



Revue Africaine de Communication  
Nouvelle série, Numéro 6, Décembre 2024

## **LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LE CONTEXTE AFRICAIN**









*REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION*



***LA CONDUITE DU CHANGEMENT  
ORGANISATIONNEL DANS LE CONTEXTE  
AFRICAIN***

*Sous la direction de*

**Namoin YAO-BAGLO,**

Maître de Conférences (CAMES) en Communication des Organisations  
ISICA-Université de Lomé (Togo)

**Sahite GAYE,**

Maître-assistant (CAMES) en Communication des Organisations  
Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

**Nouvelle Série / Numéro 6**

Décembre 2024

ISSN 0850-895X





*Revue Africaine de Communication*  
Nouvelle série, Numéro 6, Décembre 2024

**RESPONSABLE SCIENTIFIQUE :**

Alioune DIENG, Professeur des universités, CESTI, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

**COMITÉ SCIENTIFIQUE :**

Marc-François BERNIER, Professeur des universités, Université d'Ottawa (Canada)

N'guessan Julien AT CHOUA, Professeur des universités, Université Félix-Houphouët Boigny (République de Côte d'Ivoire)

Frédéric LAMBERT, Professeur des universités, Université Paris 2 Panthéon-Assas (France)

Anne PIPONNIER, Professeure des universités, Centre de recherche sur les Médiations, Université de Lorraine

Yahya DIABI, Professeur des universités, Université Félix-Houphouët Boigny (République de Côte d'Ivoire)

Annie LENOBLE-BART, Professeure émérite, Université Michel de Montaigne, Bordeaux III, (France)

Serge THÉOPHILE BALIMA, Professeur des universités, Université de Ouagadougou (Burkina Faso)

Anna Paola SONCINI, Professeure des universités, Université de Bologne (Italie)

Modou NDIAYE, Professeur des universités, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

Aimé-Jules BIZIMANA, Professeur agrégé, Université du Québec en Outaouais (Canada)

Mor FAYE, Maître de conférences (CAMES), Université Gaston Berger (Sénégal)

Marième Pollène NDIAYE, Maître de conférences (CAMES), Université Gaston Berger (Sénégal)

Namoin YAO - BAGLO, Maître de conférences (CAMES), ISICA/Université de Lomé (Togo)

Moustapha MBENGUE, Maître de conférences (CAMES), EBAD, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

Djibril DIAKHATÉ, Maître de conférences (CAMES), EBAD, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

Kouassi Sylvestre KOUAKOU, Maître de conférences (CAMES), EBAD, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)  
Sokhna Fatou SECK SARR, Maître de conférences (CAMES), Université Gaston Berger (Sénégal)

**COMITÉ DE LECTURE ET DE RÉDACTION :**

Diégane SÈNE, Maître de conférences (CAMES), CESTI, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Aminata KANE, Maître-assistante (CAMES), EBAD, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Fatoumata Bernadette SONKO, Maître-assistante (CAMES), CESTI, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Sahite GAYE, Maître-assistant (CAMES), Université Cheikh Anta Diop  
Dr Dominique-François MENDY, CESTI, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Abdou DIAW, CESTI, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Ngagne FALL, CESTI, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Moussa DIOP, CESTI, Université Cheikh Anta Diop  
Dr Alioune Badara GUEYE, CESTI, Université Cheikh Anta Diop



*Revue Africaine de Communication*  
Nouvelle série, Numéro special, 2023

*Édité par*

**Alioune DIENG,  
Professeur Titulaire,  
Université Cheikh Anta Diop  
Dakar, Sénégal**



**UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR  
CENTRE D'ÉTUDES DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE L'INFORMATION  
(CESTI)**

**Décembre 2024**

**Illustration couverture :** Photo d'hommes et de femmes discutant de stratégie dans une salle

© CESTI  
ISSN 0850-895X  
Tous droits réservés

**Maquette Première et Quatrième de couverture :** Tiécoura Gueye,  
CESTI, UCAD

**Composition et mise en page :** Professeur Alioune Dieng

**Contacts :**

Service commercial : +221 33 824 68 75 / +221 33 824 93 66  
Emails : [infos.cesti@gmail.com](mailto:infos.cesti@gmail.com) ; [alioune1.dieng@ucad.edu.sn](mailto:alioune1.dieng@ucad.edu.sn)

**Site Internet de la Revue :** <https://rac.ucad.sn/>

**Adresses :**

*Revue Africaine de Communication*  
CESTI/UCAD, BP 5005  
Dakar-Fann  
Sénégal

*Revue Africaine de Communication, n°6, 2024*

**UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR  
CENTRE D'ÉTUDES DES SCIENCES ET TECHNIQUES  
DE L'INFORMATION  
(CESTI)  
Avenue Cheikh Anta Diop, BP 5005, Dakar, Sénégal**

\*\*\*

**REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION**



**Emails : [cesti@ucad.edu.sn](mailto:cesti@ucad.edu.sn) ; [alioune1.diang@ucad.edu.sn](mailto:alioune1.diang@ucad.edu.sn)**

\*\*\*

**POLITIQUE ÉDITORIALE  
DE LA  
REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION**

La *Revue Africaine de Communication (RAC)*, qui s'adresse aux enseignants chercheurs, chercheurs, doctorants et professionnels de l'information et de la communication, publie des articles inédits, à caractère scientifique, sur les sciences, les pratiques et les technologies de l'information et de la communication dans le respect des normes internationales de conception, de rédaction et de présentation des travaux scientifiques.

De plus, elle souhaite contribuer, le plus largement possible, au développement des études portant sur l'analyse du discours, le droit, l'éthique et la déontologie des médias. Les domaines de l'information et de la communication sont articulés à d'autres champs disciplinaires tels que les sciences politiques, l'économie, la géopolitique, l'éducation, la sociologie, l'anthropologie, la linguistique, le management, le marketing et la culture. La *RAC*, qui se veut un espace de dialogue interdisciplinaire, accepte aussi, dans sa partie *Varia*, des articles des autres disciplines dont l'intérêt pour le développement des sciences et des techniques de l'information et de la communication est évident.

La *RAC* paraît une fois par an avec un numéro thématique et/ou

un numéro spécial. Selon la procédure en double-aveugle (*Double Blind Peer Review*), une version anonyme de chaque texte proposé est soumise à l'expertise de deux spécialistes en la matière, en vue de l'évaluation et, éventuellement, de la révision. À cet effet, les critères retenus sont la pertinence et l'intérêt du thème abordé, l'originalité de la problématique et de la démarche logique adoptée, la tenue stylistique de l'article ainsi que sa cohérence avec l'ensemble du numéro et de la Revue. Les contributions peuvent être acceptées, refusées ou donner lieu à des propositions de révisions pour l'auteur. En cas de désaccord entre les deux experts, le Responsable scientifique de la Revue soumet la contribution à une troisième évaluation. Les textes et leur contenu relèvent de la seule et entière responsabilité des auteurs.

En cas de publication, tous les droits sont transférés à la Revue (Voir Code d'Éthique de la *Revue Africaine de Communication*). Les auteurs sont invités à suivre le modèle de présentation et de mise en page des articles publiés par la *Revue Africaine de Communication* (titres, résumé et mots-clés, normes topographiques, références bibliographiques, etc.).

### **1. Le titre de la contribution**

Titre en français et en anglais : police Book Antiqua 12, en gras, centré, interligne simple.

Nom, Prénom(s), premières lettres en majuscules, et affiliation(s) des contributeurs : police Book Antiqua 10, en gras, alignés à droite, interligne simple.

### **2. Introduction, Titres des parties, Conclusion**

Police Book Antiqua 11, en gras, alignés à gauche, pas de retrait, interligne simple.

### **3. Résumé et Mots-clés de la contribution**

- **Le résumé de la contribution** (500 signes au

maximum) : Rédigé en français et en anglais, police Book Antiqua 10, sans gras, sans italique, sans retrait, aligné à gauche, interligne simple.

**Contenu du résumé** : Intérêt scientifique du thème et de l'objet de recherche, délimitation du champ et du contexte de recherche, problématique, objectif et hypothèses de recherche, méthode(s) d'analyse et résultats attendus.

- **Mots-clés** : police Book Antiqua 10, pas de retrait, alignés à gauche, cinq mots en minuscules séparés par des virgules, première lettre du premier mot en majuscule (version française) ; premières lettres en majuscules, cinq mots séparés par des points virgules (version anglaise).

#### **4. Plan de l'article**

Il est souhaitable que le texte de l'article soit organisé à trois niveaux :

- section : 1, 2, 3, ... (style Titre 1, gras, taille de police 11, sans retrait) ;
- sous-section : 1.1., 1.2., ... 2.1., 2.2..., etc. (style Titre 2, gras, taille de police 11, retrait 1,27) ;
- sous-sous-section : 1.1.1., 1.1.2. ... 2.1.1., 2.2.2, etc. (style Titre 3, gras, taille de police 11, retrait 1,27).

#### **5. Citations**

- **Longueur, police, style, format** :

Les citations brèves (de trois lignes et moins) sont encadrées par des guillemets à la française, sans italique, police Book Antiqua11.

Les citations de trois lignes et plus : retrait 1,27 cm, Book Antiqua 10, pas de guillemets : « Étudiant les rapports entre l'hypertextualisation et l'animation numérique, Saemmer affirme :

Les mots sur support numérique prennent des couleurs, se

coulent dans de nouvelles formes graphiques ; en se disposant librement dans l'espace, ils suggèrent une simultanéité caractéristique de l'image ; en s'animant, ils acquièrent une dimension plastique ; en s'hypertextualisant, ils deviennent palpables, touchables. L'un des enjeux centraux de mon livre *Matières textuelles sur support numérique* était d'étudier les conséquences de l'hypertextualisation et de l'animation numérique sur le sens du texte. J'ai essayé de montrer qu'en principe, les possibilités d'interaction et de mise en mouvement du texte, les nouveaux rapports entre images fixes et mots animés, vidéos et lettres statiques sur l'interface numérique ouvrent le champ sémantique du texte vers de nouvelles significations (2008 : 63). »

- **Source de la citation :**

À la fin de la citation, on indique la source (entre parenthèses) : Nom de l'auteur, année de publication, éventuellement la page, précédée de deux points.

