

UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR

CENTRE D'ÉTUDES DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE L'INFORMATION



**REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION**

*Nouvelle Série / Numéro spécial*



**MÉLANGES OFFERTS À EUGÉNIE ROKHAYA AW**

*Décembre 2023*



**REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION**



**MÉLANGES OFFERTS**  
**À**  
**EUGÉNIE ROKHAYA AW**

*Sous la direction de*

**Mamadou NDIAYE,**

Maître de Conférences (CAMES), Université Cheikh Anta Diop  
(Sénégal)

**Marième Pollèle NDIAYE,**

Maître de Conférences (CAMES), Université Gaston Berger (Sénégal)

***Nouvelle Série / Numéro Spécial***  
***Décembre 2023      ISSN 0850-895X***





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

**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)
- Moustapha SAMB, professeur des universités, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)
- 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, Université Gaston Berger (Sénégal)
- Marième Pollène NDIAYE, maître de conférences, Université Gaston Berger (Sénégal)
- Namoin YAO – BAGLO, maître de conférences, ISICA/Université de Lomé (Togo)
- Moustapha MBENGUE, maître de conférences, EBAD, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)
- Djibril DIAKHATÉ, maître de conférences, EBAD, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)
- Kouassi Sylvestre KOUAKOU, maître de conférences, EBAD, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)

## **COMITÉ DE LECTURE ET DE RÉDACTION :**

- Dr Dominique-François Mendy, CESTI, Université Cheikh Anta Diop
- Dr Mohamed Sakho Jimbira, Centre de recherche sur les Médiations, Université de Lorraine (France)
- Dr Sellé Seck, CESTI, Université Cheikh Anta Diop,
- Dr Yacine Diagne, CESTI, Université Cheikh Anta Diop (Dakar, Sénégal)
- Dr Fatoumata Bernadette Sonko, CESTI, Université Cheikh Anta Diop,
- Dr Papa Issakha Dieng, CESTI, Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)



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

*Édité par*

**Alioune Dieng,  
Professeur titulaire,  
Université Cheikh Anta Diop (Sénégal)**



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

**Décembre 2023**

**Illustration couverture :** Alioune Dieng

© CESTI

ISSN 0850-895X

Tous droits réservés

**Maquette de couverture :** Photo Eugénie Rokhaya Aw –  
RAC, 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 :** <https://rac.ucad.sn/>

**Adresses :**

*Revue Africaine de Communication*

CESTI/UCAD, BP 5005

Dakar-Fann

Sénégal



## SOMMAIRE

### ***Hommage à Éra, l'Amazone***

**1-2**

Alioune DIENG, Université Cheikh Anta Diop/Sénégal

### **Première partie : Médias, Internet & Régulation**

*Journalisme et whatsapp : analyse des pratiques infocommunicationnelles au Sénégal / Journalism and whatsapp: analysis of infocommunicational uses in Senegal*

Sokhna Fatou SECK SARR, Université Gaston Berger de Saint-Louis/Sénégal

**5-30**

*Approche critique de la tolérance administrative dans la régulation des médias audiovisuels au Cameroun / A critical approach to administrative tolerance in the regulation of audiovisual media in Cameroon*

Simon NGONO, Université de La Réunion/France

**31-65**

### **Deuxième partie : Communication, Organisation & Développement**

*Les organisations à l'épreuve du covid-19 au Sénégal : analyse info-communicationnelle des outils et pratiques numériques dans le management de la communication interne / Organizations facing covid-19 in Senegal: a communicational analysis of digital tools and practices in internal communication management*

Sahite GAYE, Université Cheikh Anta Diop / Sénégal

Mamadou NDIAYE, Université Cheikh Anta Diop/Sénégal

**69-90**

*La communication à l'épreuve du tourisme et du changement des comportements dans l'aire marine communautaire protégée de Bamboung au Sénégal / Communication put to test tourism and behaviour change in the community marine protected area of Bamboung in Senegal*

Adama Ndiaye, Université du Sine Saloum El Hadj Ibrahima Niassé / Sénégal

**91-130**

### **Troisième partie : Sociétés, Démocratie & Valeurs**

*Les clivages sociaux et la paix démocratique / Social cleavages and democratic peace*

