

Louvain School of Management

Gestion du changement dans les entreprises : Quel est l'impact de la construction de sens autour du changement dans l'implémentation d'un changement imposé par l'extérieur ?

Le cas de l'implémentation du RGDP au sein de BNP Paribas Cardif.

Mémoire projet réalisé par
Sarah El Bouyeri

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s)
Nathalie Guilmot
Année académique 2017-2018

Je souhaite remercier ma promotrice, Madame Guilmot, pour le temps qu'elle m'a accordé et ses conseils. Je remercie mon maitre de stage, Anthony Wolf, pour sa confiance tout au long de mon immersion professionnelle. Je suis reconnaissante envers les personnes qui ont consacré leur temps et leur sérieux à répondre à mes enquêtes qualitatives. Enfin, je souhaite remercier mes proches pour leur soutien, et plus particulièrement mes soeurs pour leur présence et leur immense soutien.

Table des matières

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	9
Chapitre 1 : Le changement dans les organisations.....	9
1.1 Définitions	9
1.1.1 <i>Le changement</i>	9
1.1.2 <i>L'organisation</i>	9
1.1.3 <i>Le changement organisationnel</i>	10
1.2 La nature complexe du changement organisationnel.....	11
1.2.1 <i>Un changement proactif ou réactif, de nature incrémentale ou radicale</i>	11
1.2.2 <i>Un changement planifié ou émergent</i>	12
1.3 Pourquoi les organisations changent-elles ?.....	13
1.4 Les types de changement	14
1.4.1 <i>La typologie de Balogun, Hope et Viardot</i>	14
1.4.2 <i>La typologie de Autissier et Moutot</i>	15
1.5 Le processus de changement.....	16
1.6 Les acteurs du changement	17
Chapitre 2 : La dimension communicationnelle du changement	20
2.1 Pourquoi communiquer en période de changement ?	20
2.1.1 <i>Inform</i>	20
2.1.2 <i>Réduire les rumeurs</i>	21
2.1.3 <i>Renforcer l'adhésion</i>	21
2.1.4 <i>Limiter les résistances</i>	21
2.1.5 <i>Favoriser le processus d'influence</i>	22
2.2 Comment communiquer en contexte de changement ?.....	23
2.2.1 <i>Impliquer à tous les niveaux de l'organisation</i>	23
2.2.2 <i>Tenir compte du double enjeu de la communication : informationnel et relationnel</i>	23
2.2.3 <i>Adapter la communication aux cibles</i>	23
2.2.4 <i>Soutenir la communication jusque la fin du processus... et même plus loin !</i>	24
2.2.5 <i>S'aligner le plus possible avec la communication faite en temps normal</i>	24
2.2.6 <i>Une approche en cascade ?</i>	24
2.3 Les parties prenantes de la communication en contexte de changement.....	25
2.3.1 <i>Les dirigeants</i>	25
2.3.2 <i>Les cadres intermédiaires</i>	26
2.3.3 <i>Le service de communication</i>	26
2.4 La communication auprès des destinataires du changement	26
2.4.1 <i>Favoriser l'échange et la discussion</i>	26
2.4.2 <i>Tenir compte des préoccupations des destinataires</i>	27
Chapitre 3 : La construction de sens autour du changement organisationnel.....	29
3.1 Le processus de construction de sens.....	29
3.2 Les enjeux liés à la construction de sens.....	30
CONCLUSION.....	32
PARTIE 2 : ETUDE DE CAS UNIQUE.....	33
Chapitre 1. Présentation du cadre de l'étude de cas.....	34
1.1 L'organisation : l'entreprise d'assurance BNP Paribas Cardif.....	34
1.2 Le facteur déclencheur du changement.....	34
Chapitre 2. La méthodologie utilisée.....	36
2.1 Une analyse de contenus.....	36
2.2 Des entretiens semi-directifs	37

2.3	De l'observation participante	5
	De l'observation participante	38
Chapitre 3.	Analyse du changement.....	38
3.1	Le projet RGPD chez BNP Paribas Cardif.....	39
3.1.1	<i>La raison, l'objectif et les enjeux du changement.....</i>	39
3.1.2	<i>Les acteurs du changement.....</i>	40
3.1.3	<i>Les étapes clé du processus de changement.....</i>	41
3.2	Analyse de la communication du changement	42
3.2.1	<i>Quelque généralités.....</i>	42
3.2.2	<i>Le rôle du « Head Office » et des dirigeants interne</i>	43
3.2.3	<i>Le rôle de l'équipe projet.....</i>	43
3.2.4	<i>Le rôle du service communication.....</i>	43
3.2.5	<i>Le rôle des cadres intermédiaires</i>	44
3.2.6	<i>La communication à l'égard du personnel.....</i>	44
3.2.7	<i>La communications à l'égard des managers.....</i>	45
Chapitre 4.	Liens avec le cadre théorique.....	47
4.1	L'influence de la communication sur la construction de sens autour du projet de changement.....	47
4.2	La façon dont le sens donné au changement amener les acteurs à s'engager dans l'implémentation du changement	47
	47	
	Limites du travail	50
	Bibliographie.....	51

INTRODUCTION

À l'heure actuelle, les organisations sont fréquemment confrontées à des changements. La mondialisation combinée à l'utilisation croissante d'outils digitaux a profondément modifié l'environnement dans lequel elles se trouvent et elles sont constamment amenées à s'adapter, parfois même à se transformer au travers de processus de changement si elles souhaitent survivre. Le rôle joué par la communication lors de la mise en œuvre de ces processus de changement n'est plus à prouver.

Plusieurs domaines d'études se sont intéressés au changement organisationnel. Des chercheurs en Sciences de Gestion, en Sciences de l'Information et de la Communication mais aussi en Psychologie se sont penchés sur la notion de changement dans les organisations. Ainsi, on retrouve dans la littérature scientifique une quantité abondante de publications autour de la gestion du changement dans le milieu des organisations, de la communication en contexte de changement et des comportements des individus face au changement. Notre attention s'est portée sur les travaux pouvant nous aider à définir les caractéristiques d'une « bonne » communication en contexte de changement. Par « bonne » nous entendons, qui tiennent à la fois compte des objectifs de l'organisation, mais surtout du facteur humain composant l'organisation. Notons que Lewis (2000) identifie la communication comme étant l'un des domaines les plus problématiques lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre un changement. De plus, Colletette (2010) insiste également sur le fait que la communication effectuée lors d'un changement devrait tenir compte de la complexité et de la nature de ce dernier. C'est pourquoi nous avons fait le choix de focaliser notre étude sur un type de changement en particulier à savoir : le changement planifié par les dirigeants mais imposé par l'environnement externe de l'organisation.

La littérature existante sur la dimension communicationnelle du changement reste peu approfondie et certains auteurs estiment qu'il est nécessaire de poursuivre la connaissance de la communication du changement afin de faire progresser la recherche sur le changement organisationnel et sa gestion (Donjean, Hambursin, Lambotte, & Scieur, 2012). Notre étude aura donc pour ambition de tenter de contribuer à la littérature en apportant plus de précisions d'une part, sur la communication des acteurs organisationnels autour du changement lorsque celui-ci est imposé par l'extérieur et ; d'autre part, sur sa réception auprès des destinataires du changement. Il nous est apparu pertinent de tenir compte de la réception du changement auprès des personnes affectées dans la mesure où la littérature prédit que celle-ci aura une influence sur la réalisation du changement. En effet, le sens que les destinataires construisent autour du changement en cours de processus possède une influence sur la réalisation du changement. Il nous est alors paru intéressant d'étudier le processus de sensemaking lors d'un changement imposé.

Dans le cadre du master en Sciences de Gestion et avec l'aide du cabinet de conseil Sia Partners, nous avons eu l'opportunité d'accompagner durant plusieurs mois l'entreprise BNP Paribas Cardif dans un projet de changement. Ce dernier consistait à implémenter la récente réglementation européenne sur la protection des données à caractère personnel (dite « RGPD »). La complexité de ce changement tenait dans le fait que cette loi obligatoire impactait un grand nombre des processus de l'entreprise et que d'importantes actions de communication afin (entre autre) d'informer de façon correcte, de sensibiliser au sujet, de prendre des décisions, de trouver des solutions, de mobiliser

de l'aide,... ont du s'effectuer. Nous avons donc intégré l'entreprise en tant qu'externes afin d'apporter une expertise sur la mise en conformité « pratique » avec la réglementation. Nous avons eu l'occasion d'analyser à posteriori la communication qui avait déjà été mise en place dans le cadre du processus de mise en conformité mais nous avons également pu contribuer à la communication sur le projet. L'accès privilégié au terrain d'étude nous a également permis d'analyser la façon dont les individus avaient accueilli le changement et l'influence que cet accueil à pouvait avoir sur leur manière d'agir et sur la mise en place des différents « streams » du projet.

Le présent mémoire aura pour objectif d'étudier la question suivante : « **Quel impact peut avoir la construction de sens autour du changement organisationnel dans l'implémentation d'un changement imposé par l'extérieur ?** ».

Une grande parties des missions que Sia Partners effectue chez ses clients consiste à implémenter des réglementations (IFRS, Bâle, RGPD,...) ayant un impact complexe sur les entreprises. La création de sens autour d'un projet de changement permet de faciliter l'adhésion et l'engagement des individus face au changement. L'engagement des personnes étant primordiale dans l'implémentation de tel projet, nous avons souhaité nous intéresser à cette question.

Sur base d'un analyse de la communication de changement que nous avons pu mener sur le terrain, il s'agira ici d'étudier l'articulation entre communication - construction de sens – engagement des acteurs. Plus précisément, nous chercherons à répondre aux questions suivantes :

- **Quelle influence la communication peut-elle avoir sur la construction de sens autour d'un changement imposé par l'extérieur ?**
- **Comment le sens donné au changement par les acteurs organisationnels va-t-il les amener à s'engager dans l'implémentation du changement**

Pour cela, notre étude s'articulera en deux parties distinctes : une revue de littérature et une étude de cas unique.

La revue de littérature sera consacrée à l'étude du changement organisationnel (chapitre 1), à la dimension communicationnelle (chapitre 2) du changement et enfin à la construction de sens autour du changement (chapitre 3). Le premier chapitre nous permettra de mieux appréhender le concept de changement organisationnel et de cerner le changement faisant l'objet de notre étude. Après quelques définitions, il traitera de la nature complexe du changement organisationnel et des raisons qui mènent une organisation à opérer des changements. Nous discuterons ensuite des types de changement existants dans la littérature, du processus par lequel ils peuvent se mettre en place et des acteurs impliqués dans le changement organisationnel. Dans le second chapitre nous tenterons de répondre aux questions : Pourquoi communiquer en contexte de changement ? Comment communiquer ? Quelles sont les parties prenantes de cette communication ? Enfin, notre dernier chapitre étudiera le processus de construction de sens autour du changement organisationnel ainsi des enjeux liés à la création de sens.

La partie empirique comprenant notre étude de cas nous permettra de confronter la théorie mise en avant dans notre revue de littérature et des données issues de la réalité organisationnelle observée. Un premier chapitre sera destiné à présenter notre unité d'analyse (l'entreprise d'assurance BNP Paribas Cardif), le changement étudié ainsi que la méthodologie utilisée pour tenter de répondre à nos question. Un deuxième chapitre proposera de revenir sur les principales conclusion de notre analyse de la communication mise en place lors du processus de changement. Il contiendra quelques récits représentatifs d'acteur ayant joué un rôle dans l'implémentation et/ou ayant été affecté par le changement. Enfin, le troisième et dernier chapitre de cette partie sera dédié à l'analyse des témoignages récoltés à la lumière des théories mobilisées dans la partie théorique du mémoire. Le but sera d'apporter des éléments de réponse à notre réflexion.

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Chapitre 1 : Le changement dans les organisations

Dans cette première partie de notre revue de littérature, nous nous intéresserons au changement dans les organisations afin de mieux appréhender le changement faisant l'objet de notre étude. Nous définirons d'abord les notions de « changement », d'« organisation » et de « changement organisationnel ». Après une discussion sur la nature complexe de ce dernier, nous présenterons les différents facteurs susceptibles de mener une organisation à opérer un changement. Nous nous intéresserons ensuite à deux typologies du changement présentes dans la littérature ainsi qu'au processus de changement en nous basant sur le modèle développé par Alain Vas (2002). Nous terminerons en évoquant les principaux acteurs du changement organisationnel.

1.1 Définitions

1.1.1 Le changement

La plupart des auteurs qui se sont intéressés au changement le définissent comme le passage d'un état à un autre (Bélanger, 1994). Colletette, Delisle et Perron (1997, p.20) définissent le changement comme étant «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable» (Colletette et al. 1997, p. 20). Selon Van de Ven (1995) il s'agit d'une « observation empirique de différences mesurables dans la forme, la qualité, l'état d'une entité organisationnelle à travers le temps » (Van de Ven, 1995, pp.510-540). Enfin, pour Hafsi et Fabi (1997), «le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un «stress» organisationne1» (Hafsi et Fabi, 1997, p.98).

Avec ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Étant donné que nous nous intéressons surtout au changement dans l'organisation, des définitions plus précises s'imposent. Intéressons-nous désormais à la définition d'une « organisation ».

