



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

Relecture 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 plagés 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)**



# LE RÔLE DES PROXIMITÉS COGNITIVES DIFFÉRENCIÉES DANS LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

## DIFFERENTIATED COGNITIVE PROXIMITIES' ROLE IN ORGANIZATIONAL CHANGE

Wendsongré Jean Claude YANOGO  
Université du Québec en Outaouais -UQO

### Résumé

L'entreprise comme œuvre humaine par excellence se retrouve souvent confrontée à des dilemmes qui mettent à mal sa croissance, si ce n'est pas souvent son existence même qui est menacée. Dans certaines situations, le changement se présente comme un recours raisonnable pour remettre les pendules à l'heure. Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) africaines ne font pas exception, car certaines présentent des réalités plus contrastées qui commandent de profonds changements. Ce texte présente un cas empirique d'une PME africaine exposée à des chocs culturels internes qui entravent sa croissance. Une « situation de gestion » qui ne saurait s'accommoder de modèles uniques comme solution à implémenter. Notre stratégie de recherche repose sur l'étude de cas et mobilise les données au moyen d'une longue série d'observations participantes.

**Mots-clés** : Changement organisationnel, Proximité-cognitive, Gestion, Afrique

### Abstract

Enterprise, as human endeavours, is often faced with dilemmas that threaten their growth, if not their very existence. In some situations, change is the reasonable recourse for setting the record straight. Africa's small and medium-sized enterprises (SMEs) are no exception, although some present more contrasting realities that call for profound change. This text presents an empirical case of an African SME exposed to internal cultural shocks that are hindering its growth. A "management situation" that cannot be accommodated by single models as a solution to be implemented. Our research strategy is based on a case study approach, mobilizing data through a long series of participant observations.

**Keywords:** Organisationnel-Change; Cognitive-Proximity; management; Africa

## **Introduction**

La conduite du changement dans les environnements teintés par les chocs culturels profonds présente des défis multiformes. Non seulement il faut nécessairement aplanir ces chocs, mais surtout réussir à trouver l'idéal organisationnel le plus aligné possible avec les objectifs de l'entreprise. Ces chocs culturels entravent la bonne marche des entreprises qui les vivent et sont susceptibles de les exposer à des problèmes éthiques pouvant découler sur des risques juridiques. Ces défis sont observables dans les environnements où la culture entrepreneuriale est insuffisamment développée, laissant place à des pratiques d'exclusion, portées par des clusters familiaux ou communautaires forts. C'est le cas de certaines firmes étrangères qui conservent des pratiques d'affaires influencées par leur culture, y compris lorsqu'elles évoluent dans des marchés étrangers.

Cette réalité est souvent perceptible en Afrique dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) dirigées par des communautés d'immigrés comme les Chinois, les Libanais, etc. Lorsque les pratiques managériales dans ces entreprises n'intègrent pas les réalités locales, notamment celles qui ont trait à l'intégration entre employés locaux et employeurs expatriés, se créent alors des barrières culturelles défavorables à leur croissance. Dans de telles situations, le changement comme solution pour la croissance de l'entreprise devient un défi complexe.

Cette étude porte sur le cas d'une PME ivoirienne fondée par des Libanais et confrontée au double défi des chocs des cultures et des problèmes organisationnels. Dans un premier temps, nous présenterons, dans un contexte plus général, les défis auxquels font face les organisations confrontées aux chocs culturels et les implications sur leurs performances qui en découlent. Dans un deuxième temps, nous exposerons le cadre théorique de l'étude. Nous traiterons ensuite de la stratégie de recherche, qui débouche sur la présentation des données. Enfin, nous terminerons par les discussions.

## 1- Contexte

La mondialisation et son lot de conséquences sur les entreprises ont contraint ces dernières à se réinventer des stratégies qui leur assurent des parts de marché. Entre temps, l'e-commerce s'est imposé comme la récente révolution qui oblige l'entreprise à suivre la nouvelle dynamique qui brise les barrières géographiques. Face à cette nouvelle donne, les entreprises africaines se réorganisent pour tirer profit des nouvelles opportunités sur les nouveaux marchés, autrefois lointains.

Toutefois, les marchés africains, aux opportunités insoupçonnées, sont aussi et surtout convoités par des investisseurs internationaux. En effet, l'Afrique, ces dernières années, est marquée par la grande mutation des habitudes de consommation, une ouverture sur le monde, la jeunesse de sa population, ses ressources naturelles et sa soif de rééquilibrage géopolitique tous azimuts. Les raisons qui participent à expliquer l'intérêt croissant pour les marchés africains sont multiples. Ainsi, il est légitime de s'interroger sur la manière dont les entreprises africaines s'organisent pour tirer le meilleur parti du jeu. Fort heureusement, plusieurs sont les entreprises africaines qui réussissent dans ce nouvel environnement mondial et tirent le meilleur profit des opportunités qu'offrent ces nouveaux marchés. Certaines vont jusqu'à nouer des partenariats internationaux riches en opportunités de croissance, car ils constituent des moments de partage de pratiques managériales où sont mis au défi des habitudes culturelles diversifiées. En outre, ils offrent la possibilité de co-innover, particulièrement lorsque les acteurs développent une réelle proximité cognitive (Schmitt, Fabbri et Gallais, 2011 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008).

Cependant, les pratiques managériales dans des milieux qui connaissent des chocs culturels présentent plusieurs défis, qui nécessitent que les acteurs transcendent les barrières culturelles afin de fédérer leurs énergies. Ces chocs culturels se caractérisent par la présence d'acteurs portés par des cultures différentes qui détonnent sur les pratiques managériales. Or, la culture en elle-même est un phénomène déjà complexe dont la compréhension passe par un processus d'ouverture marquée par une béance conceptuelle, la flexibilité et le dynamisme.

Loin de nous l'idée de vouloir approfondir le sujet sur la culture et sa complexité évidente. Nous mettrons seulement en exergue le défi culturel en son application dans le cadre organisationnel. Mieux, lorsque l'organisation compte plusieurs cultures antagonistes, les règles et procédures censées primer sur les règles informelles du système d'action concret passent au second plan. Rappelons que ce système est perçu comme l'ensemble des mécanismes de gestion regroupant des règles formelles (liens fonctionnels, organigramme, procédures et normes écrites) et informelles (Crozier et Friedberg, 1977).