Jean NJOYA, Université de Dschang/Cameroun **133-164**

*Dignité humaine et altérité chez Gabriel Marcel / Human dignity and otherness in Gabriel Marcel*

Roland ÉTOGA, Centre Saint Augustin de Dakar/Sénégal **165-195**

### **Quatrième partie : Littérature, Sociologie & Philosophie**

*La folie féminine dans l'univers capitaliste mauriacien / Feminine madness in the mauriacian capitalist environment*

Alioune DIENG, Université Cheikh Anta Diop/Sénégal **199-225**

*Dialectique de la communication. À propos d'un texte de S. Kierkegaard (1847) / Dialectics of communication. About a text from S. Kierkegaard (1847)*

Dominique François MENDY, Université Cheikh Anta Diop/Sénégal **227-249**

### **Notice biographique**

La Coordination de la RAC **253-255**

## LES ORGANISATIONS À L'ÉPREUVE DU COVID-19 AU SÉNÉGAL : ANALYSE INFO- COMMUNICATIONNELLE DES OUTILS ET PRATIQUES NUMÉRIQUES DANS LE MANAGEMENT DE LA COMMUNICATION INTERNE

## ORGANIZATIONS FACING COVID-19 IN SENEGAL: A COMMUNICATIONAL ANALYSIS OF DIGITAL TOOLS AND PRACTICES IN INTERNAL COMMUNICATION MANAGEMENT

**Sahite GAYE,**  
Université Cheikh Anta Diop / Sénégal  
**Mamadou NDIAYE,**  
Université Cheikh Anta Diop / Sénégal

### **Résumé :**

Le Sénégal à l'instar de beaucoup de pays n'a pas échappé à la pandémie du covid-19. La communication, surtout interne joue un rôle important lorsqu'il s'agit de penser les organisations à l'épreuve de cette pandémie. Elle mise sur les transformations imposées par les restrictions issues de cette crise. Le management de la communication interne devient un objet d'étude intéressant pour comprendre le changement organisationnel surtout si la réflexion part de la communication des organisations.

**Mots-clés :** Management, Communication, Crise, Technologie, Covid-19.

### **Summary:**

Senegal, like many countries, has not escaped the covid-19 pandemic. Communication, especially internal, plays an important role when it comes to organizing organizations to withstand this pandemic. It is banking on the transformations imposed by the restrictions resulting from this crisis. The management of internal communication becomes an interesting subject of study for understanding organizational change,

especially if the reflection starts from organizational communication.

**Keywords:** Management; Communication; Crisis; Technology; Covid-19.

## Introduction

« Coronavirus », « Covid-19 », « Télétravail », il existe un ensemble de mots qui ont rythmé 2020 et ces vocables en font partie. En effet, il est d'usage de s'adapter à un phénomène qui traverse une société, ou lorsque l'on voit émerger, dans la conduite d'action, des notions ou des pratiques permettant de saisir certaines dynamiques (Thévenot, 2006).

Par ailleurs, cette réflexion soulève, au-delà de la question sémantique, celle du changement. Et, nombreux sont les auteurs qui ont porté leur réflexion sur les nouvelles formes organisationnelles, notamment des études sur l'entreprise réseau, l'entreprise virtuelle, l'entreprise intelligente ou l'organisation apprenante (Le Moëgne, 2007). Il ressort de son analyse que toute organisation risque d'être confrontée à des changements non pas voulus, mais le plus souvent subis, fréquemment imprévus, de plus en plus fréquents. Sous ce rapport, l'apparition du covid-19 pourrait être considérée, à bien des égards, comme une crise sanitaire imprévisible qui a bouleversé profondément le mode de fonctionnement de certaines organisations au Sénégal. Quels sont les contours de la communication interne des organisations durant cette période de crise sanitaire ?

Ainsi, nous émettons l'hypothèse principale suivante que la crise du covid-19 au Sénégal a battu en brèche une certaine perception des organisations en faisant émerger de nouvelles pratiques dans la communication interne. En d'autres mots, le management stratégique a changé ses modalités dans le contexte pandémique.