En cas de coupure importante ou d'omission dans la citation, il faut placer entre crochets les points de suspension pour la représenter :

« L'un des enjeux centraux de mon livre [...] était d'étudier les conséquences de l'hypertextualisation et de l'animation numérique sur le sens du texte. » (Saemmer, 2008 : 63).

- **Auteur(s) mentionné(s) après la citation :**

« En outre, l'opinion, « relayée au plus haut niveau de l'État, aspirait à une plus grande transparence administrative, à l'image d'autres grands pays démocratiques. » (Ermissé, 1988 : 205).

- **Citation de deux auteurs :**

« La communication politique a toujours présenté une dimension technique. Dans l'Antiquité grecque, la rhétorique en était la manifestation principale, qui permettait l'utilisation stratégique du discours à des fins de persuasion. » (Gerstlé & Piar, 2020 : 31).

- **Plus de deux auteurs :**

- Une première citation :  
« Plusieurs virtualités cohabitent dans le débat nucléaire. » (Faivret, Missika & Wolton, 1980 : 9).

- Une deuxième citation des mêmes auteurs :  
« Attaquer une idéologie est un exercice périlleux » (Faivret *et al.*, 1980 : 10) ou selon Faivret *et al.* (1980 : 10), « attaquer une idéologie est un exercice périlleux ».

- **Citation d'une institution :**

Lors de la première citation, le nom développé de l'institution est mentionné suivi de son abréviation :

« Dans le monde, une augmentation significative de la demande en eau est prévue dans les prochaines décennies. » (Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture [UNESCO], 2017 : 1).

- **Dès la deuxième citation, l'abréviation suffit :**

« Les ressources en eau (eaux de surface et eaux souterraines) sont renouvelées à travers le cycle continu d'évaporation, de précipitations et de ruissellement. » (UNESCO, 2017 : 10).

- **Dictionnaire :**

Le relativisme est « une doctrine qui admet la relativité de la connaissance humaine ». (*Le Petit Robert*, 1989 : 1651)

*Nota Bene* : Pour certains dictionnaires comme celui de l'Académie française, le titre, le numéro de l'édition et le numéro de page suffisent.

- **Citation d'un auteur ayant publié plusieurs documents la même année :**

Si le slogan est l'instrument de la propagande idéologique et de la communication efficace, la rhétorique est une arme à double tranchant, dont la modalité peut être méliorative ou péjorative. Du point de vue rhétorico-pragmatique, les tropes tels que la métaphore ou la périphrase servent à l'expression de l'hybridité linguistique, en faisant s'affronter des points de vue narratifs sur le thème de l'immigration. (Dieng, 2020 a : 54)

Avoir de l'esprit est un atout considérable dans la discussion,

mais il se transforme en défaut majeur lorsqu'il s'agit d'éprouver la raison. La prééminence de l'esprit de finesse sur le jugement ne nie pas l'importance de la raison, mais elle permet à l'humaniste de distinguer le champ de la communication de celui du raisonnement philosophique et à élaborer les grands principes d'une éthique du jugement. (Dieng, 2020 b : 362)

- **Plusieurs auteurs de différentes œuvres cités simultanément :**

« Les enjeux de l'information et de la communication ouvrent des perspectives à la recherche. » (Boukacem-Zeghmouri & Rodríguez Bravo, 2019 ; Blanchard & Roginsky, 2020 ; Mattelart, 2016)

- **Citation d'un auteur par un autre auteur :**

« Un usage extensif de l'Internet a permis aux Zapatistes d'instantanément diffuser leurs informations et revendications au monde. » (Castells, 1997 [2010], cité par Mattelart, 2016 : 117)

*Nota Bene* : Lorsque la date de la première édition est mentionnée, celle de la dernière est mise entre crochets.

- **Ajout de mots dans la citation** : mettre les mots ajoutés entre crochets.

- **Paraphrase d'un texte écrit :**

« Pour Dieng (2024 : 39), "parole sans règle et parole sans foi destinées à faire perdre la face à l'interlocuteur, la polémique a partie liée avec le pouvoir et suscite de ce fait un questionnement dans ses rapports à l'éthique" ».

## **6. Ponctuation**

Sauf exception (point d'exclamation ou d'interrogation), pas de ponctuation dans un titre. Entre le point ou la virgule et le mot qui les précède, il n'y a pas d'espace. En revanche, il y en a une, insécable, entre les guillemets à la française, les deux points, le

point-virgule, les points d'exclamation ou d'interrogation et le mot. Les crochets et les parenthèses ne contiennent pas d'espace à l'intérieur, mais à l'extérieur.

On utilise exclusivement les guillemets à la française (« »), en prenant garde de placer une espace insécable après le guillemet ouvrant et avant le guillemet fermant. Les guillemets anglais doubles (" ") sont requis dans une citation de deuxième niveau, c'est-à-dire imbriquée dans une première citation.

## **7. Normes typographiques**

Format : Document Word.

Police : Book Antiqua (BA), 11 pour le corps de l'article, 10 pour les citations.

Style : Normal

Reliure à gauche : 0 cm ;

Interligne : simple

Mise en page : custom size, 15/23 cm (File, Page setup, Paper size: custom size) ; marges : 2 cm (bas, haut, gauche, droite)

Corps du texte : police Book Antiqua 11, style Normal, justifié.

Retrait : gauche : 0 cm, droite : 0 cm ; à partir de la première ligne 0 cm ; suspension : 0 cm

Espacement : avant : 0 point, après : 0 point

## **8. Les tableaux :**

Les tableaux sont titrés et insérés dans le texte, Book Antiqua (BA) 10. Pour chaque tableau, ne pas dépasser la moitié d'une page de la revue ; sinon, il sera renvoyé en annexe à la fin de la bibliographie. Leur pertinence sera évaluée par les experts.

## **9. Notes de bas de page**

Les notes en bas de page (police : Book Antiqua 10, suspension (hanging) 0,5 cm, Interligne simple). Ne sont acceptées que les notes qui apportent des informations complémentaires ou des précisions. Les références bibliographiques sont insérées

directement dans le texte (voir **Citations**).

## 10. Bibliographie

### - **Format :**

Corps du texte : police Book Antiqua 11, style Normal, justifié.  
Retrait : gauche : 0 cm, droite : 0 cm ; Interligne simple ;  
suspension : 0,5 cm  
Espacement : avant : 0 point, après : 0 point

### - **Monographie :**

Nom, Prénom (date). *Titre du livre* [date de la 1re édition]. Lieu : éditeur, «collection».

### - **Ouvrage collectif :**

Nom, Prénom (éd. / éds) (date). *Titre de l'ouvrage*. Lieu : éditeur, « Collection » (si indiquée).

### - **Chapitre d'un ouvrage collectif :**

Nom, Prénom (date). Titre de la contribution (pagination : pp. X-Y). In Prénom Nom (éd. / éds), *Titre de l'ouvrage* (pagination). Lieu : éditeur, « Collection » (si indiquée).

### - **Article :**

Nom, Prénom (date). Titre de l'article. In *Titre de la revue*, n° x, *titre spécifique à ce numéro* (si indiquée), Prénom Nom (éd./éds), pagination (page de début et page de fin séparées par un tiret).

### - **Article de revue avec volume et numéro de fascicule (version imprimée) :**

Nom, Prénom (année). Titre de l'article. *Titre de la revue en italique, numéro du volume en italique* (numéro du fascicule entre parenthèses), numéros de pages.

### - **Revue complète (numéro spécial) (version imprimée) :**

Titre du numéro ou du supplément ou du hors-série [Numéro

spécial]. (Année). *Titre de la revue en italique, numéro du volume en italique* (numéro du fascicule entre parenthèses).

- **Article de revue (version électronique) avec DOI:**

Article de revue issu d'un hors-série ou d'un supplément (version imprimée ou électronique) : Nom de l'auteur, initiale du prénom (Année). Titre de l'article. *Titre de la revue en italique (pas en forme abrégée et sans le sous-titre)*, (h.s.) ou (suppl.), numéros de pages. <DOI>

- **Article de quotidien (version électronique) :**

Nom de l'auteur, prénom (Année, jour mois). Titre de l'article. *Titre du quotidien*. <DOI> ou Accès adresse URL : <lien [Consulté le...]>.

- **Congrès/Colloque (publié) :**

Nom du ou des directeur(s), prénom(s) (dir.). (Année). *Titre du colloque : Actes ou Journées et lieu, date du colloque*. Lieu : Éditeur.

- **Contribution d'un auteur à un colloque (communication publiée) :**

Nom de l'auteur, Initiale du prénom (Année). Titre du document. In Initiale du prénom de l'auteur de l'ouvrage. Nom de l'auteur (dir. ou éd.), *Titre de l'ouvrage : Titre du colloque : Actes ou Journées et lieu, date du colloque* (pp. du document s'il y en a). Lieu : Éditeur.

- **Ressources Internet :**

- Mettre la **référence** précise, le **lien** entre guillemets simples <...> et la **date** de consultation entre crochets [...].
- **Article** : Nom, Prénom (2010). Titre. *Titre de la revue en italique*. URL entre guillemets simples (<...[Consulté le...]>) *ou* <DOI>
- **Livre électronique avec DOI** : Nom, Prénom (Année). *Titre en italiques*. <DOI>

- **Livre électronique avec URL** : Nom, Prénom (Année). *Titre en italiques*. Le **lien** entre guillemets simples <... [Consulté le...] >.
- **Page ou Site Web** : Auteur ou Organisme (Année de publication). *Titre de la page consultée*. Date de la dernière mise à jour ou de copyright). Le **lien** entre guillemets simples <... [Consulté le...] >.
- **Texte législatif (version imprimée)** : *Titre et date d'adoption du texte de loi* ; Sigle (si existant), Recueil et Numéro.
- **Texte ou article législatif (version électronique)** : *Titre et date d'adoption du texte ou de l'article de loi* ; Sigle (si existant) ; Recueil et numéro ; Le **lien** entre guillemets simples <... [Consulté le...] >.
- **Thèse** : Prénom Nom, *Titre : sous-titre*, nombre de pages, toison, Type de diplôme : Discipline et spécialité : Université (et / ou autres précisions telles que la ville) : Année (date de soutenance). S'il n'y a pas de date de parution, mettre l'abréviation s.d. (*sine datum*) à la place de l'année.

