018 de « *l'année de l'engagement des collaborateurs* », prouvant de ce fait le lien fort entre engagement et performance, notamment dans un contexte où les entreprises ne cessent de se transformer²⁷. Il est toutefois essentiel de bien souligner une nouvelle fois que la communication interne n'est pas la seule à intervenir dans une situation d'accompagnement au changement. Elle en est un des leviers, un « *co-pilote* » (Pascal Caillé et Cécile Thys), et participe à améliorer l'engagement des collaborateurs sans en être entièrement responsable, rendant de ce fait son évaluation d'autant plus compliquée car mesurée de manière éparse au sein de méthodes de mesure plus globales. L'estimation du taux d'engagement s'effectue le plus souvent via un baromètre social mené environ chaque année en interne afin de connaître le ressenti global des collaborateurs. Mais il s'agit là d'un processus indépendant du service communication et administré par un cabinet d'experts dans chaque entreprise afin, notamment, d'évaluer si « *les salariés savent mieux où ils vont* » (propos anonymisés) et donc non spécifique à un projet de changement particulier. Notons par exemple que pour calculer le taux d'engagement suite à une année marquée par une transformation, Ségolène Celeprin se munit des réponses relatives aux questions de compréhension des messages, de loyauté envers l'entreprise ou encore de recommandation, puis compare le résultat à celui obtenu l'année précédente. On retrouve à nouveau ici le paradoxe expliqué précédemment, entre importance de l'objectif d'accompagnement au changement et absence d'indicateurs propres à sa mesure.

²⁷ Engagement des collaborateurs : trois freins et trois leviers stratégiques, Les Echos, [en ligne] publié le 28/03/2018, consulté le 20/07/2018, disponible sur <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-180922-en-gagement-des-collaborateurs-3-freins-et-3-leviers-strategiques-2164878.php>

La communication interne devant constamment prouver son efficacité auprès de sa direction, elle mobilise de ce fait des indicateurs donnant de la visibilité sur la portée de ses actions mais qui ne sont parfois pas ou peu pertinents au vu de ses objectifs. Bien qu'intégrant de plus en plus d'indicateurs qualitatifs, l'évaluation de la fonction demeure encore bien souvent technique avec la réalisation de reporting réguliers menés pour des tâches ponctuelles. Ce constat fait le lien avec le questionnement sur le périmètre d'action du professionnel de la communication interne que nous avons abordé précédemment. En effet, une évaluation par indicateurs quantitatifs est symptomatique d'une fonction qualifiée de « support » ainsi que d'un « rapport de force » (Valérie Lépine) existant entre la communication et le marketing, contrairement à une évaluation qualitative d'objectifs sur le long-terme se rapportant davantage à une vision managériale de la fonction.

Les outils tels que les tableaux de bord semblent aujourd'hui essentiels à la communication interne, parfois pour mesurer la pertinence d'une action spécifique, plus souvent pour légitimer son activité. Mais ils demeurent bien insuffisants en situation de transformation de l'entreprise, l'administration de sondages dédiés à l'accompagnement, la réalisation d'une écoute active ou encore l'évaluation de l'engagement des collaborateurs étant alors bien plus révélateurs de l'efficacité de la stratégie mise en place.

04.

CONCLUSION

Ces six mois de stage au sein de l'Agence Entreprises Grand Est d'Orange m'ont permis de découvrir à la fois le travail dans une entreprise de grande ampleur et le domaine de la communication interne. Si cette dernière mobilise les mêmes méthodologies que la communication externe, elle se caractérise cependant par des différences en matière d'objectifs à atteindre, de cibles ou encore de moyens et d'outils. Découvrir la communication interne revient donc à découvrir une autre manière de communiquer et permet d'acquérir une plus grande ouverture d'esprit quant aux enjeux de la communication de manière globale.