Face aux obstacles et aux enjeux liés à la protection des données et à la concurrence, cet article se concentre sur une entreprise privée qui reflète l'essence de problématique : Leader Interim et Services. Cette organisation, régie par la convention du commerce, créée en 2015, évolue dans la gestion du personnel (administratif, de sécurité, de nettoyage) avec 15 employés permanents et 350 prestataires. Autrement dit, loin de toute considération axiologique, cette étude se focalise sur les logiques qui sous-tendent l'usage du numérique et les répertoires d'actions utilisés.

S'inscrivant dans les champs des sciences de l'information et de la communication (SIC), qui empruntent, entre autres, les outils de la sociologie (usages et modes de vie), du management, de la psychologie et de la sémiologie (Boutaud, 2001), notre analyse fait appel à une combinaison théorique dont le socle s'appuie sur les approches constitutives qui englobent les considérations communicationnelles. En fait, pour reprendre Muchielli, les sciences de l'information et de la communication « ont l'enthousiasme de leur jeunesse [...], elles ont conçu l'ambitieux programme de vouloir penser toutes les Communications de notre société qui ne sont pas du niveau interpersonnel » (2001 : 146).

D'un point de vue méthodologique, cette étude exploratoire, centrée sur « les usages numériques dans les organisations », - repose sur une démarche qualitative de type ethnographique sous-tendue par des entretiens semi-directifs et un questionnaire. De manière plus explicite, les techniques de l'observation et de l'analyse de contenus sont utilisées afin de mieux comprendre les usages socio-

numériques dans le management de la communication interne au Sénégal.

Le questionnaire a été administré dans les locaux de l'entreprise ciblée. Bien que le Directeur ait apporté son appui à l'administration du questionnaire, c'était toutefois difficile de le faire remplir du fait de l'absence d'aptitude à l'écriture et des problèmes de disponibilité des enquêtés<sup>11</sup> ; ce qui a eu un impact plus ou moins négligeable sur l'épaisseur quantitative des données recueillies.

Dans le cas étudié, l'analyse mettra d'abord l'accent sur le caractère protéiforme du changement organisationnel en contexte de crise sanitaire. Il s'agira ensuite de souligner la centralité des mutations dans le management de l'information. Enfin, dans le cadre d'un approfondissement critique des données analysées, l'accent sera mis sur les pratiques organisationnelles émergentes au niveau de Leader Interim et Services en relation avec les dispositifs socio-techniques.

### **1- L'impact du covid-19 dans les mutations organisationnelles**

Durant nos entretiens avec le top management, le mot « changement » est revenu plusieurs fois en réponse à la question : « Quel est le mot qui peut résumer l'expérience du Covid-19 ? ». Toutefois, le vocable reste difficile à définir puisqu'il s'applique à tous les secteurs. Dans le cadre de cette étude, nous allons retenir la définition de Cote et al (1994) qui l'assimilent au

passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre

---

<sup>11</sup> Moins de cent personnes ont accepté de répondre au questionnaire alors que l'objectif était de recueillir au moins une centaine de réponses.

considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées.

Sous ce rapport, dans l'organisation étudiée, l'apparition du Covid se lit d'abord comme une situation « jugée inadéquate ».

### **1.1. L'institutionnalisation des mesures sanitaires**

Au-delà de Leader Interim et Services, les mesures prises lors de l'apparition du covid-19 peuvent se lire comme des contraintes. Dans cette perspective, la recherche documentaire a permis d'exploiter les discours du ministère de la Santé et de l'Action sociale (MSAS) et ceux du président de la République du Sénégal. Ainsi, en décrétant l'état d'urgence le 23 mars 2020, le président Macky Sall souligne la nécessité du changement de comportement :

Ce moment est inédit dans l'histoire de l'humanité. Voilà que l'infiniment petit fait trembler le monde entier, de façon brutale, rapide et massive ; ignorant les frontières ; frappant sans distinction pays riches comme pays pauvres, et sans égard pour le statut social des uns et des autres.

Ce discours sera l'objet de plusieurs mesures comme les restrictions liées aux conditions de travail, la mise en place de nouvelles règles ...