## 10. Abréviations

Éditeur scientifique : (éd. ou éds.)

Sous la direction de : (dir.)

Numéro d'édition : (éd. ; par exemple : 2e éd.) :

Sans lieu de publication : *sine loco* (s.l.)

Sans nom de l'éditeur : *sine nomine* (s.n.)

Sans date : *sine datum* (s.d.)

L'abréviation des pages se fait différemment en fonction du type de document :

- pour les chapitres d'ouvrage collectif et pour les articles de la presse quotidienne, les pages sont indiquées

avec l'abréviation «p.» pour une seule page consultée et «pp.» pour plusieurs pages. Exemple : p. 7 ou pp. 7-14 ;  
- pour les périodiques (revue, magazine), les pages sont indiquées sans abréviation. Exemple : 7-14.

## 11. Bibliographie sélective

- BLANCHARD, Gersende & ROGINSKY, Sandrine (2020). Introduction. Dossier - La professionnalisation de la communication politique en question : acteurs, pratiques, métiers. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 1(1), 5-12. <https://doi.org/10.3917/enic.029.0005>
- BOUKACEM-ZEGHMOURI, Chérifa & BLANCA, Rodríguez Bravo (2019). Présentation du dossier 2019. Une information scientifique, entre évaluation et médiatisation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2(2), 5-11. <https://doi.org/10.3917/enic.027.0005>
- DIENG, Alioune (2020 a). Hybridité linguistique et réinterprétation de l'aventure ambiguë chez Fatou Diome. In *Réécriture et interprétation, Acta Iassyensia comparationis*, 26(vol.2), 51-62. [http://literaturacomparata.ro/Site\\_Acta/issues/aic26/06%20Dieng\\_Layout%201.pdf](http://literaturacomparata.ro/Site_Acta/issues/aic26/06%20Dieng_Layout%201.pdf)
- DIENG, Alioune (2020 b). L'expérience de l'enrichissement dans les *Essais de Montaigne. Akofena*, Revue scientifique des Sciences du langage, Lettres, Langues et Communication, n°002, vol. 1, 353-370.
- DIENG, Alioune (2024). *Éthique et argumentation polémique*. Dakar: Presses Universitaires de Dakar (P.U.D.).
- ERMISSE, Gérard (1988). Les archives françaises à l'horizon de l'an 2000 (études rassemblées à l'occasion du XIe Congrès international des Archives. In *La Gazette des archives* (pp. 200-217), n°141, Actes du colloque de Paris, 22-26 août.
- FAIVRET, Jean-Philippe, MISSIKA, Jean-Louis, WOLTON, Dominique (1980). *L'Illusion écologique*. Paris : Seuil.
- GERSTLE, Jacques, PIAR, Christophe (2020). *La Communication politique*. Paris : Armand Colin, collection « U ».
- MATTELART, Tristan (2016). Déconstruire l'argument de la

diversité de l'information à l'heure du numérique : le cas des nouvelles internationales. In *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2(2), 113-125.  
<<https://doi.org/10.3917/enic.021.0113>>

SAEMMER, Alexandra (2008). Le texte résiste-t-il à l'hypermédia ?  
In *Communication & Langages*, n°155, 63-79.

UNESCO (2017). Les Eaux usées : une ressource inexploitée. *Rapport mondial des Nations Unies sur la mise en valeur des ressources en eau*.

WOLTON, Dominique (1997). *Penser la communication*. Paris : Flammarion.

UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR  
CENTRE D'ÉTUDES DES SCIENCES ET TECHNIQUES  
DE L'INFORMATION  
(CESTI)  
Avenue Cheikh Anta Diop, BP 5005, Dakar, Sénégal

\*\*\*

*REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION*



Emails : [cesti@ucad.edu.sn](mailto:cesti@ucad.edu.sn) ; [alioune1.dieng@ucad.edu.sn](mailto:alioune1.dieng@ucad.edu.sn)

\*\*\*

CODE D'ÉTHIQUE  
DE LA  
*REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION*

## **1. De l'évaluation des contributions scientifiques**

En ce qui concerne l'évaluation de chaque contribution, le Responsable scientifique et les membres du Comité de Lecture et de Rédaction de la Revue sollicite l'avis d'au moins deux évaluateurs, selon le système de double-blind peer review (double-aveugle). L'évaluation des textes soumis à la *Revue Africaine de Communication (RAC)* prend en examen leur contenu scientifique, sans distinction de race, de sexe, de nationalité, de croyance et d'orientation académique ou politique des auteurs. Sans accord écrit de la part de l'auteur, le matériel inédit des manuscrits soumis à la Revue ne peut pas être employé pour d'autres recherches. Le Responsable scientifique, le Comité scientifique, le Comité de lecture et de Rédaction s'engagent autrement à ne diffuser aucune information concernant les textes à des fins différentes des évaluations, des révisions, de l'édition et de la publication. Les textes et leur contenu relèvent de la seule et entière responsabilité de leurs auteurs.

## **2. Des obligations du Responsable scientifique de la Revue**

Le Responsable scientifique veille à l'exécution et au respect scrupuleux de la Politique éditoriale et du Code d'éthique de la *Revue Africaine de Communication*. Il définit, en collaboration avec le Comité scientifique et le Comité de Lecture et de Rédaction, la thématique annuelle de la Revue et supervise le processus de lancement, d'évaluation, de révision et de publication de chaque numéro. Il est la personne morale et administrative de la Revue. Garant de la notoriété, mais aussi de la qualité, de la conformité et de l'effectivité des travaux et des manifestations scientifiques de celle-ci, le Responsable scientifique supervise la collaboration entre les différents comités de la Revue, les évaluateurs et les contributeurs. Enfin, il la représente dans les autres instances et manifestations scientifiques.

## **3. Des obligations du Comité scientifique**

Le Comité scientifique est tenu de respecter la politique et les principes éditoriaux de la *Revue Africaine de Communication* et doit aussi se conformer aux dispositions légales en matière de diffamation, de violation du copyright et de plagiat. Pour les prises de décisions, le Responsable scientifique de la Revue collabore avec le Comité scientifique. Les deux instances sont responsables de la publication finale des articles.

## **4. Des obligations du Comité de Lecture et de Rédaction**

Le Comité de lecture et de Rédaction relève et vérifie les informations concernant les erreurs, imprécisions, conflits d'intérêts ou plagiat à l'égard d'une contribution, qu'il communique immédiatement au Responsable scientifique de la Revue, qui, à son tour, les notifie à l'auteur. Il vérifie ensuite le respect des modifications et des corrections formulées par les évaluateurs selon les critères fixés par la Revue. Au cas contraire, la Revue s'engage à entreprendre les actions nécessaires : éventuellement, l'article sera retiré de la version finale du numéro lancé. De façon générale, le Comité de lecture et de

Rédaction apporte son aide au Responsable scientifique et à son équipe dans la révision, l'édition et la publication des contributions.

## **5. Des obligations des Évaluateurs**

L'expert sélectionné ne se jugeant pas qualifié pour l'évaluation, ou sachant ne pas être en mesure de respecter les délais indiqués, doit notifier la décision au Responsable scientifique de la Revue. Il ne doit pas accepter l'expertise d'une contribution scientifique dans le cas d'un conflit d'intérêts dû à un rapport de compétition, de collaboration étroite, etc. avec les auteurs. Le Responsable scientifique, le Comité scientifique et le Comité de lecture et de Rédaction s'engagent à traiter les textes reçus comme des documents confidentiels.

Les évaluateurs s'engagent, quant à eux, à exprimer leurs opinions et recommandations, à les argumenter, documenter et illustrer dans le strict respect du secret professionnel. En outre, ils éviteront de les formuler de façon blessante. S'ils remarquent des passages plagiés ou bidonnés, ils ont l'obligation d'en informer le Responsable scientifique de la Revue. L'évaluation doit être effectuée avec objectivité, professionnalisme et discrétion. Les informations contenues dans les documents évalués demeurent confidentielles et, en aucun cas, ne peuvent faire l'objet d'autre exploitation.

## **6. Des obligations des Auteurs**

Les auteurs s'engagent à garantir l'originalité des contributions, leur non-soumission en vue d'une autre publication lors des phases d'évaluation et de révisions des contributions. Par leur simple participation au numéro, ils acceptent aussi à n'employer des contenus ou des expressions d'autres auteurs qu'en indiquant toujours la source référencée. Les textes soumis n'ont jamais été publiés comme documents protégés par copyright dans d'autres revues ou dans des ouvrages collectifs déjà publiés.

En envoyant une contribution, l'auteur/les auteurs acceptent

que, si le texte est approuvé pour la publication, tous les droits économiques, sans limites d'espace et avec toutes les modalités et technologies existantes ou à venir, sont transférés à la *Revue Africaine de Communication*. Dans le cas où un auteur noterait des erreurs significatives, des incohérences ou des imprécisions dans le document scientifique publié, il doit immédiatement le porter à la connaissance du Responsable scientifique de la Revue et coopérer pour la rétractation ou la révision de la contribution proposée.

#### **7. Accès, Reproduction, Distribution, Diffusion et Partage des Contributions scientifiques**

Les contributions scientifiques à la *Revue Africaine de Communication* (RAC) sont disponibles en accès libre sur le site : *rac.ucad.sn*. Elles sont également archivées à la Bibliothèque nationale, à la Bibliothèque centrale de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar et à la Médiathèque du Centre d'Études des Sciences et Techniques de l'Information.