Mais ce stage s'est notamment soldé d'un apprentissage que je n'avais pas présagé au vu du descriptif du poste tel qu'il était présenté initialement et résidant dans l'application spécifique de la communication interne en cas de situation de transformation d'entreprise. Autrement dit, il s'agit ici de « l'accompagnement au changement », le groupe Orange étant depuis quelques années sujet à de nombreuses transformations induites tout particulièrement par la montée en puissance d'Internet et des nouvelles technologies. Parmi la diversité des missions que j'ai été amenée à réaliser, deux constituaient de parfaits exemples afin de commencer à faire émerger une réflexion et des premiers constats et questionnements sur le rôle du professionnel de la communication interne dans un projet de changement.

Le constat le plus important que l'on peut en tirer et que l'on a pu vérifier puis enrichir dans la seconde partie de ce travail réside en la nécessité de bien concevoir la communication interne comme un véritable dispositif, d'autant plus lorsqu'elle est au service de la conduite d'un changement. En effet, nous avons défini le dispositif comme un ensemble hétérogène permettant d'orienter les comportements, les gestes et les opinions d'individus. Or, c'est précisément l'objectif recherché lorsque l'entreprise souhaite passer d'une situation A à une situation B.

Pour ce faire, la communication interne se caractérise tout d'abord par une intentionnalité qui, dans ce cas précis, induit une volonté de faire adhérer les collaborateurs au changement et donc, sinon de porter, au moins de contribuer à donner du sens à chaque décision prise et chaque action réalisée. Cela permet de faire comprendre aux collaborateurs les enjeux stratégiques dudit changement, la notion de répétition étant alors essentielle pour une meilleure mémorisation puis appropriation des messages. Mais offrir une vision stratégique ne suffisant pas, il est également important de rassurer le collaborateur en lui proposant une vision plus concrète et plus proche de son quotidien, ou encore en dédramatisant le changement. On peut remarquer dans la première partie de ce travail que cette recherche constante de pertinence et de sens a constitué une part importante dans chaque action réalisée au cours de mes deux missions de stage présentées.

Ensuite, pour transmettre ces messages, la fonction communication interne a à sa disposition une multitude d'outils à mobiliser, qu'il s'agisse d'outils dits traditionnels ou arrivés avec l'essor du numérique. Ce sont notamment ces derniers outils, considérés comme un enjeu majeur pour l'accompagnement au changement, que j'ai été amenée à mobiliser dans le cadre de mon stage, notamment pour la transversalité et la rapidité dans la circulation de l'information qu'ils offrent. Leur principale limite résidant toutefois dans la question de l'appropriation par les salariés des nouveaux usages engendrés. Mais le moyen de communication qui semble particulièrement prédominer dans une telle situation est la création de temps d'échanges et d'espaces d'expression afin de permettre à tout à chacun d'exprimer ses craintes et de déceler ainsi les éventuels besoins en matière de réajustement de la stratégie d'accompagnement.

Ce rapport à l'autre se retrouve enfin dans la mise en place de réseaux internes, ceux-ci ayant pour grande force de découpler l'action des professionnels de la communication interne grâce à la participation volontaire de collaborateurs souvent qualifiés d'ambassadeurs, à l'instar des Ambassadeurs ECE évoqués dans l'analyse de ma seconde mission de stage. Mais les communicants s'appuient encore davantage sur les managers qui constituent une cible privilégiée dans un projet de changement. En effet, réussir à les accompagner pour qu'eux-mêmes adhèrent au changement puis à les conseiller efficacement dans leur rôle permet d'obtenir un grand nombre de relais de communication de proximité, les collaborateurs étant bien souvent plus enclins à écouter leur supérieur direct.