Par ailleurs, on constate que la complexité ne commence à générer des effets négatifs que lorsqu'il y a des antagonismes culturels qui prennent le dessus dans un système d'action inexistant ou dominé par des règles informelles de management et de gestion. Il s'en suit alors des pratiques managériales marquées par des postures culturelles de domination d'un groupe sur les autres en présence.

Ainsi, lorsque les entreprises vivent cette situation de choc culturel, le changement organisationnel apparaît comme une solution envisageable. Ce changement peut contribuer à reconstruire un système en s'alignant davantage sur les objectifs de l'entreprise. Seulement, dans ce contexte, le changement organisationnel ne se fait pas sans résistances. Ces résistances sont dans certaines situations l'œuvre même d'acteurs qui portent au départ l'initiative du changement. Cela peut être le cas lorsqu'un dirigeant est conscient de la nécessité de changer, mais qu'il est lui-même, inconsciemment, le principal obstacle au changement. De la sorte, la conduite du changement organisationnel dans les milieux de chocs culturels n'est pas chose aisée (Raemy and Meylan, 2009 : 91).

Dans de tels contextes, cela demande des habilités particulières tant pour l'entité responsable de la conduite du changement organisationnel que pour les acteurs internes qui vivent le changement. Si le consultant doit prendre en compte la sensibilité culturelle pour mener à bien sa mission d'impulsion du changement, les acteurs doivent aussi faire preuve de prudence dans leur posture culturelle afin d'œuvrer à sa facilitation. Dans ces conditions, comment réussir le changement dans les entreprises africaines confrontées à des

problèmes de chocs culturels internes ?

Pour répondre à cette question de recherche, nous nous référons au concept de « situation de gestion » (Girin, 1990 ; Journé et Raulet-Croset, 2008) comme cadre de mise en œuvre du changement organisationnel. La théorie de la résistance aux changements de Kurt Lewin et celle des jeux d'acteurs développés par Crozier *et alius* (1977) participent à expliquer les dynamiques changeantes portées par les proximités cognitives différenciées (Schmitt, Fabbri et Gallais, 2011).

La stratégie de recherche repose sur l'étude de cas et fait appel à l'observation participante pour la collecte des données. L'entreprise objet du cas à l'étude s'appellera « Erbil Sarl », nom fictif attribué en vue de rester fidèle à nos engagements éthiques. « Erbil Sarl » exerce dans le secteur du Bâtiment et Travaux Publics (BTP) et est « désignée » comme une entreprise libanaise, même si dans le droit ivoirien elle est une PME nationale. Cette ambiguïté de forme tient, d'une part, aux pratiques de gestion et aux mécanismes opérationnels en présence, d'autre part, au fait qu'« Erbil Sarl » est créée et dirigée par des Libanais.

## 2- Cadre théorique

Dans cette étude, nous avons recours au concept de « situation de gestion » comme cadre d'analyse des problèmes de management dans les environnements complexes impliquant des chocs culturels. Certains courants théoriques font explicitement référence à la notion de « situation ». En effet, les théories de l'action située (Suchman, 1987), de la cognition distribuée (Hutchins, 1995) et, plus récemment, celles de la cognition située (Elsbach, Barr et Hargadon, 2005) définissent la « situation » comme une unité d'analyse de l'activité en situation de travail.

Certains travaux mettent l'accent sur le « cadre de pratique » en référence à la situation. Les théories de l'action située, de la cognition distribuée et de la cognition située en sont des exemples, qui renvoient au milieu des pratiques (Lave et Wenger, 1990) , d'une part, à leur ancrage dans la situation (Brown et Duguid, 1991), d'autre part. Pour les approches pragmatiste et interactionniste, la situation a un caractère

émergent et naît de la confrontation des interprétations subjectives des acteurs en présence (Journé et Raulet-Croset, 2008). La notion de situation de gestion est utilisée aussi en management, soutenue par les travaux de Girin (1990). Ces travaux s'interrogent sur la place de la communication et du langage dans l'environnement de l'entreprise. De ce fait, Girin (*Ibid.*) conçoit la situation en trois dimensions que sont : les « participants à la situation », son « expansion spatiale » et son « expansion temporelle ». Les « participants » sont les acteurs en jeu dans la situation de gestion ; l'« expansion spatiale » de la situation de gestion fait référence au lieu où se déroule la situation. Quant à l'« expansion temporelle », elle fait référence au déroulé de la situation dans le temps.

C'est ainsi que Girin présente la situation de gestion comme une situation où « des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (*Ibid.* : 142). La limitation au temps et au lieu permet s'interroger sur l'efficacité et la performance des participants dans ce jeu systémique, ce qui en fait un problème managérial. Pour Girin (*Ibid.*), il importe de questionner l'intensité des jeux d'acteurs qui ont un impact sur la « situation de gestion ». Ce concept semble receler des leviers pour l'activité managériale dans le cadre de situations ambiguës et incertaines (Schmitt, Fabbri et Gallais, 2011).

Par ailleurs, pour Christophe *et al.* (2011), il s'agit de centrer le concept de situation managériale sur les approches cognitives qui mettent l'accent sur les processus de décision et de construction du sens. L'acteur au centre de la situation de gestion « comme toute personne, ne peut se dissocier lui-même, ni de la situation, ni de son action en situation » (Schmitt, Fabbri et Gallais, 2011 : 160). Or, l'entreprise est un ensemble de jeux d'acteurs qui forment et reforment des nœuds de convergence à la mesure des mutations des intérêts. Ce qui ressemble à un jeu tributaire des proximités cognitives est mis en exergue par Crozier dans ses études sur les jeux d'acteurs dans le contexte du changement organisationnel. Mais, au-delà des intérêts individuels qui influencent ces jeux d'acteurs, Bernoux (2004 : 26) propose de prendre en compte les relations sociales



concrètes et le contexte social dans lequel les individus sont impliqués, arguant qu'on ne peut raisonner sur les comportements des individus, ni en termes d'intérêts individuels, ni de contraintes par les structures.