Les auteurs cèdent tous les droits de reproduction, de publication et de diffusion de leurs contributions scientifiques à la RAC. Par conséquent, ils acceptent toutes modifications formelles liées aux contraintes de leur mise en page et de leur mise en valeur.

De plus, les contributions publiées par la RAC, ne pouvant faire en aucun cas l'objet d'une autre publication, sont autorisées sous la Licence CC-by-nc-nd (autorisation de partager, copier, reproduire, distribuer et communiquer l'oeuvre originale par tous moyens et sous tous formats, sans modifications, dans un but scientifique, pédagogique ou promotionnel, sauf à des fins commerciales).

Les auteurs doivent être crédités de la paternité de leurs contributions et la source indiquée. Ce droit à la paternité des contributeurs est scrupuleusement respecté en cas d'utilisation de leurs oeuvres (Prénom, Nom, titre de la contribution, Nom de la Revue, Numéro, Année de publication, N° de la page d'où est tiré l'extrait).

## SOMMAIRE

- *Avant-propos* I-V  
**Namoin YAO-BAGLO, ISICA-Université de Lomé (Togo)**  
**Sahite GAYE, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)**

### **PARTIE THÉMATIQUE : LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LE CONTEXTE AFRICAIN**

- *Dispositifs numériques et communication interne dans les organisations publiques au Gabon : quel impact des dynamiques info-communicationnelles et relationnelles dans l'espace académique ?*  
*Digital devices and internal communication in public organizations in Gabon: what impact of info-communication and relational dynamics in the academic space?* 1-23  
**Marcy Delsione OVOUNDAGA,**  
**Université Catholique de l'Ouest, Angers (France)**
- *Management du changement organisationnel dans les médias: l'agence de presse sénégalaise à l'ère du digital*  
*Managing organisational change in the media: the senegalese press agency in the digital age* 25-44  
**Mamadou Diouma DIALLO,**  
**Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal)**
- *La capitalisation d'expériences : un processus, une perspective à forte valeur ajoutée communicationnelle*  
*Capitalization of experiences: a process, a perspective with a communicational added value* 45-67  
**Birame FAYE,**  
**I PAO - Institut Panos Afrique de l'Ouest**
- *Comprendre le changement organisationnel à travers le prisme de l'anthropologie. Cas de Madagascar.*  
*Understanding organizational change through the prism of Anthropology. Madagascar case* 69-96  
**Fitahiana ANDRIAMPARANY,**  
**Université d'Antananarivo (Madagascar)**

- *Le rôle des proximités cognitives différenciées dans le changement organisationnel*  
*Differentiated cognitive proximities' role in organizational change* 97-118

**Wendsongré Jean Claude YANOGO**  
**Université du Québec en Outaouais (Canada)**

## **VARIA**

- *Vers une refonte conceptuelle des outils théoriques pour combattre la désinformation*  
*Towards a conceptual overhaul of the theoretical tools for combating disinformation* 121-141

**Yacine DIAGNE**  
**Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)**

## AVANT-PROPOS

La société des organisations décrite par Borraz et Musselin (2022) est une réalité mondiale à laquelle l'Afrique n'échappe pas. La capacité à changer demeure un enjeu majeur pour les organisations qui opèrent dans des environnements caractérisés par des évolutions constantes (Guilmot et Vas, 2012). D'après Cordelier et Montagnac-Marie (2008), le changement peut être prescrit ou construit. Le premier serait l'initiative des dirigeants ; le second viendrait de celle des subordonnés. Le changement entretient un rapport paradoxal avec la permanence (Perret, 2003). De ce point de vue, les phénomènes info-communicationnels, à la fois internes et externes, sont souvent au cœur du processus (Cordelier et Montagnac-Marie, *Ibid.*). Pour Bernoux (2004), le « changement » revêt un caractère diversifié dans la littérature scientifique. Il note aussi l'ambiguïté et la « banalité » du concept.

Dans cette perspective, et, eu égard à la mutation des écosystèmes (social, économique, politique, numérique), les organisations sont conviées à s'adapter et donc, par ricochet, à changer. Ce faisant, elles s'affranchissent de la conception fonctionnaliste, pour s'inscrire dans une perspective plus dynamique que le concept d'« organizing » de Karl Weick décrit bien. Dès lors, les étudier revient à prendre en compte plusieurs facteurs.

Aussi, le sixième numéro de la *Revue Africaine de Communication (RAC)*, éditée par le Centre d'Études des Sciences et Techniques de l'Information (CESTI) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, s'est proposé de réfléchir sur la « conduite du changement organisationnel dans le contexte africain ». L'idée de départ était de permettre aux chercheur(e)s et aux professionnel(le)s de rendre compte de leurs travaux scientifiques ou de leur(s) vécu/pratiques concernant la réalité du changement organisationnel en Afrique, eu égard à la faiblesse des publications sur la thématique. Les rapports complexes et étroits qui existent entre les deux objets d'étude que sont l'organisation et la communication ont motivé l'ouverture d'un cadre de recherche sur la conduite du changement

organisationnel dans une perspective pluridisciplinaire.

Vouloir interroger la conduite du changement organisationnel en Afrique, c'est mettre en lumière les singularités de cette mutation en prenant en compte les dimensions communicationnelle, managériale, financière, culturelle, économique, politique, voire anthropologique. Quelle est l'ampleur des particularités culturelles et anthropologiques sur la conduite du changement, par exemple ?

Quant à la notion d'organisation, rapidement adoptée par les sciences sociales, elle peut se concevoir comme une image visant à signifier l'idéal organique d'une société harmonieuse dont les différentes composantes fonctionnent selon une rationalité technique prévisible (Le Moëne, 2008). Or, les expressions d'« organisation apprenante », d'« organisation interactive », d'« organisation en réseaux », de « communication organisante » rappellent la relativité de l'organisation comme entité stable.

Les contributions réunies dans ce sixième numéro malgré leur diversité dans les approches reviennent essentiellement sur la problématique de la « conduite du changement dans le contexte africain ».

\*

\* \*

À l'ère du numérique, peut-on penser un changement organisationnel sans les Technologies de l'Information et de la Communication ? Dans sa contribution, Marcy Delsione Ovoundaga se focalise sur le rôle des outils numériques dans le processus du changement organisationnel au Gabon. Son article étudie les modes d'appropriation des dispositifs numériques dans la communication interne des organisations et la manière dont ces dispositifs numériques remodelent les dynamiques communicationnelles et relationnelles.

La réflexion de Mamadou Diouma Diallo prend en compte le journalisme d'agence, la dynamique organisationnelle et le management du changement dans un contexte de bouleversement de l'écosystème des médias classiques pour questionner le rôle du manager en tant que « relais opérationnel du changement ». Grâce à cette étude de cas, il montre la manière

dont le statut social, le leadership fondé sur les relations humaines et la proximité, constituent des atouts dans la conduite du changement organisationnel.

C'est dans cette même perspective que Birame Faye parle de la capitalisation de l'expérience pour la considérer comme un processus et une perspective à forte valeur ajoutée communicationnelle. Effectivement, comment penser la pérennité des organisations sans la capitalisation des expériences ? Grâce à cet article, nous découvrons qu'elle peut devenir un outil de la communication pour le changement social. La question du processus revient souvent dans les contributions. Fitahiana Andriamparany, quant à elle, interroge la place des acteurs dans la compréhension du changement et la mise en place du processus au sein du système organisationnel. En partant de l'approche anthropologique, elle montre que, pour une adhésion de tous les acteurs de l'organisation dans le processus, il est nécessaire d'avoir une sensibilisation et une compréhension mutuelle.

L'on retrouve cette même situation dans les petites et moyennes entreprises créées et dirigées par des étrangers dans un pays africain où les questions culturelles vont se poser au quotidien avec acuité. Wendsongré Jean Claude Yanogo nous livre sa réflexion sur le sujet. Par une étude empirique, l'auteur montre comment le changement peut être prescrit par les salariés.

\*

\* \*

Dans la partie *Varia*, Yacine Diagne pose la problématique du « désordre de l'information » qui serait l'émergence d'un nouvel ordre informationnel radicalement différent de l'ancien, impulsé par l'emprise croissante des réseaux sociaux et la nécessité de recourir à de nouveaux concepts théoriques et outils méthodologiques.

\*

\* \*

En un mot comme en mille, à travers la variété des approches et des outils mobilisés par les contributeurs, ce sixième numéro de la *Revue Africaine de Communication* jette un regard innovant sur

« la conduite du changement organisationnel dans un contexte africain », sujet qui est loin d'être épuisé.

### **Bibliographie sélective**

- BERNOUX Philippe (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Éditions du Seuil.
- BORRAZ, Olivier (2022). *La société des organisations*. Paris : Presses Sciences Po.
- BOUILLON, Luc-Jean, BOURDIN, Sylvie, LONEUX, Catherine (2007). Migrations conceptuelles. D'où viennent les concepts de la communication organisationnelle ? In *Communication et Organisation*, n° 31, Bordeaux 3, 7-26.
- CORDELIER, Benoit, MONTAGNAC-MARIE, Hélène [(dir.) (2008)]. *Conduire le changement organisationnel ?*, *Communication et Organisation*, n°33, Bordeaux : PUB.
- DIOP, Amadou Sarr (2020). *Pour une désaliénation des études africaines. Repenser l'africanisme postcolonial*. Dakar : Harmattan.
- GHERARDI, Silvia (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations, *Organization*, Vol. 7, No. 2, 211-223.
- HOUNTONDJI, Paulin Jidenu (1990). Pour une sociologie des représentations collectives, in Robin Horton & al., *La Pensée métisse : croyances africaines et rationalité occidentale en questions* (pp. 187-192). Paris/Genève : PUF/Cahiers de l'IUED.