Malheureusement, le rôle du professionnel de la communication interne en situation de changement rencontre également quelques limites, la principale résidant dans l'écart qu'il peut exister entre la fonction stratégique idéalisée par les communicants et la fonction effective qualifiable de fonction exécutive ou « couteau-suisse ». Dès lors, plusieurs questionnements se sont posés : le communicant est-il réellement le plus à même pour produire et diffuser le sens ? Est-il préférable de déléguer cette action à la ligne managériale préalablement conseillée et accompagnée ? Peut-il être partie prenante de la conduite du changement alors que les comités de direction l'intègrent encore bien peu souvent aux processus de décision ? Cette problématique sur la position du professionnel se ressent tout particulièrement dans la manière dont ses actions sont évaluées. Dans le cas de mes deux missions de stage, la principale difficulté consistait en effet à apprécier l'efficacité des actions réalisées, six mois étant encore relativement court pour avoir la possibilité d'obtenir de réels résultats révélateurs. C'est pourquoi cette évaluation s'est principalement effectuée sur la base de tableaux de bord intégrant des données statistiques quantitatives. Tableaux de bord que l'on retrouve très souvent dans le cadre des mesures de performance en communication interne afin de légitimer l'utilité de la fonction auprès des décideurs. Et cela bien que les indicateurs mobilisés se révèlent dans la plupart des cas peu pertinents aux yeux des principaux intéressés, au contraire d'indicateurs qualitatifs tels que l'engagement, mesurés par des sondages ou une écoute active par exemple et induisant nécessairement l'idée d'une évaluation sur le long-terme pour un projet lui-même bien souvent étendu sur plusieurs années. Dans le premier cas, nous avons donc affaire à une fonction réduite à son rôle de support alors que dans le second cas vient s'y ajouter une vision davantage managériale.

Néanmoins, quels que soient sa position et son périmètre d'action, le professionnel en communication interne doit constamment, par son expertise et un travail d'investigation et de compréhension des enjeux de l'entreprise, se présenter comme un véritable soutien à la stratégie et au projet de transformation et ne pas se contenter d'être le créateur de supports d'information. En effet, dans une telle situation, ce n'est pas la qualité intrinsèque du dispositif, autrement dit la qualité technique des supports, qui compte mais bien son appui effectif à la stratégie. Or, comme le disait Héraclite, « rien n'est permanent, sauf le changement », induisant ainsi l'idée que les entreprises sont en perpétuel mouvement. Cette stratégie évoquée juste avant ne devrait-elle alors pas être considérée comme une stratégie de transformation constante et non comme une stratégie définie à un instant « t » pour répondre à un changement spécifique ? Plutôt que d'aborder le changement comme un projet, le professionnel de la communication interne ne devrait-il pas travailler à la mise en place d'une stratégie d'accompagnement relative à l'amélioration et l'innovation continue, favorisant de ce fait l'agilité des entreprises et leur capacité à vivre les changements ?

ANNEXES

60 **LE DÉPARTEMENT EXPÉRIENCE CLIENT, QUELLE PLACE POUR LA COMMUNICATION ?**

61 **LA RUBRIQUE “SATISFACTION CLIENTS”**

62 **LE GROUPE PLAZZA “AEGE : L’ESSENTIEL DE L’ECE”**

63 **GUIDES D’ENTRETIEN**

66 **SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS**

73 **APPRENTISSAGES & RÉFLEXIONS**

75 **SOURCES**



ANNEXE 3 : LE GROUPE PLAZZA "MAISON : L'ESSENTIEL DE L'ECU"

Document communiqué en vertu de la loi sur l'accès à l'information.
Document communiqué en vertu de la loi sur l'accès à l'information.



ANNEXE 4 : GUIDES D'ENTRETIEN

Deux guides d'entretien ont été utilisés pour ce travail. Le principal concerne les chargés de communication interne et le second en est une adaption pour l'entretien mené avec la manager.

Dans quelle mesure la communication interne peut-elle accompagner le changement ?

Entretiens semi-directifs par téléphone d'une durée allant de 45 minutes à 1 heure.