Dans une perspective plus systémique sur le changement organisationnel, Lewin défend l'idée que le tout vaut davantage que la somme des parties qui le constituent. Lewin propose un modèle de changement en trois phases que sont : *la dé cristallisation, l'adaptation et la recristallisation*. Dans le cadre de cette étude, nous avons recours à la situation de gestion pour analyser le contexte du changement, en abordant les chocs culturels comme des effets de proximités cognitives différenciées dans les jeux d'acteurs.

### **3- Cadre méthodologique**

Nous avons recours à une étude de cas pour analyser le changement dans les situations de gestion marquées par des jeux d'acteurs intenses. Yin définit l'étude de cas comme une « investigation empirique qui examine un phénomène contemporain en contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources d'évidences sont utilisées » (1994 : 17). Notre cas porte sur une PME installée en Côte d'Ivoire que nous appellerons « Erbil SARL ». Comme il a été déjà précisé, cette entreprise, qui intervient dans le secteur du Bâtiment et Travaux Publics (BTP), est fondée et dirigée par des Libanais naturalisés Ivoiriens. Ce n'est pas un cas anodin dans la mesure où il est connu que la Côte d'Ivoire accueille une forte communauté libanaise qui y vit depuis des dizaines d'années et qui participe activement à l'essor économique du pays. « Erbil SARL » a un effectif de 120 personnes, si on y associe les sous-traitants qui, dans le secteur du BTP, sont quasi intégrés dans le système d'action-concret, à tout le moins, le temps de la durée du contrat de sous-traitance (Jounin, Paternoster, 2009 ; Babando, 2005). Sur une dimension plus analytique de l'effectif en place, on compte une quarantaine d'agents qui répondent directement à « Erbil SARL », le reste répondant aux entreprises sous-traitantes.

Nous avons mobilisé nos données à l'aide d'une longue série

d'observations participantes réalisées pendant notre mission de consultation dans ladite entreprise. L'observation comme méthode de collecte de données convient pour saisir l'implication des barrières culturelles dans les modes de gouvernance. Cette idée est soutenue par Campenhoudt *et al.*, pour qui l'observation « convient particulièrement à l'analyse du non verbal et de ce qu'il révèle » et « offre l'avantage au chercheur de saisir des comportements et des événements sur le vif » (2017 : 251). Notre mission s'est déroulée de juillet 2021 à août 2023. Il s'agissait pour nous d'observer la conduite de la restructuration d'une entreprise confrontée aux multiples défis qui plombaient sa rentabilité. Plus précisément, « Erbil SARL » était confrontée à un problème organisationnel majeur qui faisait qu'elle risquait la fermeture.

Le recours à la mission de restructuration sonnait comme un aveu d'échec de méthodes managériales mises en œuvre jusqu'alors. La restructuration qui n'était autre qu'une mission de conduite du changement en profondeur devait se dérouler dans un environnement marqué par des chocs culturels. La beauté de cet exercice résidait dans le cadre de son déroulé. Nous avons eu le privilège de vivre pendant les deux années, sans intermittence, le quotidien d'« Erbil SARL » ; ce qui nous a permis de consigner avec une certaine objectivité les faits observés. Nous cherchons à montrer les jeux d'acteurs en présence, guidés par les proximités cognitives différenciées, elles-mêmes tributaires de la culture d'acteurs. Expliquer les changements organisationnels n'est possible qu'en passant par la compréhension des comportements individuels (Bernoux, 2004). Pour l'auteur, la rationalité de l'acteur et le sens qu'il donne à son agir dans la situation de gestion sont donc centraux.

Aux fins de la présente étude, notre échantillonnage prend en compte les différents paliers de l'entreprise. Nous avons observé tout au long du processus la Direction générale, les ingénieurs-chefs de projets, les cadres administratifs, les agents de bureaux et les techniciens sur les sentiers. Au total, l'échantillon de treize personnes se répartit comme suit :

Types	Direction Gle	Ingénieurs	Cadres administ.	Tech. G.C.	Agents administ.	
Libanais	02	03	01	00	00	06
Locaux	0	0	1	03	03	07
Nombre total	02	03	02	05	03	13

Tableau 1 – Etat des acteurs observés

Nous n'avons pas rencontré de difficultés particulières à mener nos observations. Cependant, notre acceptation dans les différents cercles a pris un peu de temps. En effet, il était assez clair et transparent que notre présence consistait à propulser un changement organisationnel. Une rencontre de lancement de la mission fut organisée par la Direction générale de l'entreprise à laquelle tout le personnel (du bureau) fut convié. Au cours de cette rencontre, la Direction générale nous a officiellement présentés comme le consultant chargé de conduire la mission de restructuration de l'entreprise. Cette rencontre de lancement fut bénéfique parce qu'elle nous a donné une légitimité. Mais, elle faisait naître des craintes, une peur à notre endroit que nous avons travaillé à dissiper rapidement au moyen d'un style de management de proximité. C'est au fil des semaines que nous avons véritablement pu avoir la confiance des différents acteurs. Les réticences au départ s'accompagnaient d'incertitudes, voire de la peur du changement (Crozier et Friedberg, 1977). Les premiers responsables affichaient une volonté de changer l'organisation qu'ils trouvaient désuète. Toutefois les autres cadres supérieurs, essentiellement les ingénieurs libanais, n'affichaient pas une bonne réceptivité au changement. De même, les employés locaux, animés par un désespoir dû à leur situation, avaient fini par se faire une place (in)confortable au point que tous affichaient, de prime abord, une angoisse face à l'incertitude du changement. Nous avons tenu une grille pour consigner nos observations et saisir la dynamique du milieu (Gaudet et Robert, 2018 : 91).

Sur la base de nos observations préliminaires, qui nous ont permis de noter l'existence d'un choc culturel majeur dans l'entreprise, nous avons entrepris de regrouper les acteurs en grands groupes en vue de la collecte de données. Le regroupement tient compte de la nature du rôle et des origines culturelles. Ainsi, nous avons pu identifier quatre grands groupes que sont la Direction générale, les ingénieurs (tous

Libanais), le cadre trésorier (Franco-libanais), les techniciens de génie civil (Ivoiriens), et les agents administratifs (Ivoiriens). La grille est composée, pour chaque grand groupe, des points suivants : leur posture et leur sentiment sur le changement, le degré de repli culturel, le rapport au système d'action concrète en présence, les gains ou pertes tirés de la situation, les proximités cognitives et les jeux d'acteurs.