Il faut rappeler aussi que la question du risque dispose d'un socle théorique partant des travaux de Beck (1992) et de Giddens (1991, 1994), qui font du risque un élément central pour mieux comprendre la vulnérabilité des sociétés contemporaines. De ce fait, les situations de crise posent toujours la nécessité de repenser les modes et les modalités de l'organisation ainsi que ses acteurs et son environnement. Voilà pourquoi, le coronavirus apparaît

comme révélateur de la fragilité des organisations, mais surtout de l'obsolescence de certains modèles de communication. En même temps, cette lecture relève d'une approche qui considère le contexte comme fondamental. Il s'agit de la théorie de la contingence, qui part du constat que les organisations sont dépendantes de leur environnement. De ce fait, elles doivent s'orienter de façon à faire face aux circonstances qui viennent de l'extérieur. Ce nouveau paradigme théorique autorise une redéfinition du changement, qui sera reconsidéré ici comme

une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers, des activités, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. Dans tous les cas, il représente un impact social (Meier et al., 2007 ; cités par Donjean et Lambotte, 2015 : 7).

Dès lors, le changement est observable et observé. En ce sens, lorsqu'on parle de changement, il n'entraîne pas forcément des modifications plus ou moins grandes, mais il concerne plus les acteurs qui le vivent.

De ce fait, les mesures prises par le gouvernement sénégalais vont affecter les modes de fonctionnement de Leadership Interim et Services. À ce propos, Pierre Collerette, avec son modèle du processus de changement affirme que « pour comprendre la problématique du changement organisationnel, il faut examiner l'expérience des acteurs qui vivent le changement » (1997 : 23). D'après lui, le processus de changement s'apparente à une reconstruction du réel et comprend quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Nous verrons que sans même se préparer au changement, les



acteurs de Leadership Interim et Services ont réussi à s'adapter.

La première phase, l'éveil se remarque lorsque le changement est inévitable et que la pression est visible : « l'activité mentale qui consiste à s'interroger sur l'utilité de prêter attention à cette pression » (*Ibid.* : 25). Autrement dit, l'individu a deux choix : accepter ou refuser de remettre en question sa représentation face au réel qu'il est en train de vivre. Le choix pourrait entraîner la deuxième phase si l'acteur accepte une remise en question de son système de représentation.

Cette dernière déclenche alors la deuxième phase, la désintégration. Elle consiste à « déterminer quels sont les aspects jugés non-adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent » (*Ibid.* : 6). Durant cette phase, comme c'est perceptible dans nos entretiens, l'entreprise a jugé nécessaire de s'adapter à cette nouvelle donne.

Ces deux phases : l'éveil et la désintégration sont parmi les conséquences des mesures prises par le gouvernement et font apparaître la nécessité de nouvelles pratiques face à une « nouvelle réalité », selon le Directeur de cette entreprise. Ainsi, pour cette troisième phase, les acteurs sont à la recherche de nouvelles solutions pour s'adapter.

## **1. 2. Le management de la communication interne : un changement protéiforme**

L'on ne peut parler de changement organisationnel sans évoquer la question des formes organisationnelles voire celle de ses mutations. Des auteurs comme Kanter, Stein et Jick (1992) ont beaucoup travaillé sur le changement organisationnel dans les grandes organisations. En effet, ils

ont identifié, au départ, trois grandes catégories d'acteurs que l'on retrouve dans les processus de changement organisationnel. Rappelons que leurs études sont consacrées essentiellement à la problématique de la planification, qui permettra, toutefois, de mieux comprendre notre cas d'étude Leader Interim et Services.

Pour ces auteurs, la première catégorie d'acteurs correspond aux « stratèges du changement », c'est-à-dire aux personnes qui le conçoivent. Au niveau de Leader Interim et Services, pour « s'adapter à la réalité », la direction générale a essayé, dès le début « de réfléchir sur les meilleures solutions possibles [...], avec l'appui du top management ».

La troisième catégorie concerne les « organisateurs du changement », c'est à dire ceux qui vont le réaliser. Il s'agit des chefs d'équipe et des autres membres de l'entreprise. Ainsi, nonobstant leur nombre, ces agents du changement sont les premiers concernés par son impact, selon le Directeur de Leader Interim et Services :

Dans le cadre de notre entreprise, les managers sont considérés comme étant ceux qui doivent souffler sur la braise du changement. Ils partagent la vision de l'entreprise avec des règles bien définies. Leurs activités c'est de donner sens en prenant en compte notre vision et les attentes des collaborateurs.

