

*Quand les employés s'approprient le changement en dehors de l'organisation :
L'exemple d'un forum professionnel sur Internet.*

Ologeanu-Taddei Roxana*, Maître de conférences, CREGOR, Université Montpellier 2
Adrian Staii**, Maître de conférences, GRESEC, Université Grenoble3

Coordonnées du ou des Auteur(s) (Adresse, Téléphones, Mail)

* CREGOR- Case Courrier 028 Université Montpellier II

Place Eugène Bataillon

34095 Montpellier cedex 5

Tel : 04 67 14 46 49 Fax : 04 67 14 42 20

roxana.ologeanu@univ-montp2.fr

**GRESEC

11 avenue du 8 mai 1945

BP 337, 38434 ECHIROLLES Cedex

Tél. 04 76 28 47 26

Adrian.Staii@iut2.upmf-grenoble.fr

RESUME (maximum 300 mots) :

Abordé en tant que contenu (Huber & Van de Ven, 1995) ou en tant que processus (Langley, 1997), le thème du changement organisationnel a donné lieu à une vaste littérature. Cependant, les différentes études se focalisent le plus souvent sur l'organisation en tant que système fermé. L'accompagnement et le management du changement sont alors envisagés comme un processus planifié et conduit à l'intérieur de l'organisation.

Néanmoins, le développement des échanges sur Internet rend plus perméables les frontières de l'organisation. Nous étudierons ici l'émergence spontanée et informelle d'un réseau d'intérêt (Andriessen et al., 2001, Andriessen & Verburg, 2004) sur un forum de discussion sur Internet à l'occasion d'un changement d'enseigne dans un grand groupe de distribution.

Nous montrerons comment ce réseau d'intérêt, construit par et pour les managers intermédiaires, remplit une fonction d'accompagnement du changement « parallèle » qui pallie les défaillances des dispositifs mis en place, officiellement et formellement, dans l'entreprise. Nous caractériserons les échanges présents sur le forum en procédant à deux analyses complémentaires (en les groupant d'une part par thématiques, et d'autre part par types de contenu – information, opinion, témoignage). Cette analyse nous permettra de décrire les attitudes des employés à l'égard du changement et des dispositifs organisationnels d'accompagnement.

Introduction

Le changement organisationnel présuppose des démarches spécifiques d'information et de communication, la stratégie d'accompagnement étant un élément central de sa réussite (Collerette, 1995). L'idée développée dans ce texte est qu'en l'absence d'un accompagnement satisfaisant, les acteurs cherchent à se doter eux-mêmes des structures qui leur font défaut et ils génèrent spontanément les outils qui leur permettent de gérer l'incertitude.

Les possibilités offertes par les technologies numériques (Internet en particulier) sont à ce niveau extrêmement intéressantes, car elles permettent la formation *ad hoc* de structures d'accompagnement alternatives qui prennent en charge à la fois des fonctions que l'organisation devrait assurer par la mise en œuvre d'une stratégie d'accompagnement du changement (information, communication, développement d'une attitude favorable au changement, etc.) et des fonctions qui sont difficiles à mettre en œuvre par le biais d'actions contrôlées mais qui restent cependant très importantes (expression des craintes, parole libre permettant de cristalliser les conflits, etc.).

Dans ce sens, les forums de discussion offrent des modalités d'accompagnement alternatives qui peuvent combler les lacunes de la gestion organisationnelle. Nous illustrerons cette idée par l'analyse d'un forum de discussion mis en place à l'occasion d'un changement organisationnel d'envergure initié par un grand groupe de la grande distribution. Ce forum émerge spontanément à l'initiative des salariés du groupe concernés par le changement et répond à des besoins d'information et de communication négligés par l'organisation.

Revue de la littérature

La plupart des études portant sur les usages des forums de discussion s'intéressent aux structures d'échanges créées par les individus en dehors de l'organisation et donc du contexte professionnel immédiat. De nombreuses études portent ainsi sur les usages des forums de consommateurs (ex. B Bickart & Schindler, 2001 ; Pitta, 2005) ou des forums thématiques ou spécialisés sur des questions sociales (un exemple intéressant étant celui des forums de santé, Kummervold et al., 2002, Clavier et al, 2009).