LES DISCOURS DE LA COMMUNICATION INTERNE

- Quelle vision avez-vous de votre métier au quotidien ?
 - Fonction d'exécutant (création de supports) ou fonction plus stratégique (idée d'intentionnalité) ?
 - Y a-t-il toujours un message derrière chaque action réalisée ?
- Quels messages faut-il faire passer dans une situation de changement ?
 - À quoi faut-il accorder le plus d'importance : les actions concrètes ou la stratégie / les discours ?
 - Qui est le mieux placé pour passer ces messages : la communication interne ou d'autres acteurs (managers, collaborateurs, etc) ?
 - L'adhésion à un changement se fait-elle plus facilement lorsque le communicant transmet les messages ou lorsque le manager s'en charge ?

LA COMMUNICATION INTERNE COMME DISPOSITIF

- D'un point de vue personnel, avez-vous une préférence pour la création de supports ou pour le travail des messages ?
 - Que faut-il travailler en priorité : la forme ou le fond ?
 - Quels outils pour accompagner un changement ?
- Quel est le lien entre communication interne et comité de direction ?
 - Le communicant a-t-il sa place au CODIR ? Participe-t-il aux processus de décisions ?
 - Le communicant se charge-t-il uniquement de transmettre les informations décidées au-dessus de lui ?
- Comment s'organise le travail avec les managers et/ou chefs de projets ?
 - Viennent-ils avec des demandes toutes faites ? Quelles sont leurs demandes : conseil ou mise en oeuvre ?
 - Y a-t-il des communicants de proximité pour aider les managers ou les managers sont-ils eux-mêmes des relais de communication ?

L'ÉVALUATION DES ACTIONS

- Comment évaluez-vous vos actions ?
 - Évaluation quantitative (reporting technique) ou qualitative sur le long-terme ?
 - Quels sont les outils de mesure ?
- Quels sont les signes sur le terrain qui prouvent l'efficacité de l'accompagnement mis en place ?

EN RÉSUMÉ

Quelques mots pour décrire ce que la communication interne peut concrètement apporter dans une situation de changement.

En tant que manager, pourquoi faire appel à la communication interne ?

Entretien semi-directif en face-à-face d'une durée de 30 minutes

LA PRÉPARATION DU PROJET DE CHANGEMENT

- Comment s'organise le travail avec la communication interne ?
 - Envoi d'un cahier des charges pour la création de supports ou démarche de co-construction et de recherche de conseils d'experts ?
- D'un point de vue personnel, avez-vous une préférence pour la création de supports ou pour le travail des messages à véhiculer ?
 - Que faut-il travailler en priorité : la forme ou le fond ?
 - Quels outils pour accompagner un changement ?

L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

- Quels sont les besoins des collaborateurs dans une situation de changement ?
 - Quels messages faut-il faire passer dans une situation de changement ?
 - À quoi faut-il accorder le plus d'importance : les actions concrètes ou la stratégie / les discours ?
- Qui doit accompagner le changement sur le terrain ?
 - Qui est le mieux placé pour transmettre ces messages : la communication interne ou les managers ?
 - L'adhésion à un changement se fait-elle plus facilement lorsque le communicant transmet les messages ou lorsque le manager s'en charge ?

L'ÉVALUATION DES ACTIONS

- Comment sont évaluées les actions ?
 - Est-ce le travail du chef de projet / du manager ou de la communication interne ?
 - S'agit-il d'un reporting technique ou d'une évaluation qualitative sur le long-terme ?
- Quels sont les signes sur le terrain qui prouvent l'efficacité de l'accompagnement mis en place ?

EN RÉSUMÉ

Quelques mots pour décrire ce que la communication interne peut concrètement apporter dans une situation de changement.

Responsible for the design and development of the system.

© 2005 Blackwell Publishing Ltd, *Journal of Internal Medicine* 258: 105–112

© 2006 Blackwell Publishing Ltd, *Journal of Internal Medicine* 260: 103–110

Source: Survey of 100 "green" in 1997. In 1997, 100 respondents were surveyed. The survey was conducted by the author.