Rôles/ Origines culturelles	Vision sur le changement	Degré de repli culturel	Rapport au système d'action concret existant	Gain/perte tiré de la situation existante	Proximité cognitive/jeux d'acteurs
Fondateur /Libanais  DG	-Désir de changer  -Vision positive Mais altéré par ses expériences antérieures	Repli culturel élevé/repli sur la culture libanaise et les pratiques libanaises de gestion <sup>1</sup>	Respecte les procédures sans toujours aller jusqu'au bout; à la recherche d'un système d'action concret qui lui est favorable	-Conscient des pertes subies par le dysfonctionnement organisationnel, -Gain relatif sur non- déclaration de contrat (travail ou projet),  -Perte d'opportunité de financement du fait asymétrie d'information	-Proximité culturelle forte avec les Libanais -Proximité indifférente de la performance de l'agent -Faible rapport aux locaux -Jeux d'acteurs intenses avec les acteurs libanais
Ingénieurs /Libanais  Cadre supérieurs	Réticence au changement	-Repli culturel élevé -Culture comme refuge pour fonctionner en réseau, -frontière avec les employés locaux	-Évitement des procédures élevé -Applique les procédures par contraintes  -sont habitués aux pratiques sans procédures	-Le manque de contrôle rigoureux leur est favorable, -Gère leur projet à leur rythme, -Tire profit des commandes de matériel -Dirige leurs équipes selon leur humeur	-Jeux d'acteurs intenses réseaux d'ingénieurs Erbil,  -Proximité cognitive avec tous les Libanais d'Erbil -Faible rapport aux locaux
Cadre Financier/ /Libanais  Cadre supérieur	Ouverture au changement	-Indifférent  -Ouvert à tout le monde,  -Rapport professionnel	-Soit d'apprendre des nouvelles procédures  -Ouvert au perfectionnement  -Conscient des limites de l'existant	-Conscient des pertes générées par la situation  -Ne pas fier de la situation -Se pose des questions sur le défaut de suivi rigoureux des projets, -S'interroge sur le devenir d'Erbil sarl	-Proximité cognitive moyenne avec les Libanais ingénieurs, -Proximité cognitive forte avec le DG, -Proximité cognitive (professionnelle) forte avec les locaux, -indifférents aux jeux d'acteurs
Cadre Moyen administratif/ Locaux nationaux <sup>2</sup>	-Résistance au changement  -Peur de l'incertain  -Peur de sortir de leur zone de confort,  -Ancré dans le découragement au fil des années	-Constate l'existence de barrières culturelles sans en être les auteurs et acceptent le fait, -Ont fini par se construire une enveloppe culturelle, -Se défini comme différent des autres acteurs en présences	-respecte les procédures existantes, -N'hésites pas à tirer profit des opportunités qui peuvent découler du contournement des règles sans en être les auteurs,  -Voient les procédures comme éphémères, -Sont convaincu que personne ne respecte les procédures chez les supérieurs,	-Perte d'efficacité  -Perte en compétence technique  -Diminution de la confiance en soi,  -Finisse par ne plus être important dans l'organisation -Tendance à se cacher pour se faire oublier dans le système	-Proximité cognitive moyenne avec les autres agents locaux,  -Jeux d'acteurs forts mais intermittents /changeant avec les autres agents administratifs locaux,  -Proximité cognitive faible/à inexistante avec la DG et les ingénieurs.
Techniciens G.C  Locaux  Agent de Maîtrise	-Ouverts et motivé au changement  -Convaincu qu'ils y trouveront du salut,  -ne sont pas content des pratiques sur le terrain,	-sont ouverts et n'ont pas de barrières, -Longtemps découragés, ils voient le changement comme une opportunité, -Affiche une assurance à faire/ à assumer le rôle d'ingénieurs, -Ne sont pas influencés par la culture	-Sont soucieux de l'absence de procédures,  -L'absence d'un système d'action opérant comme entravant leur visibilité,  -Vivent mal les manquements sur les projets du fait de l'absence de procédure,  -Pour eux l'absence de procédure responsabilise tout monde et déresponsabilise tout le monde	-Perte de productivité,  -Risque de perte d'emploi pour ces agents  -Désapprentissage des bonnes pratiques en BTP,  -Difficultés à implémenter des règles de Gestion de projet avec le temps,  -Aucune visibilité sur la carrière,  -Turn-over élevé pour cette catégorie d'agents	-Proximité cognitive forte avec le réseau de techniciens Erbil,  -Proximité cognitive faible à nulle avec certains ingénieurs libanais,  -Jeux d'acteurs très fort entre Techniciens,  -Jeux d'acteurs faible avec les agents locaux administratifs,

Tableau 2 – Grille d'observation des jeux d'acteurs, effets de proximité cognitive

La grille d'observation permet de voir que certains groupes d'acteurs, motivés au départ (nous supposons), comme c'est le cas des techniciens de génie civil, qui l'ont affirmé différemment à plusieurs reprises dans les notes, finissent par plonger dans le découragement. Il convient donc d'introduire, aux côtés du concept de situation de gestion, la notion d'« action située » pour évoquer la prise en compte des circonstances. En ce sens, le comportement des agents ne découle plus directement d'eux, mais de l'interaction avec leur environnement.

De ce point de vue, la grille d'observation fait ressortir des informations utiles qui participent à mieux faire comprendre les difficultés de l'entreprise, contribuant utilement au diagnostic intégral qu'impose toute mission de changement organisationnel : comprendre les difficultés de l'organisation en profondeur pour proposer des solutions adaptées.