La littérature sur les usages des forums de discussion dans les entreprises est très restreinte (Cohendet et al., 2007). Et, lorsque des auteurs s'intéressent à cette question, il ne s'agit pas tant de l'utilisation des forums externes à l'entreprise à des fins professionnelles touchant directement ou indirectement l'organisation, mais à l'implémentation du forum dans l'entreprise, sur son intranet, avec plus d'échecs que des succès (Vasst, 2001 ; Cohendet et al., 2007). En revanche, le thème des communautés ou des réseaux d'intérêt et de pratique professionnelle a été largement traité (Andriessen, 2006), en lien avec les opportunités ouvertes par les TIC.

Le forum que nous avons étudié a un statut particulier, entre le réseau d'intérêt et la communauté de pratique (Brown et Duguid, 2001). Ce positionnement, qui mériterait d'être développé, car il soulève des questions intéressantes au sujet de l'émergence et de la structuration du forum et de son ancrage dans les problématiques internes de l'organisation, ne fera pas l'objet d'une discussion plus approfondie ici. Nous nous contenterons donc de remarquer que le forum analysé présente une grande homogénéité professionnelle (la grande majorité des intervenants travaillant dans l'enseigne concernée par le changement), qu'il

émerge spontanément en réaction à un événement organisationnel important, qu'il permet d'échanger des informations, des opinions et des témoignages divers et qu'il s'organise autour de centres d'intérêt très directement liés au changement d'enseigne.

Il est important de souligner que, dans la lignée des travaux fondateurs de Lewin (1968), la littérature sur le management du changement met en évidence le rôle clé d'une stratégie de communication interne (Kitchen & Daily, 2002) afin d'assurer la réussite du changement en préparant le terrain organisationnel (Axley, 2000). La communication permet également de motiver les salariés et de les impliquer dans le changement (Armenakis et al., 1993 ; Klein, 1996), de susciter l'adhésion (Richardson & Denton, 1996) et de donner une perception positive du changement, alors qu'il génère a priori plutôt des réticences (Smeltzer, 1991).

Cependant, il existe peu d'études qui analysent les cas où des structures d'échanges se mettent en place spontanément à l'extérieur des organisations pour répondre aux questions soulevées par le changement. Le rôle des forums de discussion par exemple dans l'accompagnement du changement organisationnel, les rapports qu'ils entretiennent avec les actions planifiées de communication et son impact sur l'émergence des attitudes, des comportements et des pratiques favorables ou défavorables au changement est ainsi en grande partie méconnu.

Méthode

Présentation du terrain

Les résultats présentés ici s'appuient principalement sur l'analyse des échanges enregistrés sur un forum de discussion et de quelques articles de la presse spécialisée. Ces articles nous ont permis d'identifier les principales étapes du processus de changement planifié et de les comparer avec les évolutions repérées sur le forum.

Le forum étudié a été créé lors du changement d'enseigne des magasins Champion, passés Carrefour Market. Le groupe Carrefour avait fixé un échéancier de ce changement mais le calendrier concret pour chaque magasin et les informations concernant les modalités du changement et les conséquences au niveau de la politique de ressources humaines n'avaient pas été précisées (document 1).

Démarré en octobre 2007, ce changement concerne environ 1 000 magasins Champion (franchisés et affiliés compris) (document 2). Des annonces publiques sont réalisées dès novembre 2009 (document 1), mais les informations restent approximatives. Il faut attendre l'été 2008 pour que des annonces plus claires soient faites (document 3). Selon ces informations, le changement d'enseigne est censé diversifier et élargir l'offre de produits (près de 20% de MDD supplémentaires sous les marques Carrefour et développement des gammes textiles, culture et loisirs, et arts de la table), permettre des assortiments enrichis, un programme de fidélité unique, un agencement modernisé et un parcours client simplifié.

Le forum que nous avons analysé a été créé sur une plate-forme très connue de la grande distribution (<http://www.distrijob.fr/>) à la fin du mois de septembre 2007, lorsque le changement d'enseigne était en phase de test dans quelques magasins. Le premier message est posté le 20/09/2007 et annonce le ton des échanges : « A quoi ressemble un carrefour market ? ».