Année de la jeunesse et de la culture**Année européenne de la jeunesse et de la culture et de l'éducation**

- Commémorer 100 ans de l'adoption de la Déclaration universelle de l'éducation par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies en 1948.
- Mettre en évidence le rôle de l'éducation dans la promotion de la culture et de la jeunesse.
- Mettre en évidence le rôle de la culture dans la promotion de la jeunesse.
- Mettre en évidence le rôle de la jeunesse dans la promotion de la culture.
- Mettre en évidence le rôle de la jeunesse dans la promotion de la culture.

Année de la jeunesse et de la culture**Année européenne de la jeunesse et de la culture et de l'éducation**

- Commémorer 100 ans de l'adoption de la Déclaration universelle de l'éducation par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies en 1948.
- Mettre en évidence le rôle de l'éducation dans la promotion de la culture et de la jeunesse.
- Mettre en évidence le rôle de la culture dans la promotion de la jeunesse.
- Mettre en évidence le rôle de la jeunesse dans la promotion de la culture.
- Mettre en évidence le rôle de la jeunesse dans la promotion de la culture.

Année de la jeunesse et de la culture**Année européenne de la jeunesse et de la culture et de l'éducation**

- Commémorer 100 ans de l'adoption de la Déclaration universelle de l'éducation par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies en 1948.
- Mettre en évidence le rôle de l'éducation dans la promotion de la culture et de la jeunesse.
- Mettre en évidence le rôle de la culture dans la promotion de la jeunesse.
- Mettre en évidence le rôle de la jeunesse dans la promotion de la culture.
- Mettre en évidence le rôle de la jeunesse dans la promotion de la culture.

Année de la jeunesse et de la culture**Année européenne de la jeunesse et de la culture et de l'éducation**

- Commémorer 100 ans de l'adoption de la Déclaration universelle de l'éducation par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies en 1948.
- Mettre en évidence le rôle de l'éducation dans la promotion de la culture et de la jeunesse.
- Mettre en évidence le rôle de la culture dans la promotion de la jeunesse.
- Mettre en évidence le rôle de la jeunesse dans la promotion de la culture.
- Mettre en évidence le rôle de la jeunesse dans la promotion de la culture.

Année de la jeunesse et de la culture**Année européenne de la jeunesse et de la culture et de l'éducation**

- Commémorer 100 ans de l'adoption de la Déclaration universelle de l'éducation par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies en 1948.
- Mettre en évidence le rôle de l'éducation dans la promotion de la culture et de la jeunesse.
- Mettre en évidence le rôle de la culture dans la promotion de la jeunesse.
- Mettre en évidence le rôle de la jeunesse dans la promotion de la culture.
- Mettre en évidence le rôle de la jeunesse dans la promotion de la culture.

ANNEXE 6 : APPRENTISSAGES & RÉFLEXIONS

Objectifs d'apprentissage

DÉCOUVRIR LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION INTERNE

Si j'ai souhaité effectuer ce stage en premier lieu, le sujet en lui-même n'y est absolument pas étranger. En effet, ce dernier stage était pour moi l'occasion de découvrir une application de la communication que je n'aurais peut-être pas eu la chance d'expérimenter dans le cadre d'un premier emploi car quelque peu éloignée des enjeux abordés en Master. Découvrir les missions de communication interne m'a permis d'appréhender une toute autre manière de communiquer, certes avec une méthodologie toujours identique mais avec des objectifs, des messages, des cibles ou encore des moyens bien différents de ce que je connaissais jusqu'alors.

PILOTER DES PROJETS ÉVÉNEMENTIELS

Si le pilotage d'événements ne constituait pas une priorité lors de mes recherches de stage, j'avais toutefois été grandement intéressée par cette opportunité indiquée dans l'offre publiée par Orange. Avoir des compétences dans ce domaine, même sans volonté d'exercer un métier uniquement dédié à l'événementiel, me semblait en effet être un bon atout pour la suite de mon parcours professionnel. Grâce notamment à la Plénière Elles'Oz organisée en cette année 2018 en Lorraine, j'ai pu non seulement travailler sur la communication événementielle mais également sur le pilotage du projet avec, par exemple, la gestion des participations, le suivi de divers éléments logistiques en lien avec le prestataire ou encore la création ou recherche du contenu textuel et audiovisuel pour le jour J.