#### **4- Discussions**

##### **4-1 La position des différents acteurs internes sur le changement**

Les éléments de la grille d'observation permettent de voir que le premier responsable de l'entreprise est poussé par un fort désir de changement, mais il reste pris entre les mailles de son attachement à une culture qui le retient dans sa bulle. Lors de certaines séances d'observations, nous avons été surpris par sa volonté d'adopter des méthodes de gestion assimilées à ses expériences antérieures auprès d'entreprises libanaises où il a fait ses premiers pas. En ces termes, il propose souvent : « il faut instituer un registre de suivi des dépenses par projet en parallèle de la comptabilisation dans le logiciel comptable » ; ce qui laisse voir sa confiance plus marquée pour les pratiques comptables manuelles par opposition à l'ERP SAGE utilisé par l'entreprise.

Les ingénieurs, quant à eux, affichaient une résistance au changement et ne le cachaient pas. D'une part, nous avons perçu, sans risque de nous tromper, l'ambiguïté du sentiment de supériorité qu'ils affichaient envers les employés subalternes et face à l'action extérieure de conduite du changement. D'autre part, nous avons noté la peur de l'inconnu

qui les animait sur ce qu'engendrerait ce changement. Ainsi, nous avons en ligne de mire l'effet du changement sur leurs pratiques de commandes de matériels, de planification et de mise en œuvre des projets, de justification des dépenses et de gestion des équipes. À plusieurs reprises, il nous a fallu relancer les ingénieurs qui ne répondaient pas présents à des séances de « monitoring » sur la mise en œuvre du changement. Certains y voyaient une charge supplémentaire de travail, posture discutable puisque l'effectivité de leur rendement l'était aussi.

En revanche, le cadre supérieur responsable de la trésorerie de l'entreprise était favorable au changement et participait pleinement au processus. Il avait la confiance du premier responsable de l'entreprise. N'étant pas comptable de formation, cela justifiait qu'il occupait ce poste. Ainsi, sa soif d'apprendre et son ouverture aux nouvelles idées avaient fini de forger chez lui des compétences qui lui permettaient de suivre avec rigueur la trésorerie de l'entreprise. Les agents administratifs locaux ont montré, de prime abord, des réticences au changement. Durant les séances d'observations, nous avons pu remarquer que certains étaient peu occupés et que la plupart d'entre eux avaient fini par se perdre dans les pratiques administratives aux règles changeantes, qui leur avaient ôté toute connaissance normée sur la gestion administrative. Les techniciens de génie civil étaient particulièrement attachés au désir de changement. Nos observations nous permettaient d'en cerner les raisons. Le propos qui revenait le plus souvent était « [nous autres techniciens, nous ne sommes pas] considérés sur les chantiers par les ingénieurs, pourtant c'est nous qui faisons le véritable travail, car, eux, ils viennent juste en [observateurs], puis ils repartent. Nous, nous sommes affectés au site. » Les techniciens ne sont pas ébranlés par le découragement lié aux pratiques de gestion à « Erbil SARL ». Malgré les manquements qu'ils indexent, ils parviennent à appliquer leurs connaissances sur le terrain, ce qui est différent de la situation des agents administratifs locaux pris dans la tourmente du « dés-apprentissage ».

#### **4-2 Proximité cognitive différenciée, jeux d'acteurs et culture**

La grille d'observation montre la proximité cognitive du premier responsable avec les ingénieurs. Cependant, les vœux du premier à voir son organisation faire sa mue sont à l'opposé des réticences des seconds au changement. Ce paradoxe nous a mis sur la piste de la proximité culturelle et nous l'avons inscrit comme dimension à explorer. Bien que les techniciens de génie civil soient favorables au changement, ils n'ont pas une proximité cognitive avec le premier responsable. De même, les ingénieurs n'ont pas développé une proximité avec les techniciens qu'ils supervisent.

Par conséquent, les techniciens ont mis en place un réseau très soudé entre eux, car ils ont des intérêts qui convergent. Longtemps découragés par la situation de gestion qui ne valorise pas leurs compétences, ils perçoivent positivement le changement, car, comme le disent certains d'entre eux, « il ne peut pas [y] avoir pire situation que ce que nous vivons [actuellement] ; nous gardons donc espoir pour le changement ». Le paradoxe que présente cette proximité cognitive différenciée entre le premier responsable, les ingénieurs et les techniciens pousse à s'interroger sur la dimension culturelle comme base de construction de ces proximités. Lors de nos observations, il était courant de voir que les Libanais, notamment les ingénieurs et la Direction générale communiquaient régulièrement en arabe sur des sujets professionnels. Certaines réunions professionnelles commençaient en français et se terminaient le plus souvent en arabe, bien que des acteurs non arabophones soient présents. S'il est vrai que nos interrogations sur la problématique culturelle puissent être approfondies par une étude sociologique, ce qui ressort de nos observations permet de suspecter la convergence culturelle comme point de proximité cognitive.

Par contre, les agents administratifs ivoiriens n'ont pas développé une proximité cognitive entre eux, car leurs relations sont essentiellement professionnelles, voire inexistantes. Elles sont jugées inexistantes du fait de l'absence de règles fonctionnelles claires qui auraient favorisé

d'interactions denses entre eux. La même remarque est valable pour le groupe de techniciens.

Cependant, le responsable de la trésorerie, de nationalité franco-libanaise, entretient une proximité cognitive modérée avec les agents administratifs locaux, mais il est relativement distant des ingénieurs, avec qui il entretient uniquement des relations de courtoisie. Rappelons que le responsable de la trésorerie, Libanais de souche, partage en partie la culture des ingénieurs et du premier responsable, mais il perçoit différemment le changement ; ce qui nous pousse à nuancer l'explication de la proximité cognitive différenciée qui ne montre pas une dimension ethnique, mais plutôt culturelle. Lors de nos séries d'observations, ce cadre franco-libanais nous répète souvent : « je suis [plus] Libanais que Français, mais je ne partage pas la mentalité libanaise. J'ai eu la chance de vivre dans plusieurs pays d'Europe, d'Amérique et d'Afrique [donc] j'ai une perception différente par rapport à mes frères libanais ». Si ces passages ne nous informent pas particulièrement sur sa perception des aspects managériaux, il semble se démarquer des approches affichées par ses collègues libanais.