- LE MOËNNE, Christian (2007). *Recomposition des espaces et formes organisationnelles : quelles questions pour quels programmes de recherche ?* in Chevalier Y. et Juanals B. (dir.), *Espaces physiques, espaces mentaux* (pp. 209-225). Lille : Septentrion.
- OSWICK, Cliff, KEENOY, Tom W., GRANT, David (2000). *Discourse, organizations and organizing: Concepts, objects and subjects*, In *Human Relations*, Vol. 53, Issue 9, 1115-1123.
- PERRET, Véronique (2003). *Les paradoxes du changement organisationnel*, in Véronique Perret et Emmanuel Josserand (dir.), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*. Paris : Ellipses, 253-297.
- PUTMAN, Linda L., PACANOWSKY, Michael E. (1983). *Communication and organizations, an interpretive approach*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- VAARA, Eero (2010). *Taking the linguistic turn seriously: Strategy as A multifaceted and interdiscursive phenomenon*, in Joel A.C. Baum and Joseph Lampel (Ed.), *The Globalization of Strategy Research* (pp. 29-50), *Advances in Strategic Management*, Vol. 27, Leeds : Emerald Group Publishing Limited.
- WEICK, Karl (1995). *Sensemaking in organizations, Foundations for Organizational Science*. California : SAGE Publications.

**Namoin YAO-BAGLO, ISICA-Université de Lomé (Togo)**  
**Sahite GAYE, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)**



# **MANAGEMENT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LES MÉDIAS : L'AGENCE DE PRESSE SÉNÉGALAISE À L'ÈRE DU DIGITAL**

## ***MANAGING ORGANISATIONAL CHANGE IN THE MEDIA: THE SENEGALESE PRESS AGENCY IN THE DIGITAL AGE***

**Mamadou Diouma Diallo**

**Université Gaston Berger de Saint Louis - Sénégal**

### **Résumé**

Cet article traite de la conduite du changement organisationnel au sein de l'Agence de Presse Sénégalaise (APS), plus singulièrement du rôle du manager en tant que « relais opérationnel du changement ». L'étude questionne le triptyque constitué par le journalisme d'agence, la dynamique organisationnelle et le management du changement dans un contexte de bouleversement de l'écosystème des médias classiques.

Les résultats montrent que la volonté des dirigeants de l'APS de diversifier l'offre éditoriale en s'appuyant sur le numérique a suscité des appréhensions, particulièrement chez les journalistes agenciers soucieux de préserver l'identité de l'agence, historiquement centrée sur la production de dépêches. La crainte d'une dilution de leur cœur de métier, à travers une présence plus marquée sur le digital et la multiplication des contenus audiovisuels, reflète une inquiétude plus large d'une perte de leur identité professionnelle. Ainsi, l'étude montre que, dans les contextes africains où le statut social est particulièrement valorisé, un leadership fondé sur les relations humaines et la proximité constitue un atout majeur pour faciliter l'adoption du changement, en particulier dans un secteur aussi sensible que celui des médias.

**Mots-clés** : Agence de Presse Sénégalaise, agencier, journalisme numérique, médiamorphose, agilité organisationnelle.

## **Abstract**

This article deals with the management of organizational change within the Senegalese Press Agency (APS) and more specifically the role of the manager as an "operational relay of change". The study questions the relationships between agency journalism, organizational dynamics and change management in a context of change in the traditional media ecosystem. The results show that the policy of AFP management to diversify the editorial offering by relying on digital has raised apprehensions, particularly among agency journalists who are keen to preserve the identity of the agency, historically focused on the production of press dispatches. The fear of a dilution of their core business, through a more marked presence on digital and the multiplication of audiovisual content, reflects a broader concern about a loss of their professional identity. Thus, the study shows that, in African contexts where social status is particularly valued, leadership based on human relations and proximity constitutes a major asset in facilitating the adoption of change, particularly in a sector as sensitive as that of the media.

**Key-words:** Senegalese Press Agency; Agency journalist; Webjournalism; Mediamorphosis; Organizational agility.

## **Introduction**

Aujourd'hui, dire que le numérique a profondément impacté les dynamiques de gestion dans les entreprises de presse est devenu un lieu commun. L'avènement du numérique dans les entreprises de presse a inévitablement engendré des changements organisationnels, voire des ruptures dans le traitement de l'information. Ces changements, tant dans l'organisation du travail que dans les pratiques journalistiques, ont été accélérés par l'avènement du média Internet et accentués avec les médias sociaux. Les défis que posent le nouvel environnement médiatique, fortement bouleversé par le numérique, nécessitent non seulement des restructurations, mais également une agilité organisationnelle de la part des entreprises de presse, autrement dit une capacité à développer la flexibilité nécessaire pour s'adapter et s'ajuster aux changements de leurs environnements afin de rester performante.

Dans ce contexte, l'Agence de Presse Sénégalaise (APS), connue et reconnue dans la production de dépêches, qui constitue son cœur de métier, a amorcé depuis 2022 le virage du numérique avec une restructuration de ses services et un changement organisationnel concentré sur la digitalisation de l'information, notamment la modernisation du processus de production des dépêches. L'APS se trouve actuellement dans une période de transition charnière où sa capacité, en tant qu'agence de dépêches, à proposer des formats innovants, à oser et doser l'innovation dans la narration éditoriale du factuel se révèle de plus en plus indispensable à sa survie. Cet élan est aujourd'hui impulsé par une direction qui place le numérique au cœur du processus de collecte, de production et de valorisation de l'information. Le management et la mise en œuvre de ce changement impliquent une vision et une démarche pour convaincre de sa nécessité et pour créer les conditions d'une dynamique organisationnelle. En effet, la notion de vision est centrale dans toute gestion du changement réussie. Selon Kotter (1996), l'une des premières étapes pour initier le changement est l'élaboration d'une vision claire qui explique pourquoi celui-ci est nécessaire.

L'importance de la communication et de la sensibilisation dans les processus de changements organisationnels est assez bien documentée dans la littérature scientifique. Déjà en 1947, Kurt Lewin avait proposé un modèle de changement en trois étapes : Dégel, Changement, Regel, en insistant sur le rôle moteur de la communication dans la phase de sensibilisation et sur la nécessité de la transition. Il s'agit plus clairement d'informer et de préparer psychologiquement les employés aux changements à venir et à l'impérieuse nécessité de s'y engager pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise. Cette étape clé de tout processus de transformation digitale, souvent portée par un leader, vise à réduire les facteurs de résistance (Cummings & Worley, 2005). Si de nombreux travaux dans les champs de la sociologie des organisations ou du management ont mis en évidence le rôle déterminant du manager comme « relais opérationnel du changement », peu sont les recherches qui ont souligné, dans le contexte africain, l'importance de la

perception de l'autorité et son influence sur la transformation organisationnelle.

La conduite du changement par le levier du numérique, qui fait aujourd'hui de l'Agence de Presse Sénégalaise (APS) un creuset fécond pour l'actualisation des pratiques journalistiques, plus singulièrement du métier d'agencier, suscite de nombreuses interrogations concernant le management de ce changement organisationnel et le rapport que les agenciers entretiennent avec le digital, entre autres. Quelle est leur représentation de la dimension technique du métier, ainsi que l'approche managériale vis-à-vis de l'injonction numérique ? Quelle lecture ont-ils du périmètre d'action et du cadre des usages du digital dans leur contexte professionnel ? Quelles sont les dynamiques à l'œuvre lorsque des acteurs, relativement autonomes, font face à des technologies aux implications structurantes dans un contexte de changement organisationnel ?

Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons adopté une approche méthodologique qualitative afin de mieux analyser en profondeur la perspective managériale dans la conduite du changement, mais également celle des professionnels de l'information. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec différentes catégories d'acteurs de l'Agence.

La première série d'entretiens a concerné les cadres de la direction de l'APS afin d'avoir une meilleure lisibilité de la perspective stratégique sur le management du changement. Ainsi ces entretiens ont inclus des échanges avec le top management, du directeur général aux chefs de département en passant par les chefs de direction et les conseillers techniques. L'objectif principal de cette phase était de comprendre comment la Direction perçoit et met en œuvre les transformations organisationnelles et structurelles nécessaires à l'adaptation de l'Agence aux nouveaux défis, notamment technologiques et éditoriaux.

Une deuxième série d'entretiens a été réalisée avec les journalistes de l'APS, qui sont au cœur des activités de l'Agence et directement touchés par les dynamiques de changement initiées par la Direction. Nous avons cherché à comprendre,

dans quelle mesure ces changements affectaient leur pratique quotidienne du métier et quelle était leur perception de l'approche managériale caractérisée par une injonction numérique prônant une plus grande digitalisation des produits informationnels.

La troisième catégorie d'acteurs avec laquelle nous nous sommes entretenus est le personnel technique en charge de l'opérationnalisation de la politique de modernisation de l'APS à travers le levier digital. Ces entretiens ont permis d'apporter des éclairages sur les processus de changement observés dans l'Agence et leur rôle dans la matérialisation du changement organisationnel souhaité par la Direction.

Pour l'exploitation des données, nous avons fait le choix de l'analyse basée sur la théorisation ancrée qui nous a permis de nous inscrire dans une démarche itérative et nous a également offert la possibilité de mener des entretiens complémentaires avec des personnes ressources pour consolider ou nuancer nos premières analyses.