Le forum enregistre ensuite des échanges réguliers qui s'accroissent à partir de janvier 2008 et qui semblent s'essouffler au printemps 2009. Pour l'analyse que nous proposons ici, nous avons pris en compte tous les messages postés depuis le début du forum et jusqu'au 20.05.2009 (soit exactement 20 mois).

Caractéristiques générales du forum « Champion »

Plate-forme : Plate-forme grand public spécialisée dans la grande distribution.

Lien : <http://www.distrijob.fr/>

Modération : Oui.

Inscription : Libre, toute personne peut s'inscrire et participer à ce forum.

Profil des membres : Selon les informations données par les membres, la plupart sont salariés chez Champion : du stagiaire à l'employé avec 20 ans d'ancienneté, du directeur opérationnel à l'employé de caisse. Certains usagers sont toutefois des employés d'autres GMS dont le magasin pourrait devenir Carrefour Market. Parmi les membres, on trouve également un consommateur. Les messages sont postés sous pseudonyme.

Nombre de messages analysés : 392 messages

Durée : 20 mois du 20.09.2007 au 20.05.2009.

Nombre de participants : 87 participants dont 25 n'ont posté qu'une fois.

Le maximum de messages pour un participant : 44

Méthode d'analyse

Nous avons procédé à une double analyse du forum, selon deux méthodes complémentaires. La première a consisté à identifier les différentes catégories thématiques présentes sur le forum. Ces catégories ont été ensuite validées par traitement lexical avec le logiciel Alceste.

L'autre analyse a consisté à effectuer un premier codage exploratoire du forum afin d'identifier les différentes catégories «de contenu» présentes, l'attitude envers le changement, ainsi que la répartition des échanges en questions et réponses. Nous avons identifié ainsi 3 catégories de contenu («information objective», «témoignage» et «opinion»). Les attitudes face au changement ont été classifiées en «Positives» et «Négatives». Quant à la répartition question/réponses, elle nous a semblé intéressante afin d'avoir un aperçu du dynamisme des échanges mais également de l'évolution des besoins exprimés.

Dans un deuxième temps, nous avons analysé en détail l'ensemble des échanges. Chaque message a été décomposé en items qui ont été codés conformément aux catégories identifiées au préalable :

- question : toute intervention qui demande une réaction, quelle que soit sa formulation ;
- réponse : toute intervention qui apporte une réaction, quelle que soit sa forme ;
- information objective : tout item qui donne des informations « neutres » (sont comprises ici les informations officielles relayées sur le forum, les informations officielles, les informations professionnelles sur la manière de réaliser telle ou telle opération, etc.) ;
- témoignage : tout item dont le contenu fait référence à l'expérience professionnelle personnelle de l'auteur (dans la plupart des cas, il s'agit d'informations factuelles filtrées par l'expérience de l'individu);
- opinion : tout item dont le contenu se rapproche d'une prise de position personnelle qui ne s'appuie pas sur des informations objectives ou sur un témoignage personnel mais qui peut éventuellement avancer d'autres types d'arguments (rationnels, etc.).
- attitude positive : tout item dont le contenu présente de manière explicite une attitude positive face au changement ;

- attitude négative : tout item dont le contenu présente de manière explicite une attitude négative face au changement.

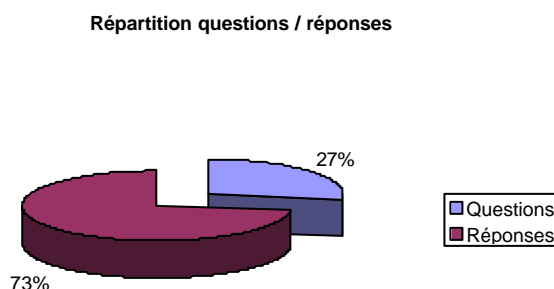
Afin d'assurer un meilleur codage, nous avons décomposé les messages en items lorsque plusieurs codages possibles pouvaient s'appliquer au même message. Cependant, même de cette manière, l'association des catégories est parfois discutable, l'interprétation du contenu étant parfois problématique. Notons également que les messages personnels, à fonction purement phatique ou sans aucun intérêt professionnel n'ont pas été codés. Ils représentent environ 15% des échanges.