Cette dualité du jeu d'acteurs qui distingue les Libanais, d'un côté, les locaux, de l'autre, rend complexe la conduite du changement organisationnel. De ce fait, le consultant responsable de cette conduite a un double défi : briser intelligemment les frontières culturelles pour fédérer les acteurs et rendre effective l'adhésion de tous au changement.

#### **4-3 Application des trois étapes lewiniennes du changement organisationnel**

Le tableau ci-dessous récapitule les étapes du changement organisationnel conduit à « Erbil SARL » ainsi que les différentes actions entreprises. Sont mis en exergue, les objectifs poursuivis pour chaque groupe d'acteurs. De l'étape de décristallisation à celle de recristallisation en passant par l'adaptation, nous présentons les stratégies mises en œuvre pour avoir leur adhésion dans le processus de changement.



Étapes du changement (Lewin)	Principales actions entreprises	Acteurs 1 1 <sup>er</sup> Respons.	Acteur2 Ingénieurs	Acteur3 Tech. G.C	Acteur4 Resp. Très	Acteur5 Agents Loc.
Décrystallisation	Diagnostic organisationnel	-Mode de gouvernance -Règles et Procédures	Compétences techniques, en Gest des projet	Compétences techniques/ Expérience pratique	Compétences, En suivi budgétaire, management	Compétences administration/
	Analyse socioculturelle des deux groupes Libanais et locaux/Rapport au travail	Observation parcours antérieurs, habitudes, valeurs	Intégration culture locale/ Langues, Ouverture	Exp. Travail en interculture, Ouverture	Exp. Travail en interculture, Ouverture	Exp. Travail en interculture, Ouverture
	-Communication, sensibilisation au changement, -Co-écriture de procédures -Intégration des dysfonctionnements qui se révèlent au fil du temps	-Porter le leadership du changement -Communiquer sur le bien-fondé, -Appuyer les actions de changement -Coaching	-Constater les dysfonctionnements sur les chantiers, -Proposer des solutions, -Co-Écrire procédure -Motivation	-Réunions de chantier, motivation -Sensibilisation HSE, -Rapports journaliers	-Relever les dysfonctionnements, -Écrire les procédures, -Formation, -Adaptation ERP	-Sensibilisation, -Motivation, -Révéler les défis opérationnels, -Proposer les solutions
Adaptation	-Nouvel organigramme, -Implémentation procédures -Formation, coaching, suivi -Régulation système d'action concret (procédures et non officiel) -Diffusion des règles de bonnes pratiques, -Responsabilisation	-Gouverner dans le respect des procédures, -Intégrer en procédure nouvelles pratiques, -Faire pour donner l'exemple	-Piloter les projets selon les procéd. GP -Formation au management des hommes, -Formation en GP -Rapports de chantiers	-Formation, -Respect des procédures de chantiers, -Rapports journaliers, -Respect des normes HSE	-Formation à la gestion de la Trésor., -Planification budget -Formation au management, -Coaching, -Jouer la jonction entre locaux-Libanais	-Formation -Sensibilisation -Motivation -Découverte de soi
	-Affectation rationnel hommes et équipements, -Allocation rationnelles de ressources, -Fixation des objectifs personnels, -Institution intranet pour une fluidité des décisions, -Récompenses/sanctions	-Circonscrire le rôle de la Direction Gte, -Définition d'une vision de long terme, -Délégation -Coaching	-Ratio projets/Ing -Fiche de poste -Objectifs projet -Qualité manager -Esprit d'équipe -Réunion de chantier -Organisation du chantier/HSE -Confiance mutuelle Ing. Et Tech. G.C	-Fiche poste -Objectifs -Initiatives -Polyvalence	-Fiche de poste -Objectifs -Point focal motivateur -Adaptation pratique -Communication transversale, -Partage expérience.	-Fiche de poste -Objectifs -Monitoring, -Polyvalence -Esprit d'équipe
Re cristallisation	-Consolidation meill. Pratiques -Evaluation adaptation procéd. -Fluidifier la Com. au moyen des TIC (intranet), -Partage de bonnes pratiques -Récompenser, sanctionner	-Instituer Comité de Direction hebdo, -Consolider les habitudes managériales -Communication -Leadership visionnaire fédérateur	-Apprendre des autres sur la G.Projet -Tirer leçon des projets passés, -Identifier et fidéliser les équipes performantes (ingénieurs) -Remonter les écueils et proposer des améliorations pour les procédures, -Consolider l'esprit d'équipe	-Alerter sur les projets à risque de perte, -Présenter tableau de bord au comité -Proposer des solutions -Motiver les équipes	-S'approprier les procédures, -Se prêter à l'apprentissage, -Croire à l'avenir -Proposer des actions	
	-Fédérer/esprit d'entreprise -Événements rassembleur Off-site, et journée spécifique -Souligner les valeurs de l'entrep -souligner l'importance de chacun dans l'entreprise -Juste rétribution/ Travail -Plan de carrière	-Porter l'esprit d'entreprise, -Partager sa vision, -Motiver ses équipes -Suscite l'espoir, -Récompenser	-Fédérer les énergies et porter la vision de l'entreprise -S'inscrire dans une approche projet s'agissant d'une entreprise de BTP, -Se rendre disponible pour les autres, -Comprendre la spécificité des tâches des autres acteurs et les intégrer, -S'ouvrir à l'apprentissage, et partager des valeurs humaines, -Récompenser les bonnes pratiques, -Former, redéployer, et donner la chance aux moins performants, -Sanctionner les mauvaises pratiques -Célébrer régulièrement les succès pour approfondir le sentiment d'appartenance			

Tableau 3 – Étapes du processus lewinien du changement dans Erbil SARL

Nous avons synthétisé les actions entreprises dans la conduite du changement à « Erbil SARL » dans les trois étapes du changement décrit par Kurt Lewin (1951), à savoir : l'étape de dégel ou de décrystallisation, l'étape d'adaptation et l'étape de regel ou de recristallisation. Dans le tableau ci-dessus, chaque

étape décrit les actions entreprises et les changements attendus par groupes d'acteurs. Chaque étape de la mise en œuvre du changement est aussi en quelque sorte une nouvelle situation de gestion, une nouvelle réalité du temps (Bernoux, 2004), avec des acteurs nouveaux qui changent au fur et à mesure de l'avancement du processus.