Dans une autre perspective, Pierre Collerette demande une répartition des acteurs du changement selon deux catégories très distinctes : les agents et les destinataires. Les premiers sont ceux qui « qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement » (1997 : 142). Dans le cas de Leader Interim et Services, il s'agit, en plus du top management, des chefs d'équipes et des responsables de formation. Quant aux destinataires du changement, ce sont « les personnes visées,

directement ou indirectement, par les différentes actions des agents, à un moment ou l'autre du processus de changement » (*Ibid.*). Dans ce lot, nous avons les destinataires relais et les destinataires terminaux. En ce qui concerne le premier groupe, ils sont composés par ceux que l'on pourrait désigner comme le middle management. Par conséquent, les destinataires terminaux sont « les acteurs que l'on veut toucher au terme de différentes actions de l'entreprise de changement » (*Ibid.* : 144).

### **1.3. La centralité de la communication dans le changement organisationnel**

La centralité de la communication revient souvent lorsqu'il est question de changement. De nombreux auteurs ont évoqué celle de la communication (Donjean et Lambotte, 2015 ; Bareil, 2008). Dès le début de la pandémie et surtout avec les mesures de restriction, l'entreprise Leadership Interim et Services a pris des initiatives qui, au départ, n'étaient pas prévues. De ce fait, dès la mise en place du projet de changement, elle a communiqué le plus tôt possible en faisant de la pédagogie et en partageant toutes les informations liées à son implantation. Ensuite, le Top Management s'est rapproché des travailleurs affectés par le changement et a pris en considération leurs inquiétudes. Enfin, il a ensuite décentralisé les responsabilités en impliquant le middle management. Ces décisions, qui proposent un accompagnement adapté, ont considérablement réduit l'inconfort et la peur au changement.

Toutefois, il est important de comprendre que la communication dans cette période de crise ne doit pas s'improviser. En effet, il existe deux modèles théoriques pour communiquer le changement (Pélage, 2004).

Le premier modèle privilégie la communication managériale, qui se caractérise par la forme descendante et unidirectionnelle. En ce sens, la communication descendante consiste en la transmission d'informations allant des dirigeants aux employés. Comme son nom l'indique, elle fait appel à un processus de communication partant du haut vers le bas. Autrement dit, se servir uniquement de ce modèle reviendrait à ne pas prendre en compte le fait que l'organisation n'est pas une entité homogène mais qu'elle est composée d'acteurs devant réaliser le changement tout en ayant pas les mêmes attentes ni les mêmes interprétations.

Quant au modèle participatif, il intègre à la fois la transmission de l'information et l'interprétation des différents acteurs. Ce type de communication encourage la participation de tous les acteurs en utilisant l'information qui provient du terrain pour que le changement ne soit pas imposé. Contrairement au premier, le second modèle tient en compte la réception et l'interprétation des messages par les différents acteurs.

#### **1.4. La communication : un levier face à la résistance au changement**

Dans les processus de changement organisationnel, certains employés sont plus exposés que d'autres. Cette attitude est qualifiée de résistance au changement. Sous cet angle, Colletterte et al. proposent une typologie des résistances au changement en trois catégories, analysées en prenant en compte les résultats des entretiens.

Il est question, en premier lieu, des résistances liées à l'individu, selon lesquelles tout changement organisationnel entraîne un changement individuel. L'acteur y est appelé à changer certaines

habitudes pour s'adapter en adoptant de nouvelles pratiques. Dans l'entreprise Leader Interim et Services, plus de deux tiers des salariés interrogés (170) ont affirmé que le changement était inévitable. Sous ce rapport, l'acteur est face à la peur de l'inconnu, du nouveau. De la sorte, le changement organisationnel entraîné par le covid-19 a eu comme effet le bouleversement des habitudes du quotidien des acteurs de l'organisation.

En second lieu, l'accent est mis sur les résistances en rapport avec le système social, élément clef de l'intégration des acteurs. Dans le cadre de la pandémie à covid-19, certaines restrictions comme la distanciation sociale peuvent se lire comme élément déclencheur de cette forme de résistance.