Résultats

En appliquant la première méthode d'analyse (codage thématique et validation des catégories avec le logiciel Alceste), nous avons obtenu les résultats suivants :

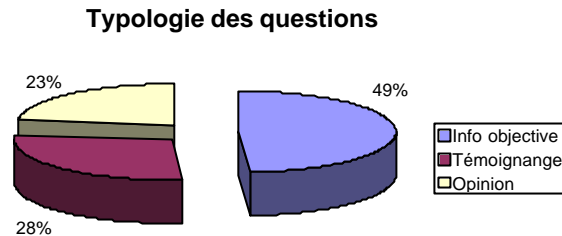
Catégorie	Précision catégorie	Nombre
Demande d'informations Changement		
Politique du groupe, organisation du groupe, communication	Annonces officielles, modalités de changement pour les franchisés	33
Politique RH, management	Salaires, primes, congés, promotion...	7
Calendrier, échéances, précisions sur les lieux (les magasins)	Qui, quand, où, comment (concrètement)	35
Demande de conseil, résolution de problèmes	« comment faire » « comment ça marche »	16
Réponse : réaction : demande d'informations		
Politique du groupe, organisation du groupe, communication	Annonces officielles, modalités de changement pour les franchisés	60
Politique RH, Management	Salaires, primes, congés, promotion...	67
Calendrier, échéances, précisions sur les lieux (les magasins) mise en œuvre du changement	Qui, où, quand, comment	62
Conseil, résolution de problèmes	« comment faire », « comment ça marche »	46
Total des items		326

En appliquant la deuxième méthode d'analyse, nous avons obtenu 365 items de contenus qui présentent les répartitions suivantes :



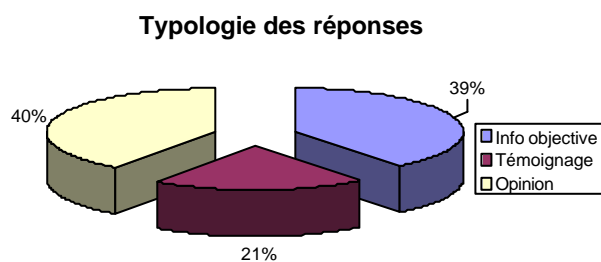
La répartition des échanges en question/réponses montre une nette prédominance des réponses ce qui confirme l'idée d'un forum dynamique où les sollicitations restent rarement

sans réponse. Le nombre important d'items de type «réponse » consolide également l'idée que ce forum n'est pas uniquement un lieu d'échange d'informations mais aussi d'expression ; il permet aux employés d'exprimer leurs opinions, leurs inquiétudes ou leurs difficultés face au changement, voire, dans une certaine mesure, de valoriser leur expérience et leur savoir-faire.



Concernant le type de questions posées, nous constatons une nette prédominance de ce que nous avons appelé «information objective ». Une partie de ces demandes d'information ne concerne pas directement le changement (nous avons réalisé une typologie plus fine qui ne pourra pas être détaillée ici). Mais la majorité des demandes d'informations objectives est toutefois en relation avec le sujet central du forum et leur présence massive confirme l'idée d'un manque d'information. Une analyse plus détaillée de ces échanges montre d'ailleurs que les usagers du forum accusent très souvent un manque d'information officielle, à la fois au niveau de l'ensemble de l'enseigne et de leurs structures respectives (franchisés, etc.).

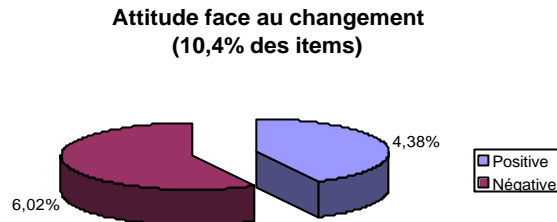
L'analyse des réponses montre que, malgré l'importance des réponses de type « information objective », celles-ci sont minoritaires par rapport aux catégories «opinion » et « témoignage » confondues.



Cette configuration confirme l'idée précédente d'un manque d'information, dans la mesure où parmi les informations « objectives » seulement 17% correspondraient à des informations « officielles » (qui proviendraient des circuits officiels ou qui seraient validées par d'autres sources fiables, comme par exemple la hiérarchie locale). Nous remarquons ainsi qu'à défaut d'informations fiables, les usagers cherchent à pallier ce manque par des témoignages ou des opinions.