#### ◆ L'Étape de dé cristallisation

Cette étape marque l'entrée en matière de la mission de conduite du changement. Le consultant chargé de conduire le changement doit réussir à s'intégrer parfaitement dans l'organisation, voire, au mieux, opérer une fusion avec elle. Se faire accepter est donc la finalité pour réussir la mission de changement. L'étape de dé cristallisation est aussi et avant tout une étape de diagnostic profond de la situation de gestion. Il porte sur le système d'action-concret à l'œuvre, c'est-à-dire les procédures et règles formalisées (existantes ou non) et les règles informelles qui gouvernent l'organisation. Le diagnostic portera aussi sur la place des différents acteurs dans le système (rôle, influence, croyance, motivation, sentiment d'appartenance à l'entreprise, espoir sur le futur de l'entreprise).

Dans le cas d'« Erbil SARL », le diagnostic initial a permis de voir l'existence des chocs culturels qui influencent négativement la réussite de l'entreprise. En effet, le secteur du BTP est un espace quasi-service qui ne repose que sur l'efficacité des ressources humaines, même si, à bien des égards, il a une dimension de transformation qui est le fait de créer, de bâtir. Cette dimension humaine qui plombe le modèle sectoriel fait que la réussite des entreprises qui le composent repose en tout ou partie sur la qualité des hommes (ingénieurs, techniciens, gestionnaires et autres agents de soutien). Elle est aussi le fruit de leurs interactions et de leurs capacités à co-innover et à co-construire les projets, voire de la qualité du système, qui est un ensemble d'hommes et de machines agissant en corrélation et suivant un ensemble de règles (von Bertalanffy, 1968).

Ainsi, il apparaît clairement que l'entreprise ou la vie de l'organisation ne saurait être une addition de parties ou de pratiques, mais plutôt une synergie de secteurs d'activités,

d'acteurs et de pratiques. Dès lors, il semble incongru de vouloir penser le changement en espérant changer chaque partie isolément. Dans le cas d'« Erbil SARL », ce serait installer une dichotomie entre les pratiques libanaises, d'une part, et celles des autres acteurs de l'entreprise, d'autre part. Il convient plutôt de cerner la problématique qui chape le succès de l'entreprise comme système et d'apporter un changement qui repose sur des règles et des pratiques généralement admises, le tout formant un système d'action concret où domine ce qui est écrit et consacré.

La décristallisation a consisté à diagnostiquer toutes les fonctions d'« Erbil SARL », à relever les dysfonctionnements, à rechercher leurs causes et à proposer des solutions. De la Direction générale en passant par les ingénieurs chefs de projets, le cadre trésorier, les techniciens de génie civil et les administratifs locaux, nous avons d'abord relevé les connaissances de chacun, leur rapport au travail, leurs motivations et leurs attentes. Dans la quête d'une adhésion au processus de changement, nous avons ensuite proposé aux différents acteurs de co-identifier les points qui plombent les activités de l'entreprise. Cette démarche, qui a eu l'adhésion de la majorité des acteurs, a permis de révéler les défis qui se présentent à Erbil SARL face à un partage des responsabilités. C'est ainsi qu'une campagne de sensibilisation et des formations ont permis la mobilisation des acteurs en vue de montrer le bien-fondé du changement d'obtenir leur adhésion et de vaincre les résistances au changement. Cette étape fut un tremplin pour faire prendre conscience à tous les acteurs des conséquences néfastes du repli culturel sur les activités de l'entreprise. Il s'agissait aussi d'inviter tous les acteurs, y compris le premier responsable (DG), à fonctionner sur des procédures de gestion consacrant un minimum de continuité de méthodes afin d'endiguer les pratiques peu orthodoxes.

#### ◆ **L'étape l'adaptation**

Cette étape consiste à la mise en œuvre du changement souhaité. Dans le cas d'« Erbil SARL », l'étape d'adaptation a consisté à l'écriture des procédures qui tiennent compte de la nature des activités, des ressources disponibles ou possibles (humaines, matérielles, financières). Afin de maintenir l'élan

d'adhésion de tous les acteurs, nous avons choisi de coécrire les procédures avec les acteurs concernés dans le but d'aligner ces procédures sur le changement voulu. Au cours de cette étape, un nouvel organigramme fut proposé à côté des nouvelles procédures et des fiches de postes et d'objectifs pour chaque agent.

Cette étape-clé du changement fut marquée par plusieurs séries de formations, de partage d'expériences entre pairs et par des pratiques exemplaires gagnantes, notamment dans la conduite des projets. Une réallocation des ressources humaines, matérielles et financières fut amorcée pour tenir compte du nouvel organigramme. À la suite d'une communication bien huilée, reprise par une messagerie Intranet qui eut la quasi-adhésion des acteurs, les notes de service, d'affectation et de nomination eurent aussi l'effet positif d'une sorte de reconnaissance par presque tous les employés. Peu s'interrogèrent sur la portée des nouvelles fonctions ou rôles, mais tous voyaient leur nom affiché au tableau comme une reconnaissance, et cela, sans distinction d'appartenance culturelle. De façon plus spécifique, cette étape d'implémentation voit le rôle du Directeur général être défini et circonscrit. Les ingénieurs adoptèrent l'approche projet dans la conduite des chantiers et apprirent à améliorer leurs relations avec les équipes de chantiers, la qualité du management figurant sur leur fiche d'évaluation.

Dans le même sillage, le responsable de la trésorerie fut invité à suivre la rentabilité par projet et à fixer des points d'alertes dans le suivi des dépenses de projet. Ensuite, l'adoption de fiches de poste d'objectifs a favorisé l'implication de tous les acteurs.

Notons, cependant, qu'à cette étape, aucune sanction ne fut envisagée, dans la mesure où les acteurs s'essayaient encore à l'application des nouvelles procédures. Néanmoins, tous étaient conscients que celles-ci mettaient fin à l'excuse de la responsabilité collective en cas de manquements aux obligations qu'occasionnait le défaut de procédures.