Les travaux sur le management du changement, la théorie des capacités dynamiques, les logiques d'acteurs, entre autres, ont servi de cadre théorique à notre recherche pour mieux appréhender la question, tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

## **1- Capacités dynamiques de l'APS dans un contexte de médiamorphose**

Créée en 1959, l'Agence de Presse Sénégalaise fait face, comme de nombreuses entreprises de presse, à une crise à la fois structurelle et conjoncturelle qui l'oblige à faire preuve de résilience organisationnelle. En d'autres termes, elle doit développer sa capacité à résister aux bouleversements qui transforment le monde du journalisme et aux chocs qui perturbent l'écosystème des médias pour se maintenir et s'améliorer qualitativement. La résilience organisationnelle devient ainsi un concept-clé pour aborder la manière dont les entreprises de presse peuvent surmonter les crises et les changements disruptifs qui les affectent en s'appuyant sur leur capacité de résilience pour maintenir leur compétitivité (Lengnick-Hall, 2011). Ce besoin de résilience s'inscrit dans un

contexte fortement marqué par une mutation de l'écosystème médiatique qui inscrit la consommation d'informations dans une perspective singulière avec l'avènement des médias des masses (Gillmor, 2006 ; Rosnay, 2006 ; Poulet, 2009 ; Smith, 2018).

La théorie des capacités dynamiques offre un cadre théorique heuristique pour comprendre le management du changement dans les entreprises de presse. En mettant en avant la nécessité pour les organisations de développer des capacités d'adaptation pour répondre aux défis des environnements instables et changeants, la théorie des capacités dynamiques nous permet d'avoir une meilleure lisibilité des stratégies organisationnelles. En plus de s'intéresser aux aptitudes des entreprises à intégrer, configurer ou reconfigurer leurs compétences internes et externes pour s'adapter aux mutations rapides de leur environnement (Teece et *al.*, 1997), elle permet aux structures de médias de répondre aux défis imposés par la transition numérique, notamment l'évolution dans les modalités de réception et de consommation de l'information. Elle offre donc un cadre conceptuel pertinent pour analyser ces transformations particulièrement visibles dans le secteur des médias, où l'élargissement du cercle des producteurs d'informations, avec l'avènement des médias sociaux, impose des adaptations rapides et stratégiques (Boczkowski, 2004).

La réorganisation et la transformation de l'APS s'inscrivent dans cette dynamique, c'est-à-dire en réponse aux bouleversements provoqués dans l'écosystème des médias, un phénomène souvent qualifié de « médiamorphose » (Fidler, 1997). Cette restructuration organisationnelle repose sur une volonté clairement affichée de la Direction d'adapter le fonctionnement et l'offre éditoriale de l'Agence à la nouvelle donne de l'information en ligne.

Cette vision se manifeste, notamment, par la refonte de l'organigramme, marquée par la création de nouveaux départements, tels que celui du Digital, et la transformation d'un service audiovisuel embryonnaire en un département pleinement fonctionnel et bien équipé. L'intégration de ces pôles dans la structure de l'APS témoigne de l'importance croissante accordée aux plateformes numériques et aux médias

audiovisuels dans un contexte où la presse traditionnelle doit s'adapter aux nouveaux paradigmes de diffusion de l'information. Ainsi, la transformation de l'APS ne se limite pas à une simple réorganisation structurelle, mais elle représente également une véritable démarche proactive d'« innovation organisationnelle ». Cette dernière repose sur l'identification des compétences nécessaires pour soutenir le développement du digital et des médias audiovisuels tout en assurant une plus grande flexibilité interne pour faciliter le nécessaire travail de coordination entre les journalistes-agenciers et l'équipe technique composée d'infographistes, de cameramen et de monteurs, entre autres. En somme, cette réorganisation et cette capacité à gérer le changement démontrent la volonté de l'APS de rester compétitive dans un environnement médiatique en pleine transformation.

La conduite du changement à l'Agence de Presse Sénégalaise s'est donc beaucoup appuyée sur la mise en place d'un nouvel organigramme, outil de gestion stratégique, aligné sur la vision de la Direction. En effet, il est important de rappeler que dans le domaine du management, l'organigramme n'est pas qu'une simple représentation hiérarchique, mais il incarne la structure organisationnelle et traduit les choix stratégiques pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La réflexion sur un organigramme qui correspond à la vision de l'APS illustre donc une approche managériale où la structure est conçue pour soutenir la réalisation de la mission organisationnelle comme nous le confiait le directeur général de l'agence : « on a pensé à un organigramme qui correspond à notre vision de ce que devrait être l'APS ». Ici, il faut rappeler que la construction d'un organigramme basée sur une vision spécifique est une pratique courante dans les processus de management stratégique. Selon Chandler (1962), « la structure suit la stratégie ». Cela signifie que la manière dont une organisation est structurée doit découler de sa stratégie et de sa vision à long terme. L'importance de cet alignement entre la structure et la vision est soulignée par Mintzberg (1979), qui distingue plusieurs types de configurations organisationnelles en fonction des stratégies poursuivies.

En résumé, la théorie des capacités dynamiques a l'avantage de

convoquer à la fois les théories organisationnelles, notamment à partir de la perspective évolutionniste et celles managériales, qui mettent l'accent sur le rôle déterminant des managers dans la conduite du changement et, donc, des conditions propices à l'émergence ou au développement d'une « entreprise efficiente ». Le rôle moteur du manager dans la dynamique de changement amène certains auteurs à parler de capacités managériales dynamiques (Adner et Helfat, 2003). La transformation numérique de l'agence de presse sénégalaise dépasse le seul cadre organisationnel, mais intègre également une dimension managériale dans la conduite du changement.

## **2- Un leadership éclairé par la proximité et par l'engagement**

Les résultats issus de l'exploitation des entretiens révèlent une approche du management globalement fondée sur l'ouverture et la proximité entre le directeur général (DG) de l'Agence et ses subordonnés. Cette philosophie managériale qui fait sauter les barrières hiérarchiques traditionnelles, au-delà de favoriser la communication directe, a fortement contribué à renforcer la proximité entre l'instance dirigeante et les collaborateurs du DG :

Moi, depuis mon arrivée, j'ai dit aux agents que mon bureau est grandement ouvert. Y a pas de fiche d'audience, y a pas d'heure d'audience, mon téléphone même chose. C'est cette ouverture qui me permet de discuter directement avec mon chauffeur, de discuter directement avec le coursier, de discuter directement avec le chef de département ou le chef de service, etc. Y a pas de barricades, y a pas de barrières, y a pas de frontières entre moi et les agents. [...] Y a pas cette casquette de Directeur général dans sa voiture à qui on ouvre la porte. Non, non... on fait le job ensemble et on partage les résultats. (Directeur général de l'APS, entretien 1, juillet 2024).

Ces propos traduisent le souhait du directeur de maintenir une connexion directe avec le personnel et font écho au concept de leadership de proximité. L'accessibilité du directeur, donc sans barrières formelles renvoie à l'idée d'une communication ouverte que prône le directeur général et va dans le sens de favoriser un management davantage axé sur le relationnel. Cette approche, en plus de contribuer à neutraliser les sources de tensions professionnelles, comme cela a été démontré dans

les travaux de Clampitt (2012), vient conforter l'idée d'une culture d'entreprise plus horizontale, portée par une direction qui gomme les différences hiérarchiques pour créer les conditions d'une meilleure agilité organisationnelle.

Dans le même ordre d'idées, l'absence de symboles de pouvoir ou le refus de porter une « casquette », symbolique du pouvoir, rappelle, à bien des égards, les caractéristiques du leadership servant (Greenleaf, 1977 ; Neuschel, 1998). Ce type de leadership, aux antipodes du leader distant et autoritaire, met en avant la notion de service et valorise l'humilité. En effet, cette dernière qualité, affichée par le directeur et confirmée par de nombreux témoignages lors de nos entretiens avec les employés, est aussi une vertu souvent associée au leadership efficace. Jim Collins, dans son ouvrage intitulé *Good to Great* (2001), montre que les dirigeants qui ont un impact durable sont souvent des leaders humbles qui valorisent le travail collectif au-dessus de leurs accomplissements personnels.

En jouant la carte de la proximité et en s'impliquant activement, le directeur montre qu'il est personnellement investi dans le succès de l'APS et contribue à motiver les employés. Il résume lui-même son attitude en disant : « Je suis proche du personnel et proche de toute l'activité. Je suis très présent, mais pas encombrant ». C'est ce que confirme le responsable d'un des départements quand il soutient : « Il ne nous impose pas, il montre la voie » (Entretien 5, septembre 2024). Les résultats des entretiens montrent que l'implication directe du directeur général de l'APS au niveau opérationnel a été un facteur déterminant dans les performances actuelles de l'Agence, notamment dans la réussite de sa transformation digitale. Comme l'a mentionné un des répondants, par ailleurs responsable de département :

Il se considère comme un journaliste-reporter, malgré le fait qu'il soit le directeur général. C'est quelqu'un de très proche de la rédaction. Il a une émission ici qui s'appelle «Portrait», qu'il anime lui-même. Il participe aux conférences de rédaction, il arrive souvent qu'il soit lui-même sur le terrain. Quand il voyage à l'extérieur aussi, il nous amène des productions. Donc, la fibre journalistique ne l'a pas quitté ; il l'a toujours en bandoulière. Si l'APS en est là aujourd'hui, on le lui doit beaucoup. (Chef de département, Entretien 5, septembre 2024)

Le management du changement exige souvent des figures de leadership qui montrent l'exemple et participent activement à la mise en place d'une nouvelle culture organisationnelle. En effet, la participation active du directeur général à des activités dédiées aux professionnels de l'information, telles que les conférences de rédaction et l'animation d'une émission dénommée « Portrait », reflète une approche de leadership participatif où le DG ne se limite pas à ses fonctions administratives et stratégiques, mais s'implique activement au niveau opérationnel. Il s'agit d'un management par l'exemple qui favorise l'engagement des équipes en montrant que même à un haut niveau hiérarchique, on peut être directement impliqué dans la création de valeur. L'expérience de la transformation digitale de l'APS permet de soutenir la proposition selon laquelle, dans nos contextes africains socialement marqués, un leader authentique et proche de ses équipes a plus de chance de réussir la transformation organisationnelle.

En effet, le leadership participatif, basé sur la proximité et l'implication active semble particulièrement adapté au contexte africain, et plus singulièrement sénégalais, où les relations interpersonnelles et la confiance jouent un rôle déterminant dans l'adhésion au discours de changement.