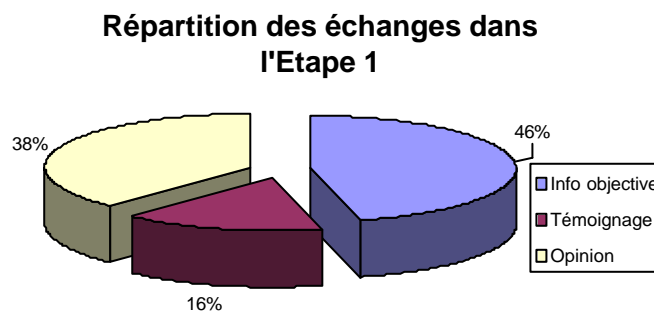
Un autre résultat intéressant est la faible présence d'attitudes tranchées pour ou contre le changement. Certes, de nombreuses inquiétudes s'expriment sur le forum et à première vue

on pourrait être tenté de penser qu'une attitude diffuse et hostile au changement est en train d'émerger. Pourtant, l'analyse des items codés montre une toute autre réalité : seuls 10,4% des items indiquent une attitude tranchée face au changement.

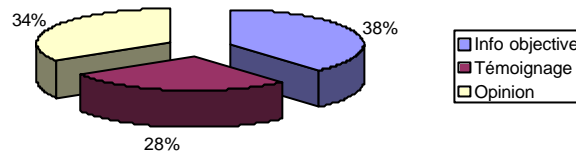


L'attitude négative (58% des positions clairement exprimées) l'emporte sur celle positive (42%) mais cette orientation est peu significative, vu le poids global très faible de cette attitude dans l'ensemble du forum, soit 6% des items). Ce résultat nous fait penser que l'hostilité apparente envers le changement qui semble se dégager à la lecture du forum ne traduit pas une forte opposition de principe, mais plutôt un mécontentement et une inquiétude diffuses causés par une communication défailante.

Enfin, nous avons également essayé d'identifier une éventuelle évolution du forum en fonction des phases planifiées du changement. Nous avons ainsi divisé les échanges en deux étapes : une première étape allant du démarrage du forum et jusqu'à l'annonce officielle du planning du changement en juin 2008 ; une deuxième étape, après juin 2008, marquée par l'implantation accélérée du changement sur le terrain. Nous nous attendions à une évolution des types de contenu entre les deux phases, la première étant marquée par une plus forte incertitude que la deuxième.



Répartition des échanges dans l'Etape 2



Les résultats obtenus sont ambivalents : le rapport entre les échanges de type information « objective » évolue légèrement, mais pas de manière spectaculaire (baisse de 8%). En revanche, une analyse séparée des questions et des réponses montre que le nombre de réponses de type « information objective » baisse plus que celui des questions. Cela nous laisse penser que les usagers continuent à solliciter des informations « objectives », mais que les réponses sont données davantage sous forme de témoignages. Nous constatons effectivement une progression plus soutenue des échanges de type témoignage (+12%). Cette progression des témoignages confirme l'idée que dans cette deuxième phase du changement l'intérêt des professionnels s'oriente davantage vers les informations issues des pratiques des confrères ayant déjà expérimenté le changement.

Discussion

Le premier constat qui s'impose après analyse des résultats est que ce forum remplit des fonctions d'information et de communication sur le changement d'enseigne des supermarchés Champion, prenant ainsi le relais d'une communication organisationnelle défailante. Les informations officielles sur l'échéancier, sur les modalités concrètes du changement et sur les conséquences (notamment au niveau de la gestion des ressources humaines) sont rares. La communication est perçue par les usagers du forum comme étant défailante. Cette perception confirme les analyses parues dans les médias spécialisés (Document 4), que les usagers du forum lisent par ailleurs.

Ce manque d'information crée un climat d'insécurité, de doute et de méfiance vis-à-vis des rares informations officielles données au niveau du groupe ou par voie hiérarchique. A défaut d'informations officielles, les employés cherchent à s'imaginer leur avenir à partir d'un mélange d'informations, d'opinion et de témoignages. Il est cependant intéressant de remarquer que, malgré les défaillances de la communication organisationnelle, l'attitude des participants au forum vis-à-vis du changement n'est pas ouvertement hostile. Il est ainsi possible qu'une partie des tensions engendrées par les défaillances de la communication organisationnelle aient été désamorçées grâce au forum (d'une part, par le biais des informations échangées, d'autre part, par l'existence même de ce lieu de parole libre).