### ◆ L'étape de recristallisation

Pour Lewin, l'étape de recristallisation est consacrée à consolider le changement. Nous avons surtout utilisé cette étape pour faire émerger une culture d'entreprise (Minguzzi et Passaro, 1997). D'abord, nous avons travaillé à la consolidation des nouvelles pratiques par de nombreuses séances de *monitoring*, ensuite à l'institution d'un comité de direction hebdomadaire, de visites de chantiers, de rédaction de rapports journaliers, etc. Ces différentes rencontres servirent de cadre pour relever les points de dysfonctionnement et adapter les procédures. Afin de maintenir l'engagement de tous au changement, des évènements fédérateurs furent développés, au nombre desquels une cérémonie de *off-site* à caractère professionnel et festif. Cet évènement fut un tremplin pour présenter la nouvelle vision d'« Erbil SARL » et féliciter les agents qui se sont distingués par leur engagement au travail. Cette étape constitue ensuite un tremplin pour ajuster les traitements individuels afin de lutter contre les discriminations et de récompenser les efforts individuels bénéfiques à l'entreprise. Enfin, elle se donne à lire comme celle qui a vu le premier responsable s'approprier pleinement son rôle de conducteur du nouveau navire en émergence.

### Conclusion

Le cas « Erbil SARL » a permis de voir toute la complexité du changement organisationnel. Comme situation de gestion, l'entreprise se doit de s'assurer régulièrement de la bonne marche de sa dynamisation en tant que système organisé et unifié. Pour cela, les audits organisationnels doivent être plus fréquents pour donner les meilleures chances d'identifier les problèmes susceptibles d'entraver le bon fonctionnement du système. En effet, lorsque les implications culturelles et leur lot de conséquences s'installent, le changement devient très difficile à réaliser et demande beaucoup d'efforts et de temps. L'analyse du cas « Erbil SARL » comme situation de gestion a révélé qu'il ne s'agit pas d'un problème lié aux origines

culturelles des acteurs, mais plutôt à l'expérience professionnelle et à la pratique managériale. Il semble évident que, face à un tel iceberg, la partie visible du problème semble culturelle, mais ses véritables nœuds sont l'ignorance et le défaut de formation. Ainsi, les différents acteurs d'« Erbil SARL » ont été engagés dans le processus de changement par la formation, ils se sont rendu compte des avantages du travail collaboratif.

Le second constat qui participe à légitimer la part importante de l'ignorance dans la résistance au changement dans les organisations, c'est la quasi-absence de ce phénomène dans les grandes entreprises. Ces dernières se distinguent généralement par la haute qualité de leurs dirigeants, normalement au parfum des meilleures pratiques de gouvernance interculturelle.

Cette étude exploratoire a donc permis de mieux comprendre une dimension importante de la résistance au changement organisationnel impliquant les barrières culturelles. Elle comporte toutefois des limites en ce sens qu'elle s'appuie uniquement sur un seul cas, mais elle a le mérite d'ouvrir la voie à des recherches plus approfondies sur le sujet.

**Bibliographie**

- BABANDO, Jean-Pierre (2005). *La sous-traitance dans la construction*. Paris : LexisNexis.
- BOUBA-OLGA, Olivier, GROSSETTI, Michel (2008). Socio-économie de proximité, In *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3, 311-328.
- BROWN, John Seely, DUGUID, Paul (1991). *Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation*. In *Organization Science*, 2/1, 40-57.
- CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard (1977). *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.
- ELSBACH, Kimberly D., BARR, Pamela S., HARGADON, Andrew B. (2005). Identifying Situated Cognition in Organizations. In *Organization Science*, 16/4, 422-433.
- GAUDET, Stéphanie, ROBERT, Dominique (2018). *L'aventure de la recherche qualitative*. Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa.
- GIRIN, Jacques (1990). Problèmes du langage dans les organisations. In J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp. 37-77). Québec : Presses de l'Université Laval/Paris : ESKA.
- HUTCHINS, Edwin (1995). *Cognition in the Wild*. Cambridge, Massachusetts : MIT Press.
- JOUNIN, Nicolas, PATERNOSTER, Louise (2009/4). Un patron peut en cacher un autre. Soustraitance et intérim dans les secteurs du bâtiment et du nettoyage. In *Savoir/Agir*, n° 10, 13-22. <DOI 10.3917/sava.010.0013>
- JOURNE, Benoît, RAULET-CROSET, Nathalie (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. In *M@n@gement*, Vol. 11 (1), 27-55. <<https://doi.org/10.3917/mana.111.0027>>.
- LAVE, Jean, WENGER, Etienne (1990). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- LEWIN, Kurt (1951). *Field Theory in Social Science*. New York : Harper.
- MINGUZZI, Antonio, PASSARO, Renato (1997).

- Apprentissage et culture d'entreprise dans les PME : une analyse explorative intersectorielle. In *Revue internationale P.M.E.*, 10 (2), 45-79. <<https://doi.org/10.7202/1009023ar>>
- VAN CAMPENHONDT, Luc, MARQUET, Jacques, QUIVY, Raymond (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 5<sup>e</sup> éd.. Paris : Éditions Dunod.
- SCHMITT, Christophe, FABBRI, Rémy, GALLAIS, Marie (2011). Situation de gestion, proximité cognitive et changement dans les organisations. In *Revue française de gestion*, n° 213 (4), 157-169. <<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-4-page-157?lang=fr>>.
- SUCHMAN, Lucy A. (1987). *Plans and Situated Action: The Problem of Human-Machine Communication*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ULF, Hannerz (2010). *La complexité culturelle. Etudes de l'organisation sociale de la signification*, trad. Alain BATTEGAY, Pascale JOSEPH, Daniel MANDAGOT et Hervé MAURY, Avant-propos d'Alain Batte. Paris : Éd. la Croisée, coll. « Cultures publiques et mondes urbains ».
- RAEMY, Pierre-Alain, MEYLAN, Stéphanie (2009). Changement culturel et organisationnel par le biais d'une approche éthique : l'exemple de la police municipale de Lausanne. In *Éthique publique* [Online], vol. 11, n° 2. <URL: <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/112>. DOI: <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.112>. [Mis en ligne le 10 mai 2011 ; consulté le 06 décembre 2024] >.











## 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)