1.1.2 L'organisation

La littérature sur l'organisation est très abondante et on retrouve une multitude de définitions. Dans le cadre de ce mémoire, l'organisation sera abordée selon une approche systémique.

L'approche systémique nous permet de prendre compte de la complexité des organisations car elle « englobe la totalité des éléments du système étudié, ainsi que leurs interactions et leurs interdépendances » (De Rosney, 1975, p.110). Sous cette approche, un « système organisationnel » peut être défini de la façon suivante : « un groupe de personnes : considérées en fonction d'une mission qui leur est relativement commune ; à l'intérieur duquel on peut relever différents sous-systèmes ; qui est en interaction avec d'autres systèmes (donc dans un environnement) ; qui

présente un minimum d'organisation. » (Collerette, Delisle et Perron, 1997, p.16). L'organisation serait un système, lui-même composé de sous-systèmes en interaction, organisé en fonction d'une finalité et se trouvant dans un environnement qui les influence. La théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) accentue le caractère complexe de l'organisations en l'appréhendant comme un construit humain. Ce sont les individus qui font l'organisation et pas l'inverse.

Retenons que, dans le cadre de ce mémoire, l'organisation sera appréhendée comme un système complexe fait d'interactions, se trouvant dans un système plus large dont elle dépend et organisée autour d'une finalité.

1.1.3 Le changement organisationnel

Nous avons vu dans la section 1 que le changement pouvait être défini comme le passage d'un état à un autre. Dans la section 2, nous avons vu que l'organisation pouvait être vue comme un système complexe. Dès lors, comment définir un changement s'effectuant dans un système complexe ?

Lorsque l'on parcourt la littérature, le concept de changement organisationnel apparaît comme un concept large et ambigu. Dans le cadre de ce mémoire, nous entendons par changement organisationnel « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou par les gens qui sont en relation avec ce système » (Collerette & al, 1997, p.11). Deux aspects importants sont à relever dans cette dernière définition. Premièrement, le fait que la modification doit donc être observable pour que l'on puisse parler de changement. L'ampleur de la modification n'a pas vraiment d'importance, ce qui compte c'est qu'elle soit observée. Deuxièmement, l'intérêt d'un changement n'appartient pas à sa définition (ou à la définition de sa valeur) mais plutôt au jugement de celui qui l'observe. Pour un changement donné, certains verront un progrès tandis que d'autres une régression de situation (Collerette & al, 1997).

Nous pouvons également retenir la définition suivante : le changement est une « modification significative d'un état, d'un système de relations ou des situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des activités, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise » (Meier et al. (2007), cités par Donjean et Lambotte, 2012).

Enfin, un changement dans une organisation peut aussi être vu comme un ajustement ou une altération de son fonctionnement qui aurait une influence potentielle sur l'expérience physique ou psychologique de ses parties prenantes (Oreg, By & Michel, 2013).

Au regard de ces définitions, retenons deux aspects fondamentaux du changement organisationnel. Premièrement, il s'agit d'une modification durable et observable de l'organisation. Son intérêt ne dépend pas de son contenu mais du jugement des individus qui l'observent. Deuxièmement, il a un impact sur les individus qui composent l'organisation mais aussi (de manière plus large) sur ses parties prenantes.

1.2 La nature complexe du changement organisationnel

Bien que le changement soit devenu une constante dans beaucoup d'organisations (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas ; 2010), sa nature peut varier et les organisations ne sont pas toutes confrontées aux mêmes changements. Il peut réactif ou proactif, incrémental ou de transformation, planifié ou émergent. Nous discuterons de ces caractéristiques dans les sections qui suivent.

1.2.1 *Un changement proactif ou réactif, de nature incrémentale ou radicale*

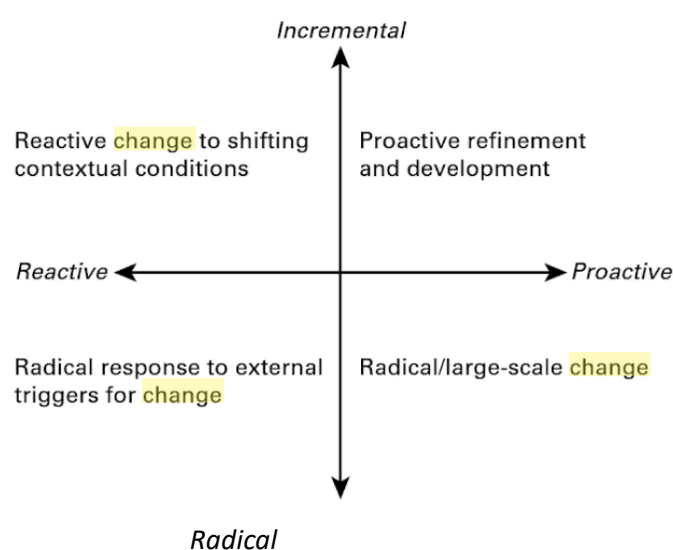
Le changement peut être issu d'une réponse réactive ou proactive de l'organisation à une menace ou à une opportunité perçue dans son environnement externe ou interne¹. Il peut aussi être incrémental et se faire de manière progressive ou radical et impliquer une rupture dans l'organisation².

Un changement incrémental et réactif se produit en réponse à un contexte changeant tandis qu'un changement de nature incrémentale et proactif implique une amélioration, un développement (Hodges, 2016, pp.28-29).

Un changement radical et proactif implique un changement à grande échelle au sein de l'organisation (changements structurels, réalignement de stratégie,...). Un changement radical et réactif implique une réponse radicale aux facteurs déjà présents dans l'environnement externe ou au sein de l'organisation plutôt que ceux anticipés à l'avenir (Hodges, 2016, pp.28-29).

La figure ci-dessous offre une représentation de la nature complexe du changement organisationnel (Hodges, 2016, pp.28-29).

Figure 1 : La nature du changement (Hodges, 2016, p.28).



¹ La distinction entre un changement réactif ou proactif fait référence au « moteur » du changement. Se fait-il en réaction à un événement ou de manière proactive?

² La distinction entre changement incrémental ou radical fait référence au « rythme » du changement. Un changement radical est un changement rapide. Un changement incrémental se fait de manière progressive.

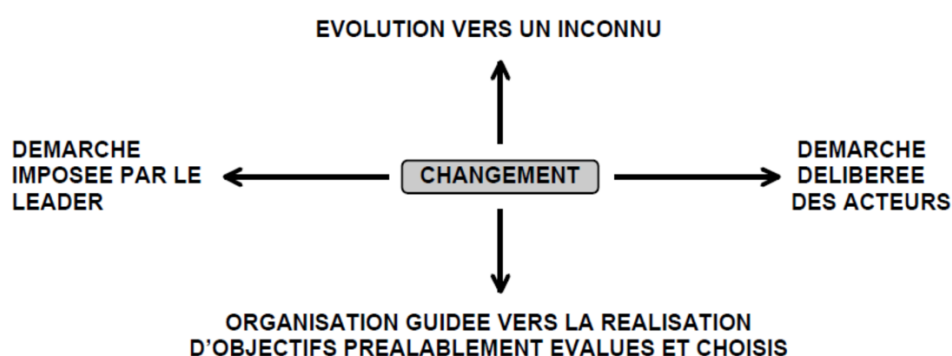
Retenons que tout changement est issu d'une réponse réactive ou proactive de l'organisation et que sa nature varie peut varier. Le changement dans les organisations peut aussi être planifié ou émergent. Nous en discuterons dans la section suivante.

1.2.2 *Un changement planifié ou émergent*

On peut également faire une distinction entre le changement planifié et le changement émergent. « Dans le premier cas, la dynamique est à l'initiative des dirigeants ; dans le second cas, ces derniers tiennent à l'inverse compte des idées émises par leurs subordonnés » (Cordelier & Montagnac-Marie, 2008). Lorsque le changement est initié par les dirigeants, il fait l'objet d'une planification, d'une gestion. Lorsque le changement est émergent, les employés font des propositions et le leader, en fonction de ce qui est possible, prend des décisions stratégiques. Ce type de changement est imprévisible et demande une certaine réactivité de la part des dirigeants (pour détecter et identifier les « bon » changements qu'il faudrait éventuellement mettre en place).

Notons que selon Balogun, un changement planifié et imposé par les dirigeants de l'organisation contient systématiquement une part « d'émergence ». « Managed change within an organization can result in unpredictable outcomes » (Balogun, 2006) et Perret affirme que c'est cette ambivalence du processus de changement (le fait qu'il y ait une part d'imprévisible malgré la planification) qui complique la mise en place d'un changement (Perret, 2003). Franchisteguy (2001) nous propose une représentation de la complexité du processus de changement dans les organisations :

Figure 2 : Le changement, un processus complexe (Franchisteguy, 2001)



On remarque que le changement peut être issu d'une décision planifiée, imposée par le leader, ou d'une démarche délibérée des acteurs. Il peut aussi avoir un objectif défini ou bien faire évoluer vers un inconnu. Cette représentation nous montre également qu'un changement peut toujours engendrer une démarche délibérée des acteurs, même s'il n'a pas été initié par ces derniers, et modifier le résultat du changement.

Pour conclure, retenons qu'un changement organisationnel peut être issu d'une démarche imposée par les dirigeants (« du haut ») ou d'une démarche délibérée des acteurs (« du bas ») et que sa planification n'empêche pas une part d'imprévisible dans la mise en place du changement et son résultat.

1.3 Pourquoi les organisations changent-elles ?

De multiples raisons peuvent amener une organisation à changer. Certains auteurs font une distinction entre les facteurs externes et les facteurs internes de changement (Grouard et Meston, 1998 ; Autissier, 2013 ; Hodges, 2016).

D'après Hodges (2016), les facteurs externes de changement organisationnel sont liés à l'environnement externe dans lequel l'organisation évolue. Il s'agit de : l'évolution de l'économie mondiale, le changement climatique et la rareté des ressources, le changement démographique, le progrès technologique, les nouvelles idéologies politique ou encore la législation. Il précise que ces facteurs peuvent déclencher un besoin de changement dans l'organisation et que les dirigeants et managers doivent pouvoir assurer une surveillance de leur environnement externe afin de mieux appréhender les changements qui s'annoncent. En effet, un changement imposé peut être appréhendé comme un challenge, une opportunité ou encore comme une menace (Hodges, 2016, p.15).

A titre d'exemple, le RGPD entré en vigueur le 31 mai 2018 a eu un impact considérable sur la gestion des données personnelles dans de nombreuses entreprises. Ces dernières ont dû revoir la manière dont elles collectent, conservent et utilisent les données personnelles de leurs clients mais aussi de leurs employés. Ce changement de législation ne concerne pas uniquement les entreprises européennes mais également les entreprises étrangères utilisant des données de citoyens européens. Il est le résultat d'une volonté de l'Union Européenne à améliorer la protection des données de ses citoyens. Afin de combler l'écart entre ce que la réglementation prévoit et leurs pratiques, les entreprises ont du faire des efforts parfois considérables. Ces efforts ayant un coût important, le changement était plutôt perçu comme une contrainte. Cet événement nous montre que la façon dont les entreprises opèrent peut être amené à changer en fonction de son environnement externe.

Autissier (2003) distingue également les facteurs internes et les facteurs externes de changement. Selon lui, les facteurs internes « relèvent de décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut être en relation avec des variations de l'environnement » (Autissier, 2003, p.89). Les facteurs externes sont eux « des formes de contraintes qui s'exercent sur l'entreprise avec des marges de manœuvres restreintes car elle ne peut les ignorer. ». Le tableau ci-dessous montre des exemples des facteurs déclencheurs de changement selon Autissier.(2003).

Figure 3 : Les facteurs du changement selon Autissier (2003)

Facteurs Internes	Facteurs externes
Stratégie (coût, différenciation, etc.)	Environnement légal et réglementaire (35 heures, commerce international, etc.)
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Systèmes de gestion (qualité, processus, etc.)	Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre, etc.)
Outils (informatiques, techniques, etc.)	Client (évolution de la demande)
Pratiques (techniques, commerciales, etc.)	Financier (bourse)
Culture (client, service, etc.)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Pour conclure cette section, retenons que les éléments pouvant mener une organisation à changer peuvent provenir de son environnement externe ou interne. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons uniquement aux changements provenant de l'environnement externe.

1.4 Les types de changement

Il existe plusieurs types de changement et on retrouve dans la littérature autant de typologies que d'auteurs traitant du changement. Dans les sections qui suivent, nous avons choisi d'aborder les typologies développées d'une part par Balogun, Hope et Viardot et d'autre part, par Autissier.

1.4.1 La typologie de Balogun, Hope et Viardot

Ces auteurs catégorisent les changements selon leurs natures et leurs amplitudes³. Il distingue ainsi 4 types de changements : l'adaptation, la reconstruction, la révolution et l'évolution. Le tableau ci-dessous offre une représentation de ces différents types de changement :

Figure 4 : Les types de changements selon Balogun, Hope & Viardot (2005).