Réflexions

L'IMPORTANCE DE LA CIBLE EN COMMUNICATION INTERNE

S'il y a bien une chose que ce cursus en Information-Communication à Mulhouse nous a appris, c'est l'importance de la définition en amont de chaque mise en oeuvre des objectifs, des messages mais aussi des cibles. Toutefois, l'ampleur de cette importance en matière de ciblage s'est notamment révélée lors de ce stage, au point d'en venir à se demander si cela n'était pas accru dans le cas de la communication interne. Les salariés d'une entreprise constituent en effet une cible bien particulièrement impliquant non seulement la prise en compte de leurs données socio-démographiques ou de leurs habitudes mais également de leurs métiers, de leurs conditions de travail ou encore de leur rapport à l'entreprise par exemple. De cette multitude de critères résulte un grand nombre de profils qu'il faut pourtant bien réussir à segmenter ou regrouper lors de certaines actions de communication.

UNE POSITION DU COMMUNICANT EN INTERNE ENCORE RELATIVEMENT PROBLÉMATIQUE

Lors de ce stage, j'étais au service d'un département spécifique de l'entreprise, cela aboutissant bien évidemment à un périmètre d'action plus restreint qu'un responsable communication interne groupe par exemple. Toutefois, alors que je menais mes recherches pour mon mémoire et que je réalisais mes divers entretiens, je me suis rendue compte du réel problème existant dans la position du communicant et notamment lorsqu'il s'agit de la communication interne. Lorsqu'ils sollicitent la fonction, et même si par la suite leur avis peut être amené à changer, les collaborateurs viennent bien souvent en premier lieu avec une vision du rôle du communicant réduite à l'exécution de « petits services rapides à faire » telles que la mise en page d'un document de présentation. Si la situation n'est heureusement pas toujours comme cela, force est de constater qu'il y a tout de même une réelle problématique dans la définition ainsi que dans la représentation du rôle de la fonction communication interne.

Apprentissages non prévus

DÉCOUVERTE DE L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Si mon objectif premier était de découvrir une autre manière de communiquer, je ne pensais cependant absolument pas en amont de ce stage que j'allais pouvoir appréhender la notion d'accompagnement au changement. Ce n'est finalement qu'en effectuant mes missions de stage puis mes recherches littéraires et mes entretiens pour ce mémoire que j'ai pu concrètement comprendre comment s'organisait cette application spécifique de la communication interne et également en comprendre les enjeux.

DÉCOUVERTE DE L'ÉCOUTE CLIENT ET DE LA RELATION CLIENT

Pourquoi catégoriser ce point en « apprentissage non prévu » ? Bien que le fait de réaliser un stage en communication au sein d'un service dédié à la question de l'expérience client apporte nécessairement des connaissances dans ce domaine, ce n'était toutefois pas un objectif d'apprentissage à proprement parler. Ainsi, en tant que communicante de ce service, j'ai effectué des missions de communication mais, afin de les mener à bien et de produire des actions cohérentes et pertinentes, j'ai également dû constamment me renseigner sur les pratiques ou encore les enjeux de l'expérience client. Pour cela, mes connaissances dans ce domaine s'en sont trouvées grandement améliorées.