En troisième lieu, il s'agit des résistances liées au mode d'introduction du changement. En observant les pratiques de communication au niveau de Leadership Interim et Services, il est clair que la tendance est de fournir du contenu, voire de mettre l'accent sur l'information par rapport aux tâches à effectuer dans la mesure où « la communication doit ainsi être mise au service d'une construction partagée de sens » (Collerette, 2008 : 146).

En résumé, il est important à ce niveau, selon Collerette, de se poser certaines questions pour éviter ces résistances : Quel sens donne-t-on au changement ? Qu'est-ce qui le justifie ? Quelles sont les raisons qui l'expliquent ? En quoi consiste-t-il ? Comment se déroule sa mise en œuvre ? Quels sont les acteurs concernés par le changement ? Quels effets induit-il sur la vie, les activités professionnelles et les habitudes des personnes qu'il affecte ? Quel soutien doit-on apporter au personnel ?

Cette première partie a exploré comment la pandémie à covid-19 a instauré un changement au niveau de Leader Interim et Services. Au-delà des aspects organisationnels, les acteurs ont été au cœur des nouvelles pratiques observées. Ainsi, il sera question dans la seconde partie de la centralité des technologies de l'information dans le management de la communication interne.

## **2 - Des bons usages de la technologie dans le management de la communication**

En 2002, Robert Rex a publié un article intitulé *Changements et Technologies de l'information*, dans lequel il souligne l'importance que la technologie peut avoir au niveau des organisations. Selon lui, dans une perspective d'ingénierie organisationnelle, la technologie est un outil que l'on peut utiliser dans la stratégie de changement organisationnel. Elle y joue le rôle de support et parfois d'élément déclencheur. Dans la perspective du déterminisme technologique, on note l'établissement de lois afin de prévoir les conséquences de l'introduction d'une nouvelle technologie dans l'organisation. En ce sens, il existe une anticipation sur les changements que la dite-technologie produira à l'avenir dans l'organisation. Les théoriciens de ce courant vont ainsi démontrer que la technologie a des répercussions sur la forme de l'organisation, la prise de décisions ainsi que sur les frontières de l'organisation. La dernière perspective, dite interactionniste, se base sur les théories de la structuration de A. Giddens (1987). Ce dernier établit un schéma dans une relation de cause à effet entre les acteurs et la structure. Autrement dit, les actions des acteurs, qui ont des conséquences sur la structure, se font grâce à elle, même si les deux interagissent et s'actualisent mutuellement.

De ce fait, il existe une relation d'interaction entre action/acteur et structure sociale. Les technologies permettent alors aux agents d'agir et de modifier petit à petit la « structure sociale ». Elles vont ainsi changer le sens, les représentations et « les normes de fonctionnement ». Dans ce cas, on parle d'« appropriation », puisqu'il s'agit de la remise en cause des pratiques et routines installées jusque-là ; ce que nous avons souligné dans la première partie.

### **2.1. Le Web, un accélérateur du changement**

Le Web n'est plus perçu comme un simple diffuseur de contenu. Sa configuration le positionne comme une véritable plateforme de communication, d'échange et de partage entre les différents utilisateurs.

À ce titre, la notion de « Web 2.0 » est souvent liée aux médias sociaux, supports de communication permettant des interactions sociales à travers l'utilisation d'une technologie permettant la création de contenus par les utilisateurs. À ce titre, Antonio Casilli, dans son livre *Les liaisons numériques* (2010), parle de la manière dont les relations entre individus s'établissent dans les réseaux sociaux, une médiation assurée par le numérique.

Durant la pandémie, beaucoup d'organisations ont eu recours aux technologies de l'information et de la communication. Rappelons que l'entreprise Leader Interim et Services évolue dans la gestion du personnel (administratif, de sécurité, de nettoyage) avec 15 employé directs et 350 prestataires. Dans le cadre du recrutement, le Web a été un outil très utile si l'on en croit son directeur :

D'abord, le web permet de dématérialiser et permet de gagner du temps. Ainsi, par exemple, la gestion des documents est transférée vers les ordinateurs, les tablettes qui vont être amenés à jongler avec une base de

données ainsi constituée. Le chargé de recrutement, même à distance, n'a ainsi qu'à saisir les mots-clés du profil recherché pour le retrouver sans même avoir à trier ou lire tous les CV de la base des données. Il est aisé aussi pour la consultation, c'est également beaucoup plus rapide, car le temps pris pour la numérisation est vite rentabilisé. Il est évident que les sites web et les outils numériques sont devenus indispensables aux entreprises. Ils assurent notamment un gain de temps optimal.