En même temps, il est également très probable que, malgré les apports de cette structure de substitution, le manque d'accompagnement stratégique ait engendré en interne des difficultés et des oppositions qui auraient pourtant pu être évitées (plusieurs messages font état de mouvements syndicaux et de grèves en préparation). Par ailleurs, si le changement lui-même ne semble pas focaliser les attitudes négatives, l'image de l'organisation en tant que porteuse du changement (et, de la même manière, celle des managers impliqués) en souffre davantage.

Comme l'observe Wagner (2006) le manque de communication peut être perçu comme une faiblesse manageriale, l'encadrement perdant ainsi de sa crédibilité et de son influence.

Il est également intéressant de noter que le besoin des participants pour des informations validées (49% des demandes d'information), ainsi que la discussion et le recoupement collectif des informations échangées créent une dynamique professionnelle de nature à limiter la propagation des rumeurs, dont le risque est pourtant important en l'absence d'une communication maîtrisée et soutenue de la part de l'organisation (Hutchison S., 2001 ; Klein S. M., 1996 ; Richardson & Denton, 1996).

Enfin, notons également que l'analyse des messages du forum montre un décalage temporel constant entre les sujets discutés sur le forum et les informations officielles communiquées par le groupe. Ces dernières arrivent systématiquement en retard. Ce décalage permet d'expliquer les fluctuations dans la densité des échanges qui semblent devenir plus rares à partir du moment où des informations officielles sont rendues publiques. Enfin, nous avons également remarqué une certaine synchronisation des types de contenus avec l'évolution du changement : les analyses effectuées attestent une présence plus importante des témoignages dans la deuxième phase du changement marquée par la publication d'informations officielles claires sur la stratégie et sur l'échéancier. Cette évolution montre clairement que le forum fonctionne à la fois comme substitut à la communication organisationnelle défaillante et comme espace d'échange autour de pratiques professionnelles (liées ou non au changement).

Conclusion

L'analyse des thèmes et des types de contenus de ce forum professionnel a mis en évidence que l'utilisation de cet outil par les salariés concernés par le changement leur a permis de combler les lacunes d'une communication officielle hésitante, dans un contexte suscitant beaucoup d'incertitudes et d'inquiétudes. Cependant, si ce lieu virtuel permet d'échanger des informations, des opinions et des témoignages d'expérience, dans le but de réduire l'incertitude, il peut également propager une mauvaise image de l'entreprise, nuire à la crédibilité du management, et faciliter la structuration des résistances organisées.

Sur le plan théorique, cette étude montre l'intérêt d'une analyse globale des structures et des modalités d'information, de communication et d'accompagnement du changement ; ces structures peuvent être celles officiellement mises en place (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation), mais également celles spontanées, informelles, que les salariés construisent à l'extérieur de l'organisation, en utilisant des plates-formes publiques (et donc non contrôlables). Ces lieux d'échange, dont l'émergence et la portée sont aujourd'hui largement facilitées par les technologies Internet, font désormais partie des structures où se fait l'appropriation du changement.