ANNEXE 7 : SOURCES

Bibliographie

- AGAMBEN, Giorgio. *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Ed. Rivages, 2014, 49 p.
- BAILLARGEON, Dany, BRULOIS, Vincent, COYETTE, Catherine, D. DAVID, Marc, LAMBOTTE, François, LÉPINE, Valérie, Figures et dynamiques de la professionnalisation des communicateurs, un miroir tendu aux associations en Belgique, en France et au Canada, *Cahiers de RESIPROC*, 2013, p. 12-32
- CHAUVIN, Didier. La fonction « communication interne » en crise ?, *Communication et organisation*, 2010
- D'ALMEIDA, Nicole. *Les promesses de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Sciences, modernités, philosophies, 2001, p.1-13
- D'ALMEIDA, Nicole, LIBAERT, Thierry. *La communication interne des entreprises*, 7è éd., Dunod, 2014, 128 p. (Les Topos)
- DÉCAUDIN, Jean- Marc, IGALENS, Jacques. *La communication interne, Stratégies et techniques*, 4è éd., Dunod, 2017, 224 p.
- DE SAINT-GEORGES, Pierre. Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement, *Communication et organisation*, 1993.
- DREYFUS, Hubert. Agir, intentionnalité et être-au-monde. *Philosophiques*, 20(2), 285–302. doi: 10.7202/027227ar
- FOUCAULT, Michel. *Dits et écrits*, volume 3, Ed. Gallimard, 1994, p. 299 sq.
- HÉNOCQUE, Bruno. Les réseaux de communication interne, In *Communication et langages*, n°115, 1er trimestre 1998. Dossier : La télévision en mutation. pp. 87-98.
- JAKOBSON, Roman. Essais de linguistique générale, 1960, dans BOUGNOUX, D. *Sciences de l'Information et de la Communication*, Larousse, Paris, 1993, p. 138-146
- JÉZÉQUEL, Bernadette, GÉRARD, Philippe. *La boîte à outils du Responsable communication*, 3è éd., Dunod, 2016, 192 p. (BàO La Boîte à Outils)
- LÉPINE, V., MARTIN- JUCHAT, F., MILLET- FOURRIER, C. *Acteurs de la communication des entreprises et organisations : pratiques et perspectives*, Grenoble, France : Presses universitaires de Grenoble, 2014, chapitre 7 : « La communication : questions d'évaluation et de mesures », p. 147-163
- MALINOWSKI, B. The Problem of Meaning in Primitive Languages, in C.K. Ogden et I.A. Richards, *The Meaning of Meaning*, New York et Londres, 9 éd., 1953, p. 296-336.

- STERN, Patrice, SCHOETTL, Jean-Marc, *La boîte à outils du Management, 64 outils et méthodes*, 2è éd., dunod, 2017, 192p. (BàO La Boîte à Outils)
- TIXIER M., *Communication & Organisation*, n°10, 2ème semestre 1996

Études

- Baromètre Inergi-Afci 2012 de la fonction Communication Interne
- *La communication interne dans l'accompagnement au changement*, Étude, analyse et regards de professionnels en Nord- Pas-de-Calais, Livre blanc de Pascal Caillé et Cécile Thys (2014)
- *Conduite du changement : les outils digitaux, accélérateurs de transformation*, infographie réalisée par Siapartners en 2016
- *Transformation digitale et communication interne*, enquête réalisée en 2015 par l'AFCI
- *State of the sector*, volume 10, 2018, étude réalisée par Gatehouse

Sitographie

- <http://www.afci.asso.fr>
- <https://comin.madmagz.news>
- <https://www.orange.com/sirius/histoire/fr/histoire/>
- <https://www.orange.com/fr/Press-Room/communiques/communiques-2015/Essentiels2020-le-nouveau-plan-strategique-d-Orange>
- *La conduite du changement en 5 étapes clés*, Les Echos, [en ligne], publié le 09/09/2013, consulté le 19/07/2018, disponible sur <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/management/conduite-du-changement/la-conduite-du-changement-en-5-etapes-cles-8390.php>
- *Engagement des collaborateurs : trois freins et trois leviers stratégiques*, Les Echos, [en ligne] publié le 28/03/2018, consulté le 20/07/2018, disponible sur <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-180922-engagement-des-collaborateurs-3-freins-et-3-leviers-strategiques-2164878.php>

2017
2018

**Mémoire de stage réalisé
par Lydie Faivre**