La communication interne, qui comprend les divers actes de communication qui ont lieu dans l'organisation, s'accompagne d'outils et de dispositifs pour expliquer le changement. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre par rapport à la culture d'entreprise, aux rituels et aux outils dont dispose la communication interne (journal interne, intranet, réseaux sociaux internes...). En outre, elle a pour but d'informer les entreprises et leurs salariés sur la vie professionnelle, mais aussi sur ce qui peut toucher l'organisation en externe. Il s'agit, par exemple, des évolutions importantes sur les marchés, d'une nouvelle réglementation, etc. Elle a aussi pour but de fédérer les salariés autour du collectif, d'encourager chez eux le sentiment d'appartenance à l'organisation.

La mission centrale de la communication interne est de diffuser la culture d'entreprise en interne afin de faire adhérer les salariés. Elle est élaborée en collaboration avec la direction de l'entreprise et doit rester cohérente avec les valeurs de la structure.

## **2.2 Analyse et interprétation des données**

Sur les 56 personnes ayant répondu à l'enquête la majorité, à savoir 39, travaillent dans cette entreprise de plus de trois ans. Ils connaissent donc assez bien cette organisation où ils évoluent. Deux autres enquêtés y travaillent depuis le



début. Nous avons donc un panel avec des employés ayant une ancienneté de plus de 4 ans dans une très grande majorité. Seuls 12 employés ont moins de 5 années d'expérience. Il faut savoir qu'il faut nécessairement plus de 3 ans d'expérience à un même poste pour avoir accès à une formation.

Par ailleurs, ils ont tous conscience de l'impact des technologies numériques sur leur travail, puisqu'en dehors d'un enquêté, ils répondent tous oui à l'affirmation selon laquelle « les technologies numériques bouleversent les organisations ». À la question relative à l'impact direct que ces technologies ont sur leur travail, les réponses sont assez diverses. Il n'y a pas de consensus général comme sur la question précédente. Ainsi, 40 personnes sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle les « technologies numériques allègent leur travail ». Un groupe de personnes moins important (12) est d'accord avec l'affirmation selon laquelle « les technologies numériques sont nécessaires ».

La deuxième réponse qui revient le plus est que « les technologies numériques requièrent de nouvelles connaissances ». Elle a été cochée par 39 personnes. Seulement 6 personnes ont sélectionné l'affirmation selon laquelle « les technologies numériques rajoutent des nouvelles difficultés ». On voit ainsi que la perception des technologies numériques est assez positive. Les enquêtés les considèrent comme étant nécessaires à l'organisation et qu'elles rendent leur travail moins pénible, mais ils reconnaissent qu'elles nécessitent de nouvelles connaissances.

Quand on arrive à la question sur la formation, sur 24 enquêtés seuls 4 ont déjà suivi une formation accès sur le numérique. Ils ne ressentent pas, dans une grande majorité,

le besoin de suivre une formation ou de la refaire. Ainsi, 12 personnes seulement aimeraient suivre une formation.

La question suivante porte sur la manière dont les postiers sont informés des changements à venir dans leur travail, il s'agissait d'une question à choix multiple dans laquelle l'on pouvait choisir jusqu'à deux réponses. La modalité qui revient le plus souvent est la « note de service » partagée sur le groupe WhatsApp que 47 personnes ont choisi. La deuxième réponse la plus citée est l'information directe en face à face avec un supérieur ou un manager, qui a été choisie par 8 personnes. Les modes d'information en ligne ont été choisis seulement 4 fois, le mail deux fois et l'intranet une seule fois. On voit ainsi que la source principale d'information se retrouve sur le lieu de travail ; qu'il s'agisse d'un autre membre du personnel ou d'une note de service.