		Ampleur du changement	
Nature du changement		Réalignement	Transformation
	Incrémentale	ADAPTATION	EVOLUTION
	Radicale	RECONSTRUCTION	REVOLUTION

Les caractéristiques de chaque type de changement sont les suivantes :

- Une adaptation est un changement obtenu de façon graduelle, incrémentale. Il consiste à modifier progressivement la situation existante de l'organisation et il n'altère pas le modèle économique ni la culture de l'entreprise.
- Une reconstruction est un changement rapide. Il implique d'importants bouleversements organisationnels (exemple: restructuration, plan de réduction des coûts,...) mais ne modifie pas le modèle économique de l'entreprise ni sa culture.
- Un changement évolutif (une évolution) implique une transformation incrémentale. L'entreprise développe de nouvelles capacités à partir de capacités existantes.
- Enfin, une révolution implique une réorientation stratégique et une modification de la culture de l'entreprise.

1.4.2 La typologie de Autissier et Moutot

Autissier et Moutot croisent deux axes : celui de l'intentionnalité du changement (imposé ou volontaire) avec celui du rythme du changement (brutal ou progressif). Ils identifient ainsi les quatre types de changement repris dans le tableau ci-dessous :

Figure 5 : Typologie des changements selon Autissier et Moutot (2003)

	Imposé	Volontaire
Progressif	CHANGEMENT PRESCRIT Réponses à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique,...).	CHANGEMENT CONSTRUIT Évolutions de l'organisation qui amène à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise (culture client,...)
Brutal	CHANGEMENT DE CRISE Solution à un dysfonctionnement (grève, accident, catastrophe naturelle,...)	CHANGEMENT ADAPTATIF Transformation des pratiques de l'organisation (nouvel outil informatique,...)

Ce qui est intéressant avec cette typologie c'est qu'elle tient compte du caractère imposé ou volontaire du changement. Le changement peut être imposé (par l'extérieur) ou volontaire et émerger d'une décision des dirigeants. Ainsi par exemple, un changement imposé par une législation est un changement dit « prescrit ». Il vise à répondre à une contrainte de l'environnement légal de l'organisation.

L'auteur précise qu'un changement prescrit se réalisera en général de manière progressive car l'organisation sera avertie suffisamment à l'avance pour pouvoir prendre les mesures nécessaires. À titre d'exemple, l'obligation de mise en conformité avec le RGDP était connue depuis 2016 et la date d'échéance se situait en 2018. Un changement prescrit sera donc en général un changement préparé (Autissier, 2003, p.94).

L'importance (ou l'ampleur, pour faire référence à la typologie précédente) d'un changement prescrit dépendra de son impact (ou du degré de remise en cause) engendrée sur l'organisation et son environnement. Si l'impact de la mise en conformité avec une législation est important (modification de la stratégie de l'organisation, de ses processus opérationnels, ajout de nouvelles valeurs à sa culture, un grand nombre de clients touchés...), son ampleur sera forte (Autissier, 2003, p.92).

Pour clôturer ce chapitre, retenons qu'un changement peut être imposé à l'organisation par son environnement externe, c'est par exemple le cas des législations contraignantes. Il s'agira d'un changement prescrit. Sa nature sera incrémentale si l'organisation dispose de temps pour implémenter le changement de manière progressive. Son ampleur dépendra de l'impact du changement sur l'organisation et son environnement. Un changement incrémental d'ampleur importante constituera une évolution. Un changement incrémental de faible ampleur sera une adaptation. Notons aussi, concernant le « niveau » de l'ampleur, que : si la stratégie de l'organisation doit être revue, si ses structures internes et ses processus opérationnels doivent être modifiés et que de nouvelles valeurs doivent être ajoutées à sa culture; la mise en place du changement constituera une transformation (Hodges, 2006, p. 23).

1.5 Le processus de changement

La littérature présente le processus de changement organisationnel comme un thème largement protéiforme (Vas, 2002). En effet, différentes théories expliquent de quelle façon le changement se réalise dans une organisation. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons fait le choix de retenir le « méta-modèle » de processus organisationnel en trois phases développé par Alain Vas (2002). Les différentes étapes sont détaillées dans les paragraphes qui suivent.

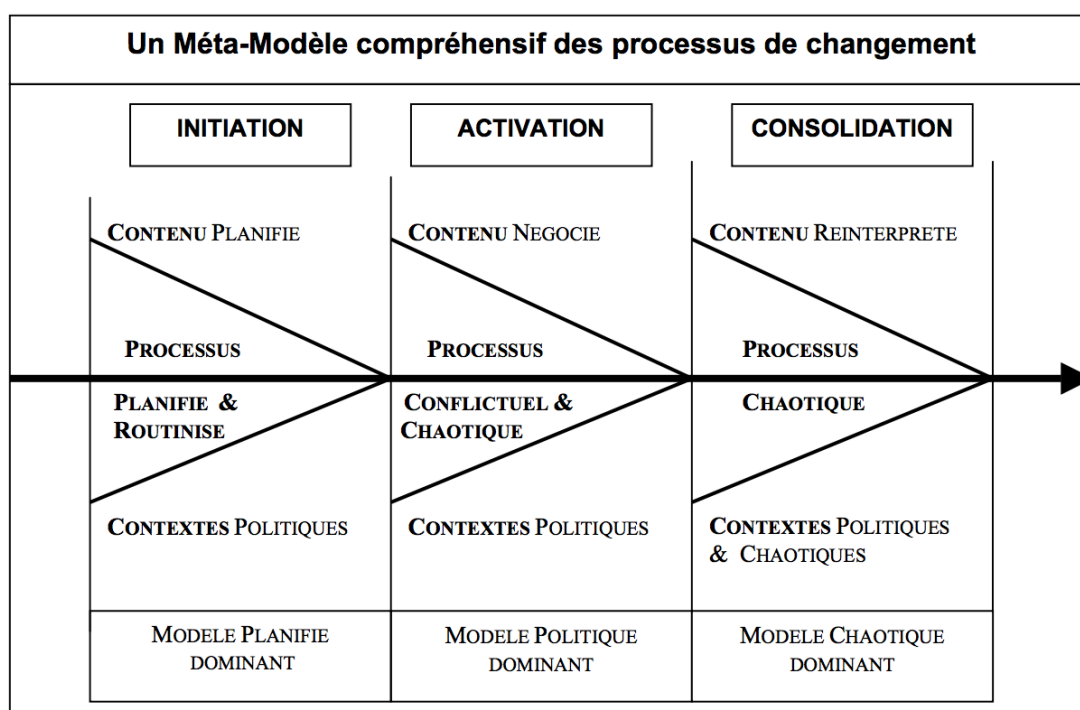
La première étape constitue une phase d'initiation. Lors de cette phase, le changement est initié et « le processus est formalisé, dominé par une logique de planification ». L'objectif des acteurs du changement « dépasse la volonté de prévoir le déroulement du processus, pour fournir un outil de légitimation au changement, un moyen de persuasion, de conviction, un moyen de rassurer, sécuriser les managers, et les acteurs impliqués dans le changement ». (Vas, 2002, p.25).

La seconde étape constitue une phase d'activation. Durant cette phase, « le processus est de plus en plus adaptatif, évolutif et souple. Le changement est négocié selon les contraintes et réticences qui apparaissent en cours de processus. Le processus est rythmé par des arbitrages entre les différents acteurs impliqués, pour dégager des arrangements négociés et concertés avec les coalitions dominantes présentes ». (Vas, 2002, p.25)

La troisième et dernière étape constitue une phase de consolidation. Au cours de cette phase, « le processus est chaotique, flou, confus et relève des dérives par rapport au plan établi. L'improvisation et l'ajustement continus constituent les moyens pour le manager d'appréhender les décalages, non pas comme des dysfonctionnements à sanctionner, mais comme des opportunités à saisir, à activer et à valoriser au cours du processus. (Vas, 2002, p.25).

Ce modèle nous semble donc tenir compte de la part d'émergence d'un processus de changement au départ planifié. Durant les trois phases, le contenu du changement est « réinventé par les acteurs et nécessite le soutien d'une coalition politique forte pour être effectivement mis en œuvre ». (Vas, 2002, p.25). La figure ci-dessous offre une représentation du modèle :

Figure 6 : Méta-modèle compréhensif des processus de changement (Vas, 2002, p.24)



1.6 Les acteurs du changement

La mise en place d'un changement au sein d'une organisation dépend de l'action (ou de l'inaction) des individus qui la composent ainsi que de la perception de ces derniers au sujet du changement. Ainsi, s'intéresser aux acteurs du changement permet de mieux appréhender le changement. Dans ce chapitre, nous tenterons d'une part d'identifier les acteurs concernés par un processus de changement et, d'autre part, de cerner le rôle que ceux-ci sont amenés à remplir.

Collerette, Lauriez & Schneider, dans leurs ouvrage « Le pilotage du changement » (1997), propose une typologie composée de deux catégories d'acteurs : d'une part les agents et d'autre part les destinataires du changement. Les agents seraient les personnes agissant « consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implémentation du changement » (Collerette, Lauriez & Schneider 1997, p.142). Leurs rôles seraient d'initier, de concevoir, d'exécuter ou encore d'évaluer le changement. Par opposition, les destinataires du changement seraient « les personnes visées, directement ou indirectement, par les différentes actions des agents, à un moment ou l'autre du processus de changement » (Collerette, Lauriez & Schneider 1997, p.142). Leurs rôle seraient différents selon qu'ils s'agisse de destinataires « terminaux » ou de destinataires « relais ». Les premiers constituent « les acteurs que l'on veut toucher au terme de déférentes actions » menées au cours du processus de changement (Collerette, Lauriez & Schneider 1997, p.144). Les seconds représentent des intermédiaires entre les agents de changement et les destinataires terminaux. Leur rôle serait d'influencer ces derniers (les destinataires finaux) en faveur du changement souhaité (Collerette, Lauriez & Schneider 1997, p.144).

Les auteurs précisent qu'une « cartographie des acteurs » est nécessaire pour piloter le changement de façon efficace et que le choix des acteurs est avant tout un choix stratégique. La figure ci-dessous offre une représentation des différents acteurs d'un processus de changement.

Figure 7 : Les acteurs du changement organisationnel (Collerette, Lauriez & Schneider 1997).



- Les initiateurs: les personnes qui s'activent pour proposer et promouvoir le changement.
- Les concepteurs: les personnes qui ont le mandat de préparer les solutions à implanter ainsi que les outils à utiliser pour procéder à la mise en œuvre du changement. Ce sont souvent des experts de leur domaine qui agissent alors comme des conseillers auprès des décideurs.
- Les exécutants: les personnes qui ont la responsabilité de mettre en place les diverses mesures du plan d'action pour introduire le changement dans les unités de travail

- Les évaluateurs: les personnes qui ont le mandat d'évaluer l'état de la mise en œuvre du changement ainsi que les résultats obtenus.
- Les collaborateurs: les personnes que l'on tente de transformer en partenaires afin qu'elles acceptent de mettre leur expertise et leurs ressources au service du changement.
- Les commanditaires: les personnes dont on souhaite obtenir l'appui explicite, sous forme d'autorisation officielle, de caution morale, de financement.
- Les destinataires terminaux: les personnes visées par les diverses interventions destinées à produire le changement concrètement sur le terrain. Il s'agit des personnes qui devront s'adapter concrètement aux exigences du changement. Ce ne sont pas nécessairement elles qui vont tirer profit des résultats du changement.

(Collerette, Lauriez & Schneider 1997).

Pour terminer, précisons que ces différents acteurs peuvent être des personnes externes à l'organisation. Il peut par exemple s'agir d'experts en gestion, de consultants en stratégie,... Disposer d'une catégorisation des acteurs nous permet d'identifier les personnes concernées par le changement en vue de mettre en place une communication adaptée et efficace.

Chapitre 2 : La dimension communicationnelle du changement

Dans la littérature scientifiques, c'est à partir des années 1990 et 2000 que la communication est apparue dans les études sur le changement (Donjean, Hambursin, Lambotte, & Scieur, 2012). Dans les domaine de la gestion stratégique et de la communication organisationnelle, une convergence « qui tend à placer la communication au cœur du processus de changement » s'est observée (Giroux, 1998). Lewis affirmait également « the empirical picture that is slowly emerging indicates that communication process and organisational change implementation are inextricably linked processes » (Lewis, 1999, p.44).

Les plupart des auteurs s'accordent sur l'importance d'une communication efficace dans le processus de changement (Myers et al., 2012; Allen et al., 2007). Strebel (1996) précise que la qualité de la communication qui est faite sur un changement aura une influence sur sa réussite et Lewis (2000) identifie la communication comme étant un élément l'un des domaines les plus problématiques lors de la mise en œuvre d'un changement. Néanmoins, la dimension communicationnelle du changement reste peu approfondie (Donjean, Hambursin, Lambotte, & Scieur, 2012, p24.).

Dans cette partie, nous discuterons de l'importance de la communication dans le processus de changement. Pour cela, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : Pourquoi communiquer en période de changement ? Comment communiquer en contexte de changement ? Quelles sont les parties prenantes de la communication ? Enfin, nous nous intéresserons, dans la dernière partie, aux destinataires de la communication sur le changement.

2.1 Pourquoi communiquer en période de changement ?

La communication est un aspect fondamental du changement organisationnel. Elle permet d'intervenir auprès des personnes touchées par le changement afin d'assurer sa mise en œuvre. Certains modèles et théories présent(e)s dans la littérature nous permettent de comprendre pourquoi la communication est indispensable.