L'expérience sociale du quotidien nous montre aussi que la position de directeur ou de chef, du fait qu'elle est généralement associée à un statut social élevé, confère *de facto* à la personne qui l'incarne l'autorité institutionnelle, mais également le respect qui en découle. Ce statut, qui reste un pouvoir symbolique, peut également inspirer la crainte et créer une distance hiérarchique pouvant rendre difficile une communication ouverte.

À la lumière de nos travaux de terrain, nous pouvons soutenir qu'un manager qui parvient à réduire la distance hiérarchique par son attitude humble et son accessibilité facilitera non seulement l'adhésion de ses équipes, mais aussi le processus de changement au sein de l'organisation. Cette approche relationnelle a le mérite de faciliter le processus, car elle crée un climat de confiance et atténue, à défaut de les neutraliser, les éventuels facteurs de résistance au changement. À l'inverse,

une approche autoritaire, distante, c'est-à-dire réduite à une relation hiérarchique qui n'est pas humainement bien gérée, peut créer un déficit de communication entre les dirigeants et leurs subordonnés, avec pour conséquence une mise en œuvre plus difficile du changement.

Par ailleurs, comme souligné par Kotter (1996), le rôle des leaders est déterminant pour impulser et maintenir le changement, d'où le terme de « relais opérationnels du changement » qu'il donne aux managers. En effet, la gestion du changement semble plus soutenable lorsqu'elle est portée par des leaders qui ne se contentent pas de concevoir le changement, mais également qui s'impliquent fortement pour que le devenir de l'organisation soit conforme à la politique de la Direction.

Si la perspective du changement semble définitivement acquise au sein du Top management et des équipes techniques, il convient toutefois de souligner que dans ce tournant de changement organisationnel les journalistes agenciers restent encore très attachés à leur cœur de métier qu'est la production de dépêches, même s'ils restent convaincus de la nécessité d'intégrer l'audiovisuel et, plus généralement, le digital dans leurs pratiques journalistiques.

### **3- Un fort attachement à l'identité de journaliste d'agence**

Le pari de la digitalisation est une politique clairement assumée par le directeur de l'Agence :

Quand j'ai pris service, quelques semaines après, j'ai organisé un séminaire à Saly sur la digitalisation de l'APS. Qu'est-ce qu'il faut faire ? Quels types de contenus ? Comment rendre l'Agence plus attractive ? Là, je me suis carrément intéressé à renforcer le secteur audiovisuel ainsi que le secteur de la digitalisation.

Ainsi, de fil en aiguille, on a quand même renforcé la digitalisation de l'APS et surtout la fabrique de contenus. Quelques mois plus tard, je me suis dit qu'il fallait revoir l'organisation de l'APS. En créant le premier organigramme, j'ai cherché à repositionner l'audiovisuel en créant un département audiovisuel. (Directeur général, entretien 1, juillet 2024)

L'APS, comme toute agence de presse, cherche à optimiser ses

processus et à varier ses formats via le numérique tout en veillant à ne pas diluer sa mission fondamentale. En effet, l'une des craintes exprimées par de nombreux journalistes de l'Agence interrogés est que la digitalisation, avec la création d'un département audiovisuel, ne vienne altérer la nature même de l'agence de presse, qui est la production de dépêches. Pour beaucoup d'entre eux : la digitalisation ne doit pas compromettre cette fonction principale.

Il faut souligner que le changement organisationnel au sein de l'agence de presse, reflété par le nouvel organigramme qui consacre la création d'un département audiovisuel et d'un département digital, a entraîné des réticences, voire des résistances par endroits, comme le souligne un responsable de direction :

Malheureusement lorsqu'on a voulu lancer ces changements, il y a eu quand même des gens qui n'étaient pas chauds, mais aujourd'hui au fur et à mesure les gens commencent à comprendre que le digital permet de pousser la dépêche. Au fil du temps, avec beaucoup de sensibilisation, beaucoup d'explications, les journalistes ont compris que l'audiovisuel n'est pas venu pour déboulonner ou prendre la place de la dépêche. (Chef de direction, entretien 3, août 2024)

À ces propos font écho ceux d'un autre responsable du top management :

J'avoue qu'au début c'était compliqué parce que les journalistes de dépêche ne voulaient pas de ce changement, mais nous avons tenu bon. Nous sommes restés concentrés sur la valorisation de leur travail, grâce au digital, en le rendant plus visible et plus attrayant dans l'expérience de lecture. Nous avons aussi considérablement développé la photo et les productions audiovisuelles. (Chef de département, entretien 4, août 2024).

Il ressort de nos entretiens que la digitalisation est souvent perçue comme une nécessité pour s'adapter aux changements technologiques rapides et aux nouveaux modes de consommation de l'information.

Toutefois, le positionnement du numérique au cœur de la stratégie managériale a fait naître des craintes d'une dilution de l'identité de « journaliste-agencier », qui reste singulièrement un travail de production de contenus basé sur du factuel. C'est

cette crainte que pointent du doigt certaines personnes interrogées :

Il y a quelque chose que j'ai dénoncé et que je continue de dénoncer. J'ai l'impression que pour le Directeur général, la seule chose dont il fallait s'occuper c'était le Digital. Tous les moyens financiers et le recrutement de personnel sont pour la plupart allés au Digital. Je suis d'accord que l'APS doit avoir un service digital, je suis d'accord que l'APS doit avoir un service audiovisuel, mais notre cœur de métier, l'épine dorsale de l'APS, c'est le journalisme d'agence ; c'est ça qui nous distingue des autres, c'est également cela notre mission. Je perçois donc mal le fait que l'on considère que c'est le digital qui doit tirer l'APS. Je dis non, la locomotive, c'est l'agence. (Journaliste agencier, Entretien 8, septembre 2024)

Il faut dire que cette forme d'appréhension dans les processus de transformations organisationnelles est courante, comme le précise Kotter (1996), qui identifie la résistance des employés comme un obstacle majeur à la mise en œuvre de changements efficaces. Certains auteurs expliquent la résistance au changement en la liant fortement à la peur de l'inconnu, à l'appréhension de la perte de compétences ou à l'attachement à des pratiques de routine « institutionnalisées » dans le quotidien professionnel (Armenakis et Bedeian, 1999). En effet, les habitudes qui sédimentent les savoirs et les savoir-faire, finissent par nourrir un sentiment de sécurité chez l'individu qui, parallèlement, sans en être conscient, va développer des résistances face à toute démarche qui va dans le sens de le sortir de ses pratiques établies. À partir du moment où les repères sont brouillés, les pratiques déstructurées, comme c'est aujourd'hui le cas avec le digital, singulièrement par le biais des médias sociaux, il se dégage un sentiment d'angoisse dû à la rupture d'avec le sentiment de sécurité ontologique que Giddens (1987) définit comme étant un état psychosociologique particulier allant dans le sens d'une stabilisation des routines et visant à faire perdurer des pratiques bien établies du métier. Ce sentiment se manifeste parfois, dans le développement inconscient ou conscient de logiques oppositionnelles, entre ce qui a toujours existé et bien fonctionné et les nouvelles pratiques qui n'offrent pour le moment aucune perspective claire.

Toutefois, dans le contexte d'une agence de presse comme l'APS, où la tradition du texte écrit est profondément ancrée, une bonne partie des journalistes agenciers perçoivent l'audiovisuel, et plus généralement le numérique, non pas comme une menace à leur expertise, mais plutôt comme un levier de développement de l'agence. Les résultats de nos entretiens révèlent une perception très positive du rôle du numérique dans la redynamisation et la valorisation de leur travail en tant que journaliste d'agence, mais révèlent surtout la préoccupation du nécessaire ancrage de l'APS dans son cœur de métier, à savoir la production de dépêches :

Les gens pensent que quand tu es agencier, tu n'es pas forcément ouvert au digital ; c'est un lieu commun, ils se trompent. Ils oublient que ce que proposent les agences, c'est du texte, mais également des photos. C'est facile de savoir que depuis des années des structures comme l'AFP ou Reuters sont engagés dans le digital. On savait que c'était la direction à prendre, mais qu'il y avait un équilibre à trouver pour que nous ne perdions pas notre identité parce qu'une agence de presse, c'est d'abord des dépêches. (Journaliste d'agence, Entretien 6, août 2024)

En effet, ils sont nombreux à souligner la nécessité de veiller à conserver ce qui constitue le cœur de métier de l'APS pour ne pas courir le risque d'une éventuelle dilution de leur identité ou de brouillage du positionnement de l'Agence dans le paysage médiatique sénégalais :

L'APS avait accusé un certain retard sur la digitalisation qui est en train d'être rattrapé, mais cette digitalisation ne doit pas se faire au détriment de la production de dépêches, qui est le cœur de métier d'une agence de presse. Donc, c'est bien de digitaliser, mais il faut savoir trouver le juste milieu entre cette digitalisation et ce qui fait la force d'une agence de presse. [Il faut] digitaliser, [mais] sans perdre à l'esprit ce qui fait la spécificité d'une agence de presse : la production de dépêches. (Journaliste, Rédacteur en chef, Entretien 9, août 2024)

Le risque de perdre l'essence même du métier en se focalisant trop sur la transformation numérique, comme évoqué par certaines personnes, a été observé dans de nombreux médias où la quête de digitalisation rapide a conduit à la dégradation de la qualité des productions. Une étude sur les médias et la

digitalisation mettait déjà en garde contre les risques de dilution des normes journalistiques pouvant découler d'une stratégie digitale peu claire et mal pensée Pavlik (2000). La recherche scientifique dans ce domaine montre que les organisations qui réussissent leur transition numérique sont celles qui parviennent à intégrer les nouvelles technologies tout en préservant leur mission initiale.

L'analyse de la conduite du changement, nous permet également de relever que la reconnaissance et la valorisation des résultats de l'agence constituent également des leviers de l'agir organisationnel dans le management du changement à l'APS.