Bibliographie

- Andriessen, J. H. E. (2006), "Knowledge Communities in fives", Delft Innovation System Papers, Research Programme Innovation Systems.
- Andriessen, J. H. E., Soekijad, M., Huis in 't Veld, M., & Poot, J. (2001), *Dynamics of knowledge sharing*, Delft: Delft University Press.
- Armenakis, A. A., Harris S. G. (2002), "Crafting a change message to create transformational readiness", *Journal of Organizational Change Management*, 2002, Vol.15, No. 2, pp. 169-183.
- Axley S. R. (2000), "Communicating change: Questions to consider", *Industrial Management*, Vol. 42, No. 4, pp. 18-22.
- Bickart B., Schindler R.M. (2001), Internet forums as influential sources of consumer information, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 15, No., pp. 31-40.
- Brown, J. S., Duguid P. (2001), "Knowledge and Organisation; A Social-practice Perspective", *Organisation Science* , Vol. 12, No. 2, pp.198-213.
- business transformation", *Strategic Communication Management*, Vol.5, No.2, pp.28-31
- CLAVIER Viviane, MANES-GALLO Maria-Caterina, MOUNIER Evelyne, PAGANELLI Céline, ROMEYER Hélène, STAII Adrian (2009): "Dynamiques interactionnelles et rapports à l'information dans les forums de discussion médicale", in *Le Web relationnel : mutation de la communication?*, sous la direction de Florence Millerand, Serge Proulx et Julien Rueff, Presses Universitaires du Québec.
- Cohendet P., Guittard C., Schenk E. (2007), « Adoption d'outils TIC dans un contexte hiérarchique: Le cas des forums intranet », *Revue Française de Gestion*, Paris, Vol. 33, No. 172, pp. 159-175.
- Collerette P., Delisle G. , Perron R. (1997), *Le changement organisationnel: théorie et pratique*, Presses Universitaires du Québec.
- Group and Organization Management*, Vol.16, No.1, pp.5-24
- Huber, G.B. and Van de Ven, A.H., (1995). Longitudinal Field Research Methods Studying Processes of Organizational Change, Thousand Oaks : Sage, CA.
- Hutchison S. (2001), "Communicating in times of change: contributing to the success of
- Kitchen P.J., Daly F (2002), Internal Communication during Change Management, *Corporate Communications*, Vol.7, No.1, pp.46-53
- Klein SM (1996), A Management Communication Strategy for Change, *Journal of Organisational Change Management*, Vol.9, No.2, pp.32-46
- Kummervold E., Gammon D., Bergvik S., . Johnsen J.-A. K, Hasvold T., Rosenvinge J. H. (2002), "Social support in a wired world: Use of online mental health forums in Norway", *Nordic Journal of Psychiatry*, Vol. 56, No., pp. 59 -65.
- Langley, A. (1997), L'étude des processus stratégiques: Défis conceptuels et analytiques, *Management International*, 2 (1) : 37-50.
- Lewin K. (1968), *Resolving Social Conflicts*, New York, Harper.
- Management*, Vol.35, No.2, pp.203-216.
- Pitta A., Fowler D. (2005), "Internet community forums: an untapped resource for consumer marketers", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 22, No. 5, pp. 265-274.
- Richardson P. & Denton D. K. (1996), "Communicating change", *Human Resource*
- Smeltzer L.R. (1991), An analysis of strategies for announcing organization-wide change,
- Teneau G., Pesqueux Y. (2006), *La résistance au changement organisationnel : perspectives sociocognitives*, L'Harmattan.
- Verburg, R.M., Andriessen, J.H.E. (2006), "The assessment of communities of practice", *Knowledge and Process Management*, Vol. 13 No.1, pp.13-25.

Wagner E. (2006), *Effective Communication during Planned Change : An Evaluation from the recipients Perspective*, Thèse de doctorat en philosophie, The Business School, Oxford Brookes University. Document disponible sur le site : <http://www.eikewagner.de/mediapool/46/460314/data/diss.pdf>

Articles et documents utilisés dans l'analyse

Document 1 : « L'enseigne Champion va disparaître », par Mathilde Visseyrias, *Le Figaro*, 23/11/2007, consulté le 15.06.2009 sur

<http://www.lefigaro.fr/societes-francaises/2007/11/10/04010-20071110ARTFIG00488-lenseigne-champion-va-disparaitre-.php>

Document 2 : Liste des magasins concernés par le changement, site officiel Champion, consulté le 15.06.2009 sur

http://www.champion.fr/champion/site/lesite/enmagasin/CI_1f928b2fd75a1210VgnVCM10000047e6320aRCRD/liste_des_magasins_carrefour_market_ouverts_030609.htm

Document 3 : « Carrefour lance le changement d'enseigne de Champion », dépêche Reuters par Noëlle Mennella, 25 Juin 2008, consulté le 15.06.2009 sur

<http://www.lavf.com/news->

[bourse/Carrefour_Carrefour_lance_le_changement_d_enseigne_de_Champion-CA-0000041395.html](http://www.lavf.com/news-bourse/Carrefour_Carrefour_lance_le_changement_d_enseigne_de_Champion-CA-0000041395.html)

Document 4 : *Carrefour Market : un lancement précipité ?*, par Benoît Merlaud, *Linéaires*, 21 juin 2008.