2.1.1 *Informer*

En période de changement, les membres de l'organisation auront toujours besoin d'information pour « comprendre la situation et donner du sens à ce qui arrive » (Donjean et Lambotte, 2015). De plus, une étude réalisée par De Zanet et al. (2004, p.257 ; citée dans Donjean, Hambursin, Lambotte, & Scieur, 2012, p.20) montre que les employés s'attendent généralement à recevoir des informations sur les changements en cours et futurs. Ne pas répondre à ces attentes est néfaste pour la réalisation du changement. En effet, bien souvent « some of the negative responses to organizational changes are caused by leaders' oversight of the importance of communicating change message » (Armenakis et Harris, 2001, p.169).

2.1.2 *Réduire les rumeurs*

Communiquer sur le changement peut également permettre de réduire les rumeurs et d'éviter une exagération des aspects négatifs du changement (DiFonzo et al., 1994; Smelzer & Zener 1992). En effet, chaque individu développe une opinion, une vision personnelle d'un événement ou d'un projet de changement. Cette opinion découle directement de sa connaissance du projet, de son expérience, de sa mentalité etc. Cependant, il se peut que cette représentation personnelle soit très éloignée des raisons et des conséquences réelles du changement. Si elle est négative, elle peut conduire les individus à ne pas adhérer au changement, ce qui peut compliquer le processus de mise en place. La communication s'avère dès lors primordiale pour que tous les acteurs organisationnels partagent la même vision du changement et disposent d'informations correctes, de manière à éviter les blocages (Van de Winkel, 2012).

2.1.3 *Renforcer l'adhésion*

Communiquer permet aussi de renforcer l'adhésion des membres de l'organisation au projet de changement, de les motiver à agir. Cornelissen précise que l'implémentation d'un changement nécessite le "leadership of managers who articulate a rationale for why a change is needed and who also largely through their communication drum up support from others within the organization in order to implement and realize the change" (Cornelissen, 2014, pp. 219-220).

Communiquer permet de fournir aux acteurs de l'organisation diverses informations comme : les raisons d'être du changement afin que chacun comprenne pourquoi celui-ci est mis en œuvre, les enjeux et les conséquences attendues de ce changement ; ses impacts sur les personnes, les compétences, l'organisation du travail, ... Ces éléments permettent aux collaborateurs de mieux comprendre la situation et d'y adhérer. (Collerette, 2009 p.42 ; Libaert, 2013, 239- 240)

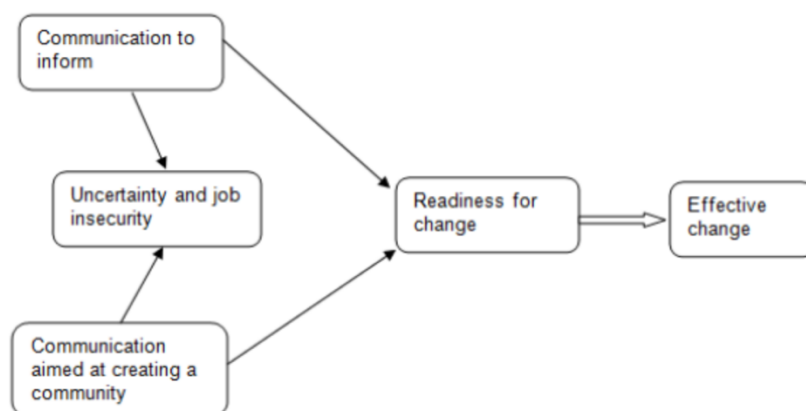
2.1.4 *Limiter les résistances*

La résistance (ou l'aversion) au changement fait partie de la nature humaine. Même si l'entreprise possède une culture favorisant le changement, le phénomène des résistances est inévitable et il est important d'en tenir compte lors de l'implémentation d'un changement. Certaines personnes, lorsqu'elles sont habituées à une certaine routine et à certaines habitudes, ne désirent pas changer. Elles attachent une certaine valeur à leur routine et ne souhaitent pas s'en détacher par peur, ce qui mène à de la résistance face aux changements (Paton & McCalman, 2000).

Le modèle conceptuel développé par Elving (2005) nous montre que la communication (interne) peut être utilisée afin de limiter les phénomènes de résistance au changement et réaliser un changement efficace. L'auteur fait une distinction entre la fonction informative de la communication et la communication comme « moyen de créer une

communauté ». L'information mais aussi les sentiments d'appartenance à une communauté et les sentiments d'incertitude auraient une influence sur la résistance au changement⁴ et sur l'efficacité des efforts de changement réalisés par les cadres et dirigeants. L'auteur suggère également que la communication aurait un impact direct sur les incertitudes des employés. La figure ci-dessous offre une représentation de ce modèle.

Figure 8 : Modèle conceptuel de la communication en période de changement organisationnel (2005)



2.1.5 Favoriser le processus d'influence

Le modèle de gestion de changement développé par Garvin et Roberto (2005) met également en évidence l'importance de la communication dans l'implémentation d'un changement. Ces derniers montrent que le processus de changement peut être vu comme une campagne de persuasion se mettant en place grâce à la communication. Une implémentation réussie dépendrait, de la capacité des dirigeants et cadres à «manage employee mood through constant communication » autrement dit à influencer ce que les employés pensent du changement.

Collerette va également dans ce sens lorsqu'il affirme qu'en somme « la communication sert à créer un lien qui permettra à la confiance de s'établir et au processus d'influence de s'exercer » (Collerette, 2010, p.1). Il estime qu'il est primordial que les dirigeants tiennent compte du fait que « la réception des idées qu'ils souhaitent transmettre sera grandement influencée par les relations qu'ils entretiennent avec les cadres et le personnel » et cherchent à « établir des relations orientées vers le respect mutuel afin de susciter le partage d'idées. (Collerette, 2009).

⁴ Notons que "Readiness for change is the cognitive precursor to the behaviors of either resistance, or support for, a change effort (Armenakis and Harris, 2002). In this sense the concept of readiness for change consists of both resistance to change and support for change as a continuum with on one end resistance to change and on the other end readiness for change. The assumption can be made that when employees are ready to accept the change, and experience large feelings of readiness for change (or low feelings of resistance to change) that the change effort will be more effective" (Elving, 2005, p.3).

Enfin, Robertson et al. (1993) ont également démontré que la capacité à changer d'une organisation dépend de sa capacité à modifier les comportements individuels de ses employés.

2.2 Comment communiquer en contexte de changement ?

Au fil de cette partie, nous mobiliserons la théorie fournissant des indications sur les approches les plus efficaces de la communication en contexte de changement. Notre but sera de définir les caractéristiques d'une communication organisationnelle efficace en contexte de changement planifié et imposé par l'extérieur.

2.2.1. *Impliquer à tous les niveaux de l'organisation*

Selon, Christensen (2014), impliquer des employés à tous les niveaux de l'organisation dans la mise en œuvre du changement (afin qu'ils partagent des idées, contribuer...) serait plus efficace (modèle participatif de diffusion du changement). Les dirigeants devraient encourager la participation de tous les membres de l'organisation et utiliser l'information émanant du terrain pour redéfinir la stratégie d'implémentation lorsque cela est nécessaire (Christensen, 2014).

2.2.2. *Tenir compte du double enjeu de la communication : informationnel et relationnel*

Collerette (2010), pointe le fait que les gestionnaires du changement devraient garder à l'esprit que « communiquer » ne consiste pas seulement à préparer et fournir des informations. Un

des principaux enjeux se situerait au niveau de la relation avec les destinataires du changement. Communiquer de sorte à établir de bonnes relations (basée sur le respect, le dialogue, la confiance, la collaboration) aiderait à implémenter des changements de façon plus efficace (Collerette, 2010, p.40). « La communication doit ainsi être mise au service d'une construction partagée de sens. » (Collerette, 2008 p.145).

2.2.3. *Adapter la communication aux cibles*

En période de changement, il ne sert à rien de surcharger les acteurs d'informations. Les informations fournies et le message véhiculé doivent être le plus possible adaptés à la cible et à ses besoins. En effet : « more information does not necessarily equate to better communication when it is not sufficiently focused and tailored to the needs of employees » (Cornelissen, 2014).

Il est essentiel de sélectionner les idées sur lesquels on veut attirer l'attention; surtout lorsque le changement constitue une rupture ou est complexe. En donnant trop d'information, les dirigeants prennent le risque que les

individus ne retiennent que les éléments qui les intéressent. Par ailleurs, le choix de la personne qui véhicule le message est également important. La « crédibilité des communicant et la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec les parties prenantes du changement sont des éléments qui jouent un rôle important dans la perception du changement par ces derniers » (Collerette, 2010, p.44).

2.2.4. *Soutenir la communication jusque la fin du processus... et même plus loin !*

La communication est nécessaire pour soutenir le processus de changement. Elle doit être entretenue du début à la fin de processus. « Ne pas le faire peut favoriser un désengagement de certains membres du personnel » car ils auront l'impression d'avoir été abandonné (Collerette, 2010, p.45).

2.2.5. *S'aligner le plus possible avec la communication faite en temps normal*

Il est important de garder à l'esprit que la communication faite en contexte de changement doit chercher à s'aligner avec la communication faite en temps normal au sein de l'entreprise. Elle doit par exemple favoriser l'utilisation des véhicules existants dans l'entreprise et ne pas chercher à utiliser de nouveaux moyens. Pour cela, un audit de la communication interne de l'organisation peut s'avérer utile (Mucchielli, 2001). La communication doit également rester en cohérence avec la culture de l'organisation (Kaciak & Legrave, 2011 ; p.130).

2.2.6. *Une approche en cascade ?*

Collerette (2010) suggère une approche en cascade de la communication visant des publics multiples. Les dirigeants transmettraient les informations stratégiques aux cadres supérieurs, cadres intermédiaires et, dans la mesure du possible, également aux employés. Les cadres intermédiaires répercuteraient les aspects concrets de la mise en œuvre du changement et auraient donc un rôle primordial. Bien entendu, pour procéder de cette façon il faut qu'une hiérarchie soit présente et que la communication entre les différents niveaux soit une pratique courante (Collerette, 2010, pp.45-46). Le tableau ci-dessous offre une représentation de cette approche :

Figure 9 : Approche en cascade de la communication organisationnelle en période de changement (Collerette, 2010, p.46)

RESPONSABILITÉS	COMMUNICATION	FRÉQUENCE DES COMMUNICATIONS	COMMUNIQUER SUR...
des dirigeants	aux cadres supérieurs	régulière	• les grands enjeux • les orientations du changement • les résultats attendus • la méthodologie sur un plan général
	aux cadres intermédiaires	occasionnelle	• les grands enjeux • les orientations du changement • les résultats attendus
	au personnel	ponctuelle	• les grands enjeux • les orientations du changement
des cadres supérieurs	aux cadres intermédiaires	régulière	• les enjeux du changement • les résultats attendus • les modalités de la mise en œuvre • les attentes à l'endroit des cadres intermédiaires
	au personnel	occasionnelle	• les enjeux du changement • les résultats attendus • la méthodologie sur un plan général
des cadres intermédiaires	au personnel	régulières	• les enjeux du changement • les résultats attendus • les aspects concrets de la mise en œuvre • les nouveaux comportements attendus

2.3 Les parties prenantes de la communication en contexte de changement

Selon la fonction du communiquant au sein de l'organisation, les rôles et responsabilités en terme de communication seront différents. Le succès du changement dépend des compétences informatives et communicatives des gestionnaires (Elving et Hansma, 2008). Identifier les parties prenantes de la communication permet de définir « qui fait quoi » en terme de communication et d'adapter la communication aux différents acteurs impactés par le changement.

Notons également que le modèle de communication de Lewis (2007) nous montre que l'interaction entre les différentes parties prenantes (interne ou externe) du changement lors de l'implémentation de celui-ci, possède un impact sur la communication faite par l'organisation mais aussi sur le résultat obtenu de cette communication.

2.3.1. *Les dirigeants*

De façon assez logique, les dirigeants ont un rôle à jouer dans la communication du changement. Leurs discours ne doit pas uniquement se focaliser sur les objectifs à atteindre, mais également viser à fournir des informations expliquant pourquoi le changement est nécessaire et bénéfique pour l'organisation (Collerette, 2009, p.41). Le but est d'associer une légitimité au changement et de motiver les acteurs. Donjean et Lambotte précisent aussi qu'il est important que les dirigeants restent visibles aux yeux des acteurs durant le processus de changement (Donjean et Lambotte, 2015, pp.12-13).

2.3.2. *Les cadres intermédiaires*

Plusieurs recherches sur les rôles des cadres intermédiaires relèvent qu'ils jouent un rôle déterminant dans l'intérêt que manifestent le personnel au sujet du changement (Collerette, 2010, p.45). Dans une approche en cascade, il peuvent intervenir auprès du personnel afin de communiquer au sujet des enjeux du changement, des résultats attendus, des aspects concrets de la mise en œuvre et des nouveaux comportements attendus.

Plusieurs auteurs (Balogun et Johnson, 2004 ; Guilmot et Vas, 2012) se sont intéressés au « sensemaking »⁵ des managers intermédiaires. Ils pointent le fait que les cadres intermédiaires participent à la mise en œuvre du changement tout en étant des récepteurs et qu'à travers leurs interactions et les significations qu'ils développent sur le changement, ils influencent son résultat.