#### **4- Récompenser les comportements positifs ou le management par la performance**

Ces deux dernières années, la présence digitale de l'APS sur les médias sociaux s'est traduite par une augmentation significative de sa communauté et du nombre de ses productions sur ses plateformes. Ces faits témoignent d'une amélioration spectaculaire des performances de l'Agence, fruit d'une adaptation des équipes face à la nouvelle donne et d'une montée en compétences pour s'aligner sur les nouvelles exigences du marché de l'information, notamment sur les plateformes comme YouTube, Facebook, Twitter et TikTok, entre autres.

Dans la dynamique de conduite du changement, à travers le levier numérique, il y a un effort de reconnaissance du travail des journalistes et des techniciens de l'Agence, mais également de valorisation de leurs résultats, matérialisés à travers l'organisation de la journée dénommée « Les Performances de l'APS » :

Sur YouTube, Facebook, Twitter tout a changé... On a été très performante, donc il fallait dire aux agents : merci ! Il fallait dire aux agents, on poursuit et j'avoue que jusque-là le rythme est très bon en termes de production, en termes de présence sur les réseaux sociaux. Ce qui nous a poussés à organiser « Les Performances de l'APS » pour distinguer, pour remercier ces agents-là qui se sont battus pour que l'APS s'illustre. (Directeur général, entretien 1, juillet 2024)

L'année dernière, la Direction nous a conviés avec nos familles à une belle fête pour célébrer nos succès. Naturellement, ça fait plaisir. Cela nous sort de nos routines de travail où ça reste généralement froid.

Je pense que c'est une activité à inscrire dans l'agenda de l'APS, car c'est aussi une autre manière pour la Direction de renforcer la fibre APS. (Journaliste d'agence, Entretien 7, août 2024)

L'organisation de cette journée de distinctions et de remerciements des collaborateurs par le directeur général, après un an passé à la tête de l'Agence, est un indicateur d'une bonne gestion de la motivation des équipes. Il faut dire que la reconnaissance des efforts individuels et collectifs est un levier important pour renforcer l'engagement des agenciers et maintenir une dynamique positive au sein des rédactions. En effet, dans un secteur exigeant comme celui des médias où, en fonction de l'amplitude de l'actualité, le rythme de travail peut être intense et soutenu, la reconnaissance des efforts par la Direction, à travers des récompenses symboliques, des primes de performance ou des opportunités professionnelles, constitue un important levier d'accompagnement dans la conduite du changement.

Abraham Maslow, dans sa célèbre hiérarchie des besoins, soulignait que le besoin d'estime et de reconnaissance constituaient des moteurs importants de la motivation humaine. Lorsque les employés se sentent valorisés pour leur travail, cela peut non seulement augmenter leur satisfaction personnelle, mais aussi leur engagement dans la réussite des changements attendus. La démarche de reconnaissance du travail des collaborateurs à travers cette manifestation dénommée « Les Performances de l'APS » constitue donc un facteur clé dans la gestion du changement, car elle contribue à renforcer l'adhésion des journalistes-agenciers aux objectifs de l'APS. De plus, organiser un évènement pour célébrer les performances individuelles et collectives répond à un des principes essentiels du changement organisationnel réussi : celui de renforcer les comportements positifs. C'est une initiative qui donne plus de résonance à la thèse défendue par John P. Kotter (1997) qui, dans sa théorie du changement, estime que l'un des leviers les plus importants pour soutenir

une nouvelle dynamique dans une organisation, c'est de célébrer les premières réussites, familièrement appelées dans le jargon *quick wins*. Ces célébrations permettent de reconnaître les efforts déjà fournis et d'encourager les employés à poursuivre dans la même voie.

Sur un autre volet, on peut soutenir que la présence des familles à cette cérémonie renforce le caractère convivial de l'évènementiel et souligne également l'importance de l'approche holistique dans la reconnaissance des employés. Ce genre d'initiatives humanise le management et fait du travail un facteur de fierté personnelle et familiale. Ainsi en initiant «Les performances de l'APS», qui s'inscrivent dans une culture de la reconnaissance, la direction contribue à la création d'un environnement propice à la conduite du changement et donc à atténuer les facteurs de résistance lors du processus de transformation digitale de l'agence de presse.

### **Conclusion**

La conduite du changement à l'Agence de Presse Sénégalaise (APS) s'est révélée être un exemple pertinent de résilience organisationnelle et d'adaptation stratégique dans un contexte de déstructuration et de restructuration des entreprises de presse autour des nouveaux enjeux.

En créant de nouveaux départements comme celui du Digital et en repensant son organigramme pour favoriser l'agilité, l'agence a démontré une volonté très marquée de s'adapter aux mutations de l'écosystème médiatique. Malgré les contraintes de ressources, l'APS a su exploiter le numérique pour se repositionner comme acteur de premier plan du paysage médiatique sénégalais. À l'heure où la digitalisation s'impose comme une nécessité, l'APS a su relever les défis de la modernisation et de la diversification grâce une vision managériale éclairée. Le vent de changement impulsé par la Direction, associé à un style de management basé sur la proximité, a permis de réduire les barrières hiérarchiques et d'insuffler une nouvelle dynamique organisationnelle autour des nouveaux défis. Cela démontre que dans un contexte africain, en général, sénégalais, en particulier, où les relations interpersonnelles jouent un rôle central, un leadership humble

et accessible est un atout majeur pour réussir une transformation organisationnelle. En effet, un directeur qui combine l'autorité inhérente à sa fonction avec des qualités d'écoute et de collaboration se trouve dans de meilleures dispositions pour obtenir le soutien nécessaire à la réussite des transformations organisationnelles.

En définitive, l'expérience de l'APS offre une piste de réflexion pertinente portant sur d'autres entreprises médiatiques confrontées à l'impératif du numérique dans le changement organisationnel. Le nécessaire travail d'ancrage pour éviter la dispersion, conjugué à une approche managériale fondée sur l'humilité et l'implication du top management, peut grandement favoriser le changement organisationnel dans un secteur des médias en pleine mutation.

**Bibliographie :**

- ADNER, Ron, & HELFAT, Constance-Eliza (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. In *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- ARMENAKIS, Achilles Aristides, & BEDEIAN, Arthur George (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. In *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- BOCZKOWSKI, Pablo Javier (2004a). The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms. In *Journal of Communication*, 54(2).
- CHANDLER, Alfred (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.  
(Traduction française : *Stratégies et structures de l'entreprise*. Paris, France : Éd. d'Organisation, 1989a).
- CLAMPITT, Phillip Gerald (2012). *Communicating for managerial effectiveness* (5e éd.). Newbury Park, California: SAGE Publications.
- COLLINS, James (2001). *De la performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader*. Paris, France : Village Mondial.
- CUMMINGS, Thomas G., & WORLEY, Christopher G. (2005). *Organization development and change* (8e éd.). Mason, Ohio: South-Western College Pub.
- FIDLER, Roger (1997). *Mediamorphosis: Understanding new media*. Newbury Park, California: Pine Forge Press.
- GIDDENS, Anthony (1987). *La constitution de la société*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- GREENLEAF, Robert K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, New Jersey: Paulist Press.
- KOTTER, John Paul (1996). *Leading change*. Brighton, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- KOTTER, John Paul (2024). Chapitre 24. Les managers comme relais opérationnels du changement. In David AUTISSIER *et al.* (dir.), *Conduite du changement : concepts-clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (3e éd., pp. 204–208). Paris, France : Dunod.
- LENGNICK-HALL, Cynthia Ann, BECK, Todd Edward, & LENGNICK-HALL, Mark Lawrence (2011). *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*. In *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>>
- MINTZBERG, Henry (1979). *The structuring of organizations*. McGraw Hill, New York: Prentice-Hall International Editions

- (Traduction française : *Structure et dynamique des organisations*. Paris, France : Éditions d'Organisation, 1982, 15e édition 2004).
- NEUSCHEL, Robert Paul (1998). *The servant leader: Unleashing the power of your people*. Evanston, Illinois: Northwestern University Press.
- PAVLIK, John (2000). The impact of technology on journalism. In *Journalism Studies*, 1(2), 229-237.
- POULET, Bernard (2009). *La fin des journaux et l'avenir de l'information*. Paris, France : Éditions Gallimard.
- ROSNAY, Joël de (2006). *La révolte du pronétariat : Des mass média aux média des masses*. Paris, France : Fayard.
- SMITH, John (2018). The changing landscape of journalism in the age of social media. In *Journal of Media Studies*, 25(2), 145-162.
- TEECE, David John, PISANO, Gary, & SHUEN, Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management. In *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.









## Revue Africaine de Communication

La **Revue Africaine de Communication (RAC)**, qui s'adresse, entre autres, aux chercheurs, enseignants-chercheurs, doctorants et professionnels de l'information et de la communication, publie des articles inédits à caractère scientifique dans les domaines des sciences et des technologies de l'information et de la communication.

De plus, elle a pour principal objectif de contribuer, le plus largement possible, au développement des théories et des pratiques portant sur les sciences et les techniques de l'information et de la communication, mais aussi sur l'analyse du discours, le droit, l'éthique et la déontologie des médias. Les domaines de l'information et de la communication sont articulés à d'autres champs disciplinaires tels que les sciences politiques, l'économie, la géopolitique, l'éducation, la sociologie, l'anthropologie, la linguistique, l'analyse du discours, le management, le marketing et la culture dans sa diversité. La RAC, qui se veut un espace de dialogue interdisciplinaire, accepte aussi, dans sa partie Varia, des articles des autres disciplines dont l'intérêt pour le développement des sciences de l'information et de la communication, en particulier, le progrès scientifique, en général, est évident.

Ce numéro de la **Revue Africaine de Communication** se propose, entre autres, de mettre en lumière les singularités du changement organisationnel en Afrique en prenant en compte les dimensions épistémologique, communicationnelle, culturelle, gestionnaire, économique, politique, voire anthropologique.



Centre d'Études des Sciences et Techniques de l'Information (CESTI)

[www.cesti-info.net](http://www.cesti-info.net)