Par ailleurs, des études ont démontré que le personnel souhaiterait d'avantage « que les cadres supérieurs leur annoncent ou leur confirment les objectifs du changement et que leur supérieur immédiat (les cadres intermédiaires) leur expliquent comment les choses se dérouleront concrètement sur le terrain » (Collerette, 2010, p.45)

2.3.3. *Le service de communication*

Le service communication est souvent sollicité pour élaborer les dispositifs de communication (mise en forme et traduction des messages, choix des canaux, des stratégies d'approches,...) et les mettre en œuvre (Donjean et Lambotte, 2015, pp.19-20).

2.4 La communication auprès des destinataires du changement

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la communication ne se limite pas à la transmission d'information au sujet du changement. Le relationnel joue un rôle dans l'importance, la valeur que les individus vont accorder au changement. Pour assurer que les deux enjeux soient pris en compte, certaines actions peuvent être privilégiées.

2.4.1. *Favoriser l'échange et la discussion*

Collerette (2010) s'inspirent des travaux de Conger (1990) et affirment que la communication autour du changement ne s'effectue pas de façon unidirectionnelle (des gestionnaires du changement vers les destinataires) mais plutôt dans un contexte de discussion « où les parties peuvent échanger sur leur compréhension des problèmes et sur leurs préoccupations par rapport aux changements envisagés » (Collerette, 2010, p.42). De plus, de nombreux chercheurs affirment que « les moyens les plus efficaces pour

⁵ Voir définition supra

communiquer dans des contextes où l'on cherche à promouvoir et à débattre des idées nouvelles seraient ceux permettant un contact direct et une interaction certaine » (Collerette, 2010, p.43).⁶

Au sujet de ces discussions, Collerette (2010) précise aussi que, bien souvent la fréquence des contacts est plus déterminante que leur durée. Les individus ne s'attendraient pas nécessairement à de longues rencontres mais chercheraient plutôt à sonder l'état d'esprit et l'engagement des dirigeants, et pour cela quelques rencontres courtes laissent souvent une impression plus marquante que des rencontres longues et peu fréquentes. Il y a une dimension symbolique importante. (Collerette, 2010, p.43)

Notons également que si « les gestionnaires ne créent pas d'occasions d'échanges avec le personnel, par défaut ils laisseront le terrain aux leaders naturels, avec le risque que ceux-ci ne présentent pas une lecture de la réalité correspondant à la leur », ce qui peut être néfaste pour l'implémentation du changement. Ces occasions permettent aux gestionnaires du changement de recadrer les interprétations, d'influencer les opinions mais aussi de démentir les rumeurs sur le changement en cours (Van Vuuren et Elving, 2008 ; DiFonzo et Bordia, 1998).

Pour terminer, Cornelissen précise également que « organizational change is more successful when employees in non-management positions are able to exert influence over the change process by providing feedback on the change and its implementation » (Cornelissen, 2014, p. 229). C'est pourquoi une approche "bottom-up" de la communication durant l'implémentation d'un changement est en général plus efficace. Il est donc important que les gestionnaires écoutent et discutent avec les personnes concernées par le changement.

2.4.2. *Tenir compte des préoccupations des destinataires*

En s'inspirant du modèle des phases de préoccupations des destinataires du changement développé par Bareil (2008), Collerette (2010) propose de résumer comme suit les interrogations auxquelles les gestionnaires d'un projet de changement devraient apporter des réponses :

⁶ Nous pouvons ici faire la distinction entre médias chauds et médias froids. Les médias chauds intègrent une forme de feedback. Ils intègrent des interactions entre l'émetteur et le récepteur. Il y a un canal retour (exemple : une réunion). On émet des informations et on collecte les réactions, les idées. Par opposition, les médias froids n'intègrent pas de canal retour. Il s'agit par exemple des brochures, des emails, des campagnes d'affichage, des vidéos,... (Autissier & Moutot, 2013). L'arbitrage entre ces deux médias se fait généralement en fonction du coût, de la taille de la cible à atteindre, de la difficulté à faire passer le message, du contenu du message et une bonne communication intégrera généralement les deux types de médias (Autissier & Moutot, 2013).

- Qu'est-ce qui justifie ce changement? Quels problèmes veut-on régler? En quoi les solutions proposées sont-elles adaptées à ces problèmes?
- En quoi consiste ce changement au juste? Qu'est-ce qui est concrètement attendu de chaque personne?
- Qui sera touché par ce changement et devrait donc se sentir concerné?
- Quels seront les effets du changement sur la vie des destinataires, sur leur emploi, sur leurs habitudes de travail, sur l'organisation du travail?
- Quel soutien sera offert au personnel pour qu'il soit capable de répondre aux nouvelles exigences?
- Comment ce changement s'intègre t-il aux autres chantiers en cours dans l'organisation?
- Les dirigeants prennent-ils vraiment les moyens d'implanter ce changement?
- Les résultats des initiatives précédentes sont-ils rassurants quant aux chances de réussite de cette nouvelle initiative?
- Comment la mise en œuvre du changement se déroulera t-elle? Avec quels moyens? Selon quel calendrier?
- Comment s'y prendra t-on pour résoudre les difficultés qui sont susceptibles d'apparaître? Avec quels interlocuteurs discutera ton de ces questions?
- Comment s'y prendra ton pour améliorer les nouvelles pratiques mises en place?

(Collerette, 2010, p.42)

Pour conclure, retenons que la communication à l'égard des destinataires du changement porte sur la compréhension des défis à relever, les solutions pertinentes pour y arriver et la façon de les mettre en œuvre. La discussion autour de ces éléments et la prise en compte des préoccupations est sensée permettre d'asseoir la légitimité du changement mais également de favoriser une relation de confiance. Des éléments essentiels pour une implémentation efficace.

Chapitre 3 : La construction de sens autour du changement organisationnel

« La construction de sens fait référence au processus de construction sociale enclenché lorsque l'activité continue des individus est perturbée et qui permet de comprendre « ce qui se passe » pour ensuite être en mesure de décider, de prévoir, de prescrire, de traiter, de planifier, etc. (Weick, 1995; Weick et al., 2005) » (Vandangeon-Derumez et Habib, 2018, p.5). Créer du sens, c'est ainsi faire en sorte que les choses se présentent de manière positive pour les individus concernés. (Vandangeon-Derumez et Habib, 2018, p.5)

Le processus de création de sens est dès lors central dans le processus de changement dans la mesure où il est susceptible d'influencer la façon dont l'organisation va répondre à une situation perturbée ainsi que la façon dont les acteurs vont s'engager dans l'action (Vandangeon-Derumez et Habib, 2018, p.5).

Dans ce chapitre, nous aborderons la façon dont ce processus se construit en nous basant le modèle théorique développé par Karl Weick et nous traiterons des enjeux liés à la création de sens en contexte de changement organisationnel.

3.1 Le processus de construction de sens

Comprendre le processus de création de sens aide à appréhender la façon dont les individus se représentent le changement auquel ils sont confrontés. Le modèle théorique de « sensemaking » développé par Karl Weick nous permet de comprendre le processus de création de sens au sein des organisations. Il sera abordé en détail dans les paragraphes qui suivent.

3.1.1. Le modèle interprétatif du sensemaking de Karl Weick

Parmi les travaux traitant de la construction de sens dans le monde organisationnel, la contribution de Karl Weick s'avère majeure. Sa question de recherche principale peut être formulée de la façon suivante : « Comment faire sens dans une situation donnée ou face à un impromptu déstabilisant ? » (Giroux, 2006, p.27). Cette question est fondamentale dans la mesure où le sens est nécessaire à l'action.

Karl Weick s'est intéressé aux processus au travers desquels la réalité organisationnelle prend forme ou s'effondre (Weick, 1993). Son travail se fonde sur une approche processuelle de l'organisation. Selon l'auteur, l'organisation se construit par l'interaction des individus qui la composent. Lors d'un événement, chaque individu interprète la situation à sa manière et c'est « de la diversité des interprétations données par différents acteurs organisationnels qu'émerge une perception partagée de la réalité et de l'environnement dans lequel ils évoluent » (Laramée, 2010, cité dans Maurel, 2010). « La communication entre acteurs organisationnels est perçue comme un processus d'interactions et de significations partagées (Maurel, 2010, p.31).

Le modèle interprétatif du « sensemaking » développé de Weick vise à comprendre comment les organisations, et les groupes de personnes qui y travaillent, font sens de ce qui se produit autour d'elles, et construisent leur réalité à travers un processus de communication et d'interprétation de messages. Cette construction de la réalité constitue, selon ce modèle, le fondement sur lequel s'appuient ensuite les actions et décisions prises. (Maurel, 2010, p.31).

Dans ce cadre, la construction de sens au sein des organisations constitue un processus à la fois individuel et collectif : chaque individu essaie de construire «sa réalité » à partir de ce qui l'entoure, de ce qu'il vit ; et il est continuellement influencé par ses interactions avec la collectivité (Weick, 1995). « We see what we expect to see, and those expectations have sharper or more rounded edges depending on the words that carry them » (Weick, 1995, p.183)

Weick (1995) identifie ainsi sept caractéristiques du processus de *sense-making* :

- Il est ancré dans la construction de l'identité.
- Il est rétrospectif.
- L'action peut être comprise seulement après avoir été posée.
- Il est générateur d'environnements modelés par les acteurs organisationnels.
- Il est social.
- Il s'inscrit dans les valeurs et les interprétations partagées par un groupe d'individus.
- Il est continu et évolutif.
- Il est basé sur des signaux et des indices.
- Il est focalisé sur la plausibilité du sens plutôt que sur l'exactitude.
- Le processus est vraisemblable pour les acteurs organisationnels.

(Weick, 1995, pp.16-62)

Pour terminer, retenons que « de nombreux acteurs organisationnels sont amenés à réaliser ce processus de construction de sens qu'ils soient dirigeants (Gioia and Chittipeddi, 1991; Gioia and Thomas, 1996), managers intermédiaires (Balogun, 2003 ; Rouleau, 2005), ou encore employés (Bartunek et al., 2006). La direction aura tendance à construire du sens autour de l'environnement externe pour ensuite formuler des stratégies. Les managers intermédiaires seront, quant à eux, amenés à construire du sens autour du changement proposé par la direction pour mobiliser leurs collaborateurs, et déployer le changement au sein de leur unité. Enfin les employés, s'ils construisent du sens autour du changement formulé, leur interprétation peut être très différente de celle des managers ou encore des dirigeants. » (Vandangeon-Derumez et Habib, 2018, p.5)

3.2 Les enjeux liés à la construction de sens

« Pour dépasser ces divergences d'interprétations autour du projet de changement, les managers doivent s'engager dans des activités de communication et de promotion du changement (Rouleau, 2005). Les approches cognitives ont souvent mis l'accent sur le processus de création de sens réalisé par les leaders ou le top management (Gioia et Chittipeddi, 1991) en laissant de côté ceux des managers intermédiaires (Balogun, 2003) ou encore ceux des acteurs opérationnels. Pour autant, comme le soulignent Maitlis et Sonenshein (2010), le processus de création de sens des destinataires du changement (qui sont le personnel mais aussi les cadres intermédiaires) est critique lors de la phase d'implémentation d'un changement. » (Vandangeon-Derumez et Habib, 2018, p.5)

L'enjeu se situe donc au niveau de la diversité individuelle des processus de construction de sens face au changement. Cette diversité est susceptible d'influencer l'implémentation d'un changement.

CONCLUSION

Dans le cadre de ce mémoire, nous souhaitons nous intéresser aux caractéristiques de la communication faite en contexte de changement imposé par l'environnement externe de l'organisation. La raison qui nous a poussé à étudier cet aspect de la gestion du changement est d'une part liée à l'accès à un terrain d'étude confronté à cette situation, à savoir la récente implémentation de la réglementation RGPD au sein de l'entreprise d'assurance BNP Paribas Cardif. D'autre part, nous souhaitons également contribuer à la littérature lacunaire concernant l'étude de la réception du changement par les acteurs organisationnels et apporter des recommandations précises sur la façon de communiquer en contexte de changement prescrit.

L'élaboration de notre revue de littérature nous a mené à plusieurs interrogations liées à notre domaine de recherche. En effet, au fur et à mesure des apprentissages théoriques des questions concernant, notamment, la concordance entre la théorie et la réalité sur la communication faite en période de changement nous sont apparues. Dans notre partie empirique, nous souhaiterions répondre à deux questions précises qui nous ont semblées être les plus problématiques⁹ lors de la mise en place d'un changement imposé par l'extérieur.

La première concerne l'influence de la communication sur le sens donné au changement par les acteurs organisationnels. Pour rappel, chaque individu (ou groupe d'individu) interprète un projet de changement à sa manière et il incombe aux managers d'engager des activités de communications pour dépasser les divergences d'interprétations et assurer une mise en œuvre efficace du changement. Nous nous intéresserons de savoir, comment les managers (ou les gestionnaires du changement) parviennent à construire du sens autour d'un changement imposé.

La deuxième interrogation concerne la façon dont le sens construit autour du changement amène les individus à agir et s'engager dans le processus de changement. Nous avons vu qu'un changement organisationnel se matérialisait par l'action des individus. Imposé un changement et convaincre de sa nécessité est rarement suffisant pour implémenter un changement. Il faut pousser les acteurs à se mobiliser, à participer. Dès lors, quel sens donné à un changement imposé, qui à priori n'est pas souhaité, afin de mobiliser les acteurs ?

Nous pouvons résumer les questions théoriques de notre étude empirique de la façon suivante

- Quelle est l'influence de la communication sur la construction de sens au changement faisant l'objet de notre étude par les acteurs organisationnels ?
- Comment ce sens amène-t-il les acteurs organisationnel à agir ?

Ces questionnements nous permettront d'apporter des réponses à notre question de recherche plus large concernant les caractéristiques d'une bonne communication en contexte de changement imposé par l'extérieur.

Partie 2 : Étude de cas unique

PARTIE 2 : ETUDE DE CAS UNIQUE

Notre revue de littérature nous a permis de développer des pistes de réponses à notre question de recherche à savoir : **Quel impact peut avoir la construction de sens autour du changement organisationnel dans l'implémentation d'un changement imposé par l'extérieur ?** Pour rappel, dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons surtout à l'articulation entre communication - construction de sens – engagement des acteurs. Plus précisément, nous souhaitons apporter des réponses aux questions suivantes :

- **Quelle influence la communication peut-elle avoir sur la construction de sens autour d'un changement imposé par l'extérieur ?**
- **Comment le sens donné au changement par les acteurs organisationnels va-t-il les amener à s'engager dans l'implémentation du changement ?**

Dans cette partie, nous analyserons le cas de l'implémentation du RGDP au sein de l'entreprise BNP Paribas Cardif à la lumière de la théorie exposée dans notre revue de littérature. Notre but sera de construire des éléments de réponses aux questions à la base de notre réflexion.

Le premier chapitre sera consacré à la présentation du cadre de notre étude de cas. Nous décrirons l'organisation que nous avons rejoint ainsi que la législation RGPD. Cette dernière constituant le facteur déclencheur du changement chez BNP Paribas Cardif.

Le deuxième chapitre exposera le dispositif méthodologique mis en place pour répondre à nos interrogations.

Le troisième chapitre sera dédiée à l'analyse du changement étudié. Après une présentation de ce dernier, nous discuterons de la communication faite lors de ce changement et présenterons quelques récits concernant cette communication.

Enfin, le quatrième chapitre sera destiné à interpréter les données issues de notre analyse de cas et à établir des liens avec notre cadre théorique. Nous reviendrons sur nos questions théoriques et tenterons d'y apporter des réponses.

Chapitre 1. Présentation du cadre de l'étude de cas

Il s'agira dans ce chapitre de présenter le cadre dans lequel s'est déroulé notre étude. Après une présentation de l'organisation nous ayant accueilli dans le cadre d'un projet de changement, nous discuterons du facteur déclencheur du changement faisant l'objet de notre étude, à savoir la législation RGPD.

1.1 L'organisation : l'entreprise d'assurance BNP Paribas Cardif

BNP Paribas Cardif Belgique est une filiale de la société française BNP Paribas Cardif. Elle se situe en Belgique depuis 1989 et est spécialisée dans les produits d'assurance. Elle emploie plus d'une centaine de collaborateurs et possède environ 400 000 clients en Belgique.

Comme toutes les entreprises situées en Belgique, elle est soumise au droit belge mais également au droit européen. Ainsi, elle a récemment été touchée par la nouvelle réglementation européenne sur la protection des données personnelles (RGPD). Un projet de mise en conformité s'est mis en place au sein de l'organisation afin d'éviter les lourdes sanctions prévues par le règlement en cas de non-respect.

Des dispositifs de protection des données étaient déjà présents dans l'organisation avant l'apparition du RGPD. Cependant l'écart entre ce que le RGPD imposait et l'existant restait relativement important. L'entreprise a dû développer des politiques et des procédures pour combler cet écart. De nouvelles mesures techniques et organisationnelles ont donc dû être élaborées et mises en place pour garantir la protection des données et assurer la conformité.

1.2 Le facteur déclencheur du changement

Le règlement général sur la protection des données est une législation adoptée par le parlement européen le 14 avril 2016 visant à renforcer la protection des données personnelles des individus au sein de l'union européenne. Ses dispositions sont obligatoires pour l'ensemble des pays membres de l'Union Européenne depuis le 25 mai 2018. Son objectif principal est à la fois d'accroître la protection des individus et de leurs données, mais aussi de responsabiliser les acteurs traitant ces données.

Un nombre important d'organisations ont été impactées par cette législation. En effet, bien souvent l'écart entre ce que les dispositions du règlement imposaient et la réalité sur le terrain était important et des efforts non négligeables ont dû être faits pour combler cet écart. À titre d'exemple, les organisations traitant des données personnelles

citoyens européens se sont vu imposé un devoir d'information envers la totalité de leurs clients, partenaires et employés. Cette information visait notamment à mettre au courant les personnes concernées des traitements effectués sur leurs données, de la protection de celle-ci, de leurs droits,... .

Les entreprises d'assurance collectant et traitant un grand nombre de données personnelles, elles ont particulièrement été touchées par cette législation. Les données qu'elles utilisent peuvent concerner des cibles très diverses allant de l'assuré, aux employés, en passant par les tiers (comme les personnes indemnisées suite à un sinistre corporel). De plus, elles sont souvent considérées comme « sensibles » par la réglementation puisqu'elles peuvent concerner l'état de santé des personnes. En bref, les processus impliquant des données personnelles (nombreux en assurance) ainsi que les dispositifs comportementaux des acteurs organisationnels ont dû être revus et repensés pour assurer la mise en conformité.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes intéressés à la communication faite lors de la mise en place de ce changement au sein d'une organisation (l'entreprise d'assurance BNP Paribas Cardif). Le chapitre suivant visera à présenter la méthodologie de notre travail.

Chapitre 2. La méthodologie utilisée

Il convient de préciser que ce mémoire est lié à un stage d'immersion professionnelle effectué au sein de l'entreprise d'assurance BNP Paribas Cardif Belgique via le cabinet de conseil Sia Partners. Il s'inscrit également dans le cadre d'un Master en Sciences de Gestion permettant aux étudiants de développer leurs compétences professionnelles dans le domaine de leur choix.

Ce travail sur l'impact de la construction de sens autour d'un changement imposé par l'environnement externe de l'entreprise est issu d'une volonté d'approfondir la recherche en communication de changement dans les organisations mais également de développer des recommandations pour l'entreprise de conseil Sia Partners.

De mars à juin 2018, nous avons pu analyser la communication faite au sein de BNP Paribas Cardif autour du changement qui s'opérait. Les départements les plus touchés par la réglementation étaient : les opérations, les ressources humaines, le marketing, le service médical, le service communication et le service de gestion des plaintes clients. Nous avons pu analyser les actions de communications à posteriori mais également participer à certaines d'entre elles en cours de processus. Cela nous a permis d'identifier ce qui (selon nous mais aussi selon les membres de l'organisation) avait été bien ou mal fait (en terme de communication) mais aussi de voir comment les informations à propos du changement circulaient dans l'organisation. Cela nous a également permis d'observer quelle valeur, quelle importance les personnes attribuaient au changement, à son contenu et de voir quels comportements en découlaient.

La méthodologie sur laquelle nous nous sommes basés repose sur trois techniques : une analyse de contenus, la conduite d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs clés et de l'observation participante. Ce chapitre sera consacré à une présentation de la façon dont nous avons mobilisé ces techniques de recherche.

2.1 Une analyse de contenus

Dans un premier temps, nous avons procédé à l'analyse de différents documents utilisés dans le cadre de l'implémentation du changement. Il s'agissait de documents de documents tels que :

- des rapports de réunion ;
- des présentations Power Point utilisés lors de réunions (« kick-off meeting » du projet, séance d'information pour les collaborateurs, réunions hebdomadaires,...) ;
- un plan de communication ;
- des notices visant à exprimer des demandes auprès de la direction ;
- divers documents destinés à transmettre des informations aux parties prenantes du changement (notice d'information, avenants à des contrats,...) ;
- ...

Cette analyse nous a permis :

- de déterminer comment la communication autour du changement s'est organisée et comment les informations ont été présentées ;
- de retracer les différentes étapes de la mise en conformité et les actions de communications faites tout au long de celui-ci ;
- d'identifier les acteurs clés du changement.

2.2 Des entretiens semi-directifs

Dans un second temps, nous avons mené une série d'entretiens avec, d'une part des consultants experts en gestion de projets RGPD et ; d'autre part, des membres de l'organisation étudiée.

Les consultants ont été interviewés en juin 2018, autrement dit après la date limite de mise en conformité avec le RGPD. La plupart avaient déjà menés un ou plusieurs projets du même type dans d'autres organisations. Les employés de BNP Paribas Cardif sélectionnés pour des entretiens étaient des personnes ayant été directement affectées ou concernées par le changement étudié.

Au total, de juin 2018 à mi-août 2018, 13 entretiens ont été menés et nous ont permis de récolter des données.

Qu'est-ce qu'un entretien semi-directif ?

Un entretien semi-directif est une technique de récolte de données très utilisée en gestion pour mener des enquêtes qualitatives. Elle consiste à orienter la personne interviewée autour de thèmes définis au préalable (par l'interviewer) tout en favorisant la liberté de parole. Les avantages de cette technique sont notamment :

- Les possibilités de relances et d'interactions dans la communication entre interviewé et interviewer
- Permet de recueillir des informations plus riches et plus précises (par exemple de mieux cerner la façon dont les individus ont vécus le changement mais aussi le sens qu'ils lui ont donné).(Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012, pp.112-115).

Nous nous sommes aidés d'un guide d'entretien établis au préalable et reprenant les thématiques et questions que nous souhaitions aborder avec les différentes personnes. Une liberté était laissée aux participants lorsqu'il souhaitaient s'étendre plus longtemps sur certains sujets et que cela était bénéfique pour notre recherche. La plupart des entretiens n'ont pas duré plus de 30 minutes.

Notre échantillon

Notre échantillon était composé de 13 personnes. Comme évoqué précédemment, il s'agissait de personnes internes mais aussi externe à l'organisation faisant l'objet de cet étude de cas. Le tableau ci-dessous offre une représentation des catégories de personnes ayant participé et de leurs nombres.

Catégorie	Nombre de personnes
Collaborateurs du département « Opérations »	3
Collaborateur du département « RH »	1
Collaborateur du département « Marketing »	1
Responsable du service « Communication »	1
Cadres supérieurs (top managers)	3
Cadres intermédiaires (managers de ligne)	2
Consultants	2

Certains entretiens ont dû se réaliser très rapidement étant donné la faible disponibilité des personnes. C'était le cas avec les consultants, les top manager et parfois même avec les collaborateurs du département « Opérations ». Nous aurions apprécié nous entretenir avec des responsables du projet RGDP au niveau de la société mère (qui fournissait des directives pour la mise en conformité avec la réglementation) mais cela n'a malheureusement pas été possible. Notons que deux des trois top managers interviewés faisaient partie de l'équipe projet au niveau local.

Les démarches effectuées à l'issue de ces entretiens

Chaque entretien était enregistré et ensuite réécouté et résumé afin d'effectuer une analyse qualitative des informations. Notre but était surtout d'identifier comment la communication autour du changement s'était déroulée et de quelle manière elle avait facilité ou compliqué le processus de changement. Une attention particulière a été portée aux informations nous permettant de déceler le sens donné au changement par les employés et leurs niveaux d'engagement dans sa mise en place. Nous avons cherché à savoir comment, au fil de la mise en place du changement, les actions de communications menées ont permis de faire évoluer le sens donné au changement par les employés.

2.3 De l'observation participante

Notre méthodologie s'est également appuyée sur de l'observation participante. Durant trois mois nous étions en immersion sur le terrain. Nous avons pu assister et participer à de nombreuses actions de communication et discuter avec les membres de l'organisation sur le changement en cours. Cet accès privilégié nous a permis de cerner les opinions mais aussi la valeur accordée au changement par les membres de l'organisation. Il nous a également permis de voir comment l'organisation fonctionnait, comment les individus se comportaient, ... Bref, autant d'éléments cruciaux pour notre réflexion.

Chapitre 3. Analyse du changement

Avant de tenter d’apporter des réponses aux questions à la base de notre réflexion, nous procéderons à une analyse détaillée du changement étudié à savoir : l’implémentation de la législation RGPD au sein de l’entreprise d’assurance BNP Paribas Cardif Belgique.

Nous commencerons par présenter le contexte dans lequel ce changement s’est inscrit : la raison à l’origine, les objectifs et les enjeux du changement, les acteurs impliqués dans le processus et les étapes clés du processus.

Ensuite, nous présenterons une analyse de la communication faite autour de l’implémentation changement.

Enfin, nous relaterons quelques récits issus de nos entretiens permettant de dégager des pistes pouvant expliquer le lien entre communication et construction de sens chez les acteurs organisationnels. Ces récits nous permettront également d’identifier comment le sens donné au changement prescrit amène les acteurs à agir dans le cadre de la mise œuvre du changement.

3.1 Le projet RGPD chez BNP Paribas Cardif

Avant le 25 mai 2018, BNP Paribas Cardif Belgique était soumise à la loi belge de 1992 relative à «la protection de la vie privée à l’égard des traitements de données à caractère personnel ». Le 14 avril 2016 le parlement européen adopta un nouveau règlement sur la protection des données personnelles contraignant toutes les entreprises disposant d’informations personnelles sur des citoyens européens à respecter certaines dispositions. BNPP Paribas Cardif faisant partie de ces entreprises, elle disposait d’un délai de deux ans et un peu plus d’un mois pour opérer les changements qui assureraient sa mise en conformité.

Le RGPD étant beaucoup plus stricte (notamment au niveau des sanctions en cas de non-conformité) que la loi belge de 1992, un changement réfléchi et préparé s’est avéré nécessaire pour l’entreprise. C’est ainsi que le projet a vu le jour.

Il convient de préciser que, l’entreprise faisant partie d’un groupe, les instructions « générales » provenaient de la société mère (« le Head Office » ou « HO ») et il incombait à la filiale de les appliquer. C’est à partir d’août 2017 que ces instructions (les «guidelines») ont commencé à descendre au niveau local, et donc chez BNP Paribas Cadif Belgique. Notons aussi que cette dernière a pris la décision de faire appel à l’entreprise de conseil Sia Partners en février 2018, soit moins de 4 mois avant la date limite de mise en conformité.

3.1.1 *La raison, l’objectif et les enjeux du changement*

Premièrement, la raison ayant poussé les dirigeants à mettre en place des changements est très simple : ils n’ont pas eu le choix. Le RGPD était davantage perçu comme une contrainte réglementaire de mise en conformité.

Deuxièmement, l'objectif était claire : combler l'écart entre les pratiques de l'entreprise et ce que la réglementation exigeait. De manière plus précise, le projet avait été divisé en plusieurs volets et chacun d'eux comprenait des buts à atteindre (qui peuvent être vus comme des sous-objectifs).

Troisièmement, les enjeux étaient multiples. On retrouve aussi bien des enjeux liés à l'organisation que des enjeux liés à l'environnement externe.

Enjeux liés à l'organisation (mère et filiale)	Enjeux liés à l'environnement
Pertes financières ⁷	Répondre aux exigences du RGPD
Répondre aux attentes des nombreux clients et des partenaires commerciaux	Perte d'image et mauvaise publicité
Répondre aux exigences de la société mère	

3.1.2 Les acteurs du changement

Dans notre revue de littérature nous avons mentionné la catégorisation des acteurs développée par Colletette, Lauriez & Schneider (1997). Nous nous baserons sur celle-ci pour distinguer les acteurs de l'implémentation du RGPD au sein de BNP Paribas Cardif.

Les acteurs principaux du changement étudié étaient les suivants :

▪ Les agents de changement

- Les initiateurs : BNP Paribas Fortis, BNP Paribas Cardif (groupe), la responsable du département « Legal & Compliance » de BNP Paribas Cardif
- Les concepteurs : des consultants externes experts dans le domaine
- Les exécutants : l'équipe projet (composée de cadres supérieurs uniquement) et certains cadres intermédiaires
- Les évaluateurs : la totalité des cadres supérieurs (mais surtout le CDO⁸, le responsable EPP et le DPO⁹) les responsables du projet au niveau du HO, le secrétaire général (sponsor du projet)

▪ Les destinataires relais :

- Les collaborateurs : le membre du département IT ayant réalisé la cartographie des données de l'entreprise, certains membres du département légal, les managers de ligne
- Les commanditaires : la CNIL¹⁰, Assuralia¹¹, l'APD¹²

⁷ En effet, de lourdes sanctions pouvant aller jusque 4% du chiffre d'affaire annuel mondial ou 20 milliards d'euros sont prévues en cas de non-respect.

⁸ Chief Data Officer, également responsable de la sécurité IT

⁹ Data Protection Officer

¹⁰ Responsable « Expertise Pilotage & Process »

¹¹ Union professionnelle des entreprises d'assurances opérant sur le marché belge.

¹² L'Autorité de Protection des Données.

- **Les destinataires terminaux :** le personnel, les clients, les partenaires commerciaux, les courtiers d'assurance, les fournisseurs, les sous-traitants

Notons qu'étant donné la nature complexe et l'ampleur du changement, une collaboration transversale était cruciale.

3.1.3 Les étapes clé du processus de changement

Les entretiens menés ainsi que les observations que nous avons pu effectuer nous ont permis reconstituer les différentes étapes clés du processus de changement et les actions de communication qui ont été menées lors de chacune d'elle. Le tableau ci-dessous offre une représentation de cette reconstitution.

Dates	Étapes de l'implémentation du changement	Actions de communication
03/2017	Discussion entre BNP Paribas Cardif et sa société mère (le HO) autour du lancement d'un projet RGPD	
08/2017	Réception des premières « Guidelines » de la part de la société mère destinées à lancer le projet	
09/2017	Formation de l'équipe projet en interne	
09/2017	Réception de documents de sensibilisation à la protection des données de la part de BNP Paribas Fortis	Présentation des documents de sensibilisation aux managers (vidéos et support Power Point). Ces derniers ont été chargé de transmettre les informations à leurs équipes lors des meeting hebdomadaires.
9/2017	Élaboration d'une formation RGPD par l'équipe projet	Formation donnée par l'équipe projet aux top managers et managers intermédiaires
10/2017	Réalisation d'une cartographie des données de l'entreprise	
02/2018	Nomination du DPO (Data Protection Officer)	
03/2018	Implication de consultants externes experts dans le projet et définition d'un plan d'action et de communication concret	Kick-off meeting à l'intention des top managers et une partie des managers de ligne
03/2018	Entretiens avec différents acteurs clés afin de trouver des solutions aux problèmes liés à l'implémentation	Remise en contexte réalisée lors de chaque entretiens individuels
04/2018	Lancement de la campagne d'information sur la protection des données visant les clients et les employés de l'entreprise	Envoie de courrier d'information, publication d'une notice d'information sur le site

		internet de l'entreprise, entretiens avec les partenaires commerciaux
03/2018 - 06/2018	Entretiens hebdomadaires entre les membres de l'équipe projet afin d'effectuer des mises au point	
03/2018 – 06/2018	Réunions mensuelles avec les top managers afin de présenter l'avancement du projet et recueillir les questions/propositions/remarques	Réunions d'information
06/2018	Organisation de formation destinées à expliquer les nouvelles procédures et à sensibiliser les employés sur la protection des données.	Présentation des documents de sensibilisation à tous les employés lors de réunions

3.2 Analyse de la communication du changement

Il s'agira dans cette partie de fournir une analyse de la communication lors du changement ayant été imposé à l'organisation. Rappelons que notre première question concernait l'impact de cette communication sur le sens que les acteurs attribuent au changement. Nous cherchons également à étudier l'influence du sens perçu sur l'implication des personnes dans le projet d'implémentation.

3.2.1 *Quelque généralités*

Grace aux entretiens menés et à ce que nous avons pu observer (et entendre) sur le terrain, nous avons pu dégager certaine généralités concernant la communication autour du projet de changement.

Premièrement, pour la plupart des agents de changement, le plus gros problème se situait en amont. Les instructions reçues du HO (sous forme de document écrit de dizaines de pages) contenaient des informations brutes, difficilement compréhensibles et pas toujours adaptées au contexte de la filiale belge. Elles mettaient également du temps à arriver.

« Je pense que la communication en interne s'est plutôt bien déroulée. C'est surtout en amont que le problème se situait... Les informations ne descendaient pas très bien du Head Office vers notre entité. Elles arrivaient souvent beaucoup trop tard et, lorsqu'elles nous parvenaient, il fallait encore les déchiffrer et les appliquer à notre contexte. L'implémentation devant être terminée pour le 25/05, nous étions très inquiets face à cette situation. » (Responsable « Legal & Compliance », membre de l'équipe projet).

Deuxièmement, nous avons observé une différence non négligeable entre la valeur (ou l'utilité) accordée au projet par les cadres supérieurs et celle accordée par les cadres intermédiaires et le personnel. Les premiers (pour la plupart) l'appréhendaient surtout comme un projet contraignant tandis que les seconds y associaient des certains aspects positifs.

3.2.2 *Le rôle du « Head Office » et des dirigeants interne*

Les communications du HO avaient pour but :

- de transmettre des directives générales pour implémenter la réglementation ;
- d'évaluer l'avancement du projet aux niveaux local ;
- de répondre aux éventuelles questions des équipes projet locales (via des « conférence call »)

En interne, il s'agissait surtout du secrétaire générale (également sponsor du projet) qui participait au projet. Il était présent lors des réunions mensuelles et répondait aux questions que les cadres lui adressaient directement. Il vérifiait également les documents produits avant que ceux-ci ne soient présentés en interne ou communiqués vers l'extérieur.

3.2.3 *Le rôle de l'équipe projet*

En terme de communication, le rôle de l'équipe projet était de :

- mettre le personnel et les managers de ligne en contexte (avec des explications simples et claires) lors de chaque entretiens visant à trouver des solutions ;
- maintenir les top managers et le secrétaire général informés au sujet des solutions trouvées ;
- d'engager des discussions autour des solutions trouvées (lors de réunions) ;
- de tenir au courant les acteurs principaux de la progression du projet
- coordonner les actions mises en place

3.2.4 *Le rôle du service communication*

Le service communication a commencé à être sollicité en premier lieu par des parties prenantes externes. En effet, certains partenaires commerciaux, eux aussi occupés à se mettre en conformité, ont cherché à obtenir des informations sur les démarches qui étaient en cours chez BNP Paribas Cardif.

Suite à l'arrivée des consultants externes, ce service a été d'avantage impliqué, notamment pour

- Établir un plan de communication externe
- Élaborer les message destiné aux parties prenantes externes du changement
- Déterminer les canaux de communication à utiliser pour les différentes cibles du changement
- Contrôler les supports/documents de communication utilisés et les traduire en plusieurs langues lorsque cela était nécessaire.

3.2.5 *Le rôle des cadres intermédiaires*

Les cadres intermédiaires ont surtout joué un rôle dans la communication à l'égard des collaborateurs. Ils ont également été sollicité à de nombreuses reprises par les consultants chargés de trouver des solutions. Notons aussi qu'ils n'étaient pas impliqués dans les réunions mensuelles avec les top managers mais qu'ils ont été amenés à participer à certaines réunions hebdomadaires avec l'équipe projet.

« On a demandé aux managers de transmettre à leurs équipes les informations que nous leur avons présentées lors de la séance de formation. Les documents (présentation Power Point et vidéos) étaient fournis et on attendaient d'eux qu'ils prennent le temps de les expliquer collaborateurs de la même façon que nous l'avions fait avec eux. » (Responsable « Legal & Compliance », responsable du projet).

« L'information RGDP s'est greffée à nos meeting hebdomadaires. J'ai utilisé le document fournis par la responsable du projet et j'ai fait du mieux que je pouvais pour répercuter les informations vers mon équipe. Ce n'était pas toujours facile d'expliquer certains concepts de la réglementation que j'avais moi-même du mal à saisir. » (Collaborateur du département « Marketing »).

3.2.6 *La communication à l'égard du personnel*

Précisons avant tout que nous entendons par « personnel » les collaborateurs au sein des équipes impactées par le changement. Pour rappel, il s'agissait surtout des départements opérations, RH, marketing, sinistres et médical.

Les entretiens et nos observations ont surtout révélé que le personnel n'a été informé que très tard sur le projet RGPD et qu'ils n'avaient reçu que très peu d'informations. Celles-ci étaient d'une part destinées à les sensibiliser sur le sujet

de la protection des données et ; d'autre part à expliquer la réglementation dans ses grandes lignes. Elles avaient permis aux collaborateurs de cerner les enjeux du changement. Cependant, jusqu'avril 2018, ceux-ci étaient dans le flou en ce qui concerne les aspects concrets de la mise en œuvre du changement.

« Suite à la formation que nous avons donnée, quelques membres de l'équipe sont venus plusieurs fois me demander quand est-ce que des choses allaient se mettre en place. Avec la date limite qui approchait à grand pas et le fait que le RGPD soit très médiatisé, beaucoup se demandaient si la direction prenait ça au sérieux. » (Manager du département « Opérations »).

« C'est uniquement lorsque les consultants Sia Partners sont arrivés que j'ai pu voir que des changements concrets se mettaient en place. Ils venaient régulièrement vers nous avec des questions au sujet de notre travail et prenaient soin de nous réexpliquer le contexte dans lequel ils avaient besoin de ces informations et l'objectif qu'il fallait atteindre. C'était toujours un plaisir d'aider. » (Collaborateur du département « Marketing »).

« Je ne pense pas qu'il aurait été nécessaire de nous fournir plus d'information au sujet du projet RGPD. On voulait surtout savoir ce qui allait devoir être fait autrement à partir du 25 mai. J'ai trouvé bizarre que des actions concrètes ne commencent à se mettre en place qu'à partir du mois d'avril environ, surtout étant donné l'importance du projet. » (Collaborateur du département « Opérations »).

Notons que face au peu de communication à l'égard du personnel, un phénomène d'exagération des aspects négatifs du changement s'est observé. Certains s'attendaient à devoir effectuer des tâches qui leur demanderaient beaucoup d'efforts (par exemple devoir contacter rapidement une grosse partie des clients pour obtenir des consentements)

3.2.7 La communications à l'égard des managers

« Lorsque c'était silence radio du côté de HO, nous avons improvisé afin de prendre des décisions concrètes. Nous souhaitions assurer un minimum nos arrières et ne pas ternir notre image auprès de nos gros partenaires commerciaux qui, pour la plupart, étaient beaucoup plus avancés que nous dans leurs projets de mise en conformité. » (Responsable communication).

« Nous recevions des questions et des demandes de la part de nos courtiers et cela nous inquiétait sérieusement de n'avoir pratiquement aucune réponse à leur fournir. Plusieurs fois, nous nous sommes référés aux recommandations d'Assuralia afin de prendre des décisions et faire avancer le projet. » (Cadre supérieur du service courtiers).

« Nous étions dans le brouillard au sujet des actions concrètes à implémenter pour être en conformité. Le fait que les directives du groupes tardaient à nous parvenir nous a parfois poussé à nous renseigner et à chercher les informations par nous-mêmes. Les consultants Sia Partners nous ont beaucoup aidé. » (Collaborateur du département RH).

« Lorsque j'ai compris que des développements informatiques allaient être nécessaires, je me suis dit que le projet RGPD serait un bon moyen pour pousser la mise en place d'un projet que j'essaye d'initier depuis un long moment... Il s'agit de la création d'un espace client sur lequel nos clients pourraient effectuer certaines démarches dans le cadre de leurs contrats d'assurance. » (Manager responsable EPP).

Chapitre 4. Liens avec le cadre théorique

Sur base de notre analyse de la communication faite autour du changement imposé par le RGPD, nous allons désormais procéder à une interprétation des informations collectées. Nous confronterons la théorie exposée dans notre revue de littérature à notre expérience sur le terrain afin de dégager des éléments de réponse à nos questions de recherches. Nous tenterons le plus possible d'intégrer des citations issues de nos entretiens.

4.1 L'influence de la communication sur la construction de sens autour du projet de changement

Notre première question concernait l'influence de la communication sur la construction de sens autour du changement. Sur base de ce que nous avons vécu et observé, nous pouvons affirmer qu'en contexte de changement imposé par une législation, la communication peut avoir une influence sur le processus de construction de sens.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, nous avons observé une différence non négligeable entre le sens donné au changement par la direction et les top managers et celui donné par le personnel. En temps normal, lorsqu'un changement vient du haut (est initié par les dirigeants), le sens construit autour du changement est fortement cadré par les lignes directrices du projet communiqué par les dirigeants. Cela contribue à la création d'un sens collectif. Nous n'avons pas retrouvé cela lors de notre étude de cas.

La littérature scientifique indiquait également qu'un des facteurs pouvant influencer la perception résidait au niveau de la communication sur la nécessité ou de l'utilité de rentrer dans un processus de changement. Nos entretiens nous ont confirmés que la totalité des acteurs avaient bien compris l'objectif global et reconnaissaient la nécessité de l'implémentation du changement.

Le fait que le Head Office ne tenait pas compte des préoccupations et des besoins communicationnels de l'équipe projet belge a selon nous également joué dans leur perception du changement. À certains moments, ils ont exprimés des doutes sur l'utilité de se mettre en conformité et d'entamer des actions si la société mère ne le faisait pas elle-même. Cet élément coïncide avec ce que la théorie prédisait.

Nous avons aussi relevé le fait que la perception négative que certains top managers pouvaient avoir sur des actions du projet étaient parfois liées à des expériences professionnelles antérieures négatives.

4.2 La façon dont le sens donné au changement amène les acteurs à s'engager dans l'implémentation du changement

Notre deuxième question portait sur la manière dont le sens donné au changement influence l'engagement des acteurs dans l'implémentation du changement. Autrement dit, nous souhaitions savoir comment le sens donné au changement imposé amène les acteurs à agir.

Plusieurs cas étaient possibles. Du côté du personnel, la plupart des personnes percevaient le projet de manière assez positive. Nous avons pu observer que ces perceptions positives ont amenés la plupart à collaborer avec les membres de l'équipe projet.

Du côté des cadres (intermédiaires et supérieurs), certaines personnes faisaient preuve d'une perception relativement négative ou neutre. Nous avons pu constater que ce ne sont pas ces perceptions qui ont poussé les personnes à participer à l'implémentation mais davantage la manière dont celles-ci sont parvenues à faire sens collectivement. Notons que cette construction de sens partagé de la situation a été favorisée par le rôle des consultants externes. Ces derniers sont parvenus lors de divers entretiens à motiver et à faire en sorte que le projet soit vu comme une opportunité bénéfique plutôt qu'une contrainte.

Lors du projet, une seule personne a témoigné de « l'inutilité des actions mise en place » et a fait preuve de résistance. Étant donné l'importance du poste occupé par cette personne, nous pensons que cela a eu un impact sur le sens donné au changement par le groupe (en tout cas une partie) et a généré manifestations de résistances.

Conclusion et recommandations

Nous arrivons au terme de ce mémoire. Voici nos principales conclusions :

- Notre étude du cas confirme l'importance d'une communication régulière entre les différentes équipes projet du groupe. Il est également important que les gestionnaires en charge de la communication du changement tiennent compte des réalités propres à chaque contexte. Dans le cadre du projet RGPD au sein de BNP Paribas Cardif, la communication en amont n'était pas adaptée et manquait de structure ce qui a généré du stress et des inquiétudes parmi les acteurs du changement (surtout au niveau des membres de l'équipe projet).
- Il faut des personnes très compétentes en amont pour qu'une structure de communication telle que celle qui a été envisagée dans le projet RGPD (au niveau du groupe) fonctionne. Par compétentes nous entendons des personnes qui non seulement s'y connaissent dans la gestion de projets réglementaires et soient capables de fournir des informations précises et correctes ; mais aussi qui sont dotées de bonnes compétences communicationnelles (pour que les messages soient claires).
- Identifier les acteurs clés pour l'implémentation et la communication peut s'avérer être un véritable challenge dans ce type de projet. Lorsque le changement n'est pas émergent et qu'il ne provient pas directement des dirigeants, il peut s'avérer difficile d'identifier dès le départ quelles sont les personnes à impliquer. On peut par exemple se rendre compte en cours de route qu'un certain département n'a pas été impliqué dans les discussions alors que le changement exerce un impact sur les employés qui en font partie. Savoir dès le départ qui sont les acteurs à impliquer permet de gagner du temps et de faciliter le processus de changement
- Dans le cas spécifique d'un changement imposé par l'extérieur, la communication visera également à prouver que le changement, en plus d'être indispensable, représente une opportunité pour l'entreprise et non une menace. Il faut bien entendu rester crédible et ne pas « sur-vendre » le projet. Mais l'idée est que si les dirigeants et managers perçoivent le changement imposé comme une opportunité (présentant certain risque bien sûr), ils y adhéreront plus facilement et seront plus enclin à mettre en œuvre le changement. Des fortes compétence de persuasion nous semblent nécessaire pour mener à bien ce type de changement.
- Lorsqu'un changement est imposé par une législation, son contenu est souvent difficilement compréhensible pour l'entreprise et communiquer à son sujet peut s'avérer être un véritable challenge. Les communicants doivent d'une part décider quelles informations fournir et, d'autre part, rendre ces informations « compréhensible ». Cela requiert aussi certaines compétences.
- En contexte de changement organisationnel planifié et imposé par une législation, des parties prenantes externes peuvent également avoir un impact sur le processus d'implémentation du changement. Tenir compte de ces parties prenantes est primordiale dans la réussite du changement

- Avec un peu de recul sur mon stage et suite à la réalisation de la revue d littérature , j'ai pu constater que ce changement (planifié au départ) a comporté une part importante « d'émergence ». Des éléments imprévus, des nouvelles informations émergeants des employés ou de l'extérieur nous ont mené plusieurs fois à ajuster voir modifier le plan initialement prévu. Il me semble nécessaire de considérer cette dimension émergente dans l'élaboration de la communication du changement. (processus de "planification – négociation - improvisation" permet de se préparer à « rencontrer les imprévus »).

Limites du travail

- Ce travail est lié à une immersion professionnelle dont le but principal n'était pas d'effectuer d'analyser la communication de l'entreprise.
- Mon implication dans le projet de changement peut avoir impacté ma subjectivité
- La phase d'implémentation du projet n'étant pas encore terminée, nous avons pas su évaluer tous les effet désirés du changement

Bibliographie

Monographies :

- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts-clés. 50 ans de pratiques issues des travaux de 25 grands auteurs*. Malakoff : Dunod.
- Autissier, D. et Moutot, J.-M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement*. Malakoff : Dunod, 2003.
- Paton, R., & McCalman, J. (2008). *Change management : A guide to effective implementation*. London : Sage.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Autissier, D. & Moutot, J.-M. (2013), *La boîte à outils de la conduite du changement*. Malakoff : Dunod.
- Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston : Harvard Business Review Press.
- Lewis, L. & Seibold, D. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: a review of literature and research agenda, In *Communication yearbook*, Vol. 21, Thousand Oaks : Sage, pp.93-151.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Editions du Seuil.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives (2nd ed.)*. New York: Oxford University Press.
- Oreg, S., Michel, A. et By, R.T. (2013). *The psychology of organizationeal change : viewing change from the employee's perspective*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Balogun, J., Hailey, V.H. & Viardot, E. (2005). *Stratégies du changement*. Paris : Pearson.
- Mucchielli, A. (2001). *La communication interne. Les clés d'un renouvellement*. Paris : A.Colin.
- Donjean, C. (2007), *La communication interne*. Liège : Edipro.
- Kaciaf, N., Legavre, J.-B. (2011). *Communication interne et changement*. Paris : Éd. L'Harmattan, coll. Communication, politique et société.
- Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R.(1975/1974). *Changements – Paradoxes et psychothérapie*, Paris : Coll. « Point ».
- Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational Change : Perspectives on Theory and Practice*. Oxford : Oxford University Press.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication : A guide to theory & practice*, London : Sage.

- Kotter, J. P., & Cohen, D.S. (2002). *The Heart of Change*. Boston : Harvard Business School Press.

Articles de périodiques :

- Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 Issue : 2, pp.129-138. <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>.
- Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P., & Irmer, B.E. (2007). Uncertainty during organizational Change : Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2).
- Cordelier, B., Montagnac-Marie, H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication et organisation*, 33/ 2008, pp. 8-16.
- Clampitt, P.G., DeKoch, R. & Cashman, T. (2000), A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Perspectives*, n°14, pp 41-57.
- Collerette, P. (2009). Comment communiquer le changement ? *Gestion*, 2009/4 (Vol.34), Montréal : HEC Montréal, pp. 39-47.
- Garvin, D.A. & Roberto, M.A. (2005). Change through persuasion. *Harvard Business Review*, pp. 104-149.
- Parish, J.T., Cadwallader, S. & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 Issue: 1, pp.32-52. <https://doi.org/10.1108/09534810810847020>.
- Rousseau, D.M., & Tijoriwala, S.A. (1999). What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 84, 514-528. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.514>
- Strebel, P. (1996). Why Do Employees Resist Change?. *Harvard Business Review*, 74, 1996, pp 86-92.
- Mats Heide, C.J. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13 Issue 3, pp. 288 – 305. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280810893661>.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, n°12, pp. 433-448.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16:4, pp. 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0130>.
- Van Vuuren, M., Elving, W.J.L. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13 Issue: 3, pp.349-359, <https://doi.org/10.1108/13563280810893706>.

Mémoires, Thèses :

- Franchisteguy, I. (2001). *Gérer le changement organisationnel à l'hôpital : des diagnostics vers un modèle intégrateur*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Sous la dir. De J.-P. Claveranne, Lyon.

<http://www.bdsp.ehesp.fr/Base/284929/>

- Sia Partners (2015). *Conduire le changement : 3 limites au modèle de kotter*. <http://rh.sia-partners.com/conduire-le-changement-3-limites-au-modele-de-kotter>

Autres :

- Donjean, C., Hambursin, C., Lambotte, F., Scieur, P. (2012). *Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de changement*. Rapport de recherche réalisé pour le compte du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale avec le soutien du Fonds Social Européen.
- Hansma, L. & Elving W.J.L. (2008). *Leading organizational change ; The role of top management and supervisors in communicating organizational change*, CMC 2008 : 13th International Corporate and Marketing Communications Conference: Proceedings (p. 116-127). Ljubljana : University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences.
- Bennebroek-Gravenhorst, K., Elving, K., & Werkman, R. (2006). *Test and application of the communication and organizational change questionnaire*. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association. Dresden, Germany. pp. 1- 31.
- Balogun, J. (2006) **Managing change : steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes**. In: Long Range Planning, Vol. 39, No. 1, 2006, p. 29-49.
- Armenakis, A., & mp; Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizationnel Change Management*, 15, 2, 169-183.
- Armenakis, A., Harris, S., & mp; Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46,6, 681-704.

Armenakis, A., & mp; Bedeian, A. (1999). Organizational Change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