La question suivante vise à savoir vers quel interlocuteur se tourne le salarié quand il a besoin d'aide dans son travail ou qu'il rencontre un problème avec l'outil numérique. La réponse qui revient le plus souvent est le « collègue de travail » pour 39 personnes, tandis que 7 autres répondent le « manager », contre 4 réponses pour le supérieur hiérarchique. On voit ainsi que la personne de choix est très clairement un collègue de travail. À la question portant sur le type de document à utiliser en cas de besoin, ils citent tous le manuel de travail ou le mode d'emploi imprimé ; une partie d'entre eux (6 autres) rajoutent même l'aide en ligne. Il s'agissait d'une question à choix multiple acceptant 2 réponses ou une seule.

Toutefois, rappelons que ceux qui consultent les collègues n'ont pas souvent le niveau nécessaire pour le manuel. D'ailleurs, il existe un document interne qui présente la

formation comme une réponse aux attentes des travailleurs. Afin de répondre à cette demande, l'entreprise a développé l'accès à la formation. Ce texte mentionne aussi que la formation a aussi pour objectif de permettre aux collaborateurs d'accomplir les tâches qui leur incombent dans leur travail. La formation n'a donc pas pour seul objectif une évolution de carrière ; elle permet aussi de continuer à être productif dans leur travail. Néanmoins, le texte n'insiste pas sur ce point. La formation est avant tout présentée comme un mécanisme d'évolution professionnelle.

### **2.3 Interprétation info-communicationnelle de l'enquête**

De cette enquête, il ressort plusieurs observations. La première est que les travailleurs ont bien conscience de l'importance des technologies numériques pour les organisations, car ils ont dans leur grande majorité une perception assez positive de ces outils. La réponse à la question centrale sur l'accompagnement au changement est plus compliquée, vu que les résultats sont plus mitigés.

Tout d'abord, il faut préciser que l'ensemble des enquêtés portent de l'intérêt à ce sujet. Seulement, le problème est de savoir s'ils ont assez d'informations. La réponse est complexe puisqu'une grande partie des enquêtés a préféré ne pas répondre à la question. Quant à savoir à qui ou quoi ils se réfèrent de préférence, la majorité des enquêtés s'adressent en priorité à un collègue quand ils rencontrent un problème.

Toutefois, les sources d'informations sont multiples, puisqu'il peut s'agir d'échanges entre membres du personnel ou la consultation d'un document dans le groupe WhatsApp. Il était possible pour les enquêtés de répondre « aucun document » à cette question. Ainsi, nous pouvons

en déduire qu'ils ont toujours des documents à disposition, même s'ils préfèrent parler à leur collègue.

Les questions sur la formation font ressortir des réponses assez intéressantes. Très peu d'enquêtés ont déjà suivi une formation axée sur les technologies numériques, peu d'entre elles ont le souhait de suivre ce type de formation alors qu'ils sont presque tous d'accord à l'unanimité pour reconnaître l'importance des technologies numériques dans leur travail.

La pré-enquête a énormément favorisé la réalisation de l'enquête proprement dite, qui a ensuite permis de confirmer les hypothèses formulées avant l'entame de la collecte des données. À l'issue de l'enquête est confirmée la présence de dispositifs permettant d'informer les salariés des changements à venir : les notes de service, le mailing professionnel et, enfin, l'échange verbal avec les personnes qui encadrent le travail. L'enquête révèle que le contact de choix des travailleurs est leur collègue, et qu'en cas de doute, c'est vers lui qu'ils se tournent en premier.

## **Conclusion**

Nous avons vu à travers cette étude comment la pandémie a été un tournant décisif dans le changement organisationnel. De même, les technologies numériques ont participé au changement des habitudes au travail et ont changé les formes organisationnelles. Elles ont été ainsi un élément révélateur de certaines pratiques organisationnelles. Mais le changement ne modifie pas seulement les pratiques, car il touche l'identité professionnelle des agents dans la mesure où, en filigrane, les enjeux sont plus profonds. L'incertitude qui l'accompagne explique en partie le phénomène de

résistance au changement souvent observé dans les organisations.

Dans ce contexte de transformations importantes, le rôle des managers et des communicants en interne est d'accompagner les salariés en leur exposant les objectifs de l'organisation et en cherchant leur adhésion face aux projets de l'organisation.

Le travail de terrain a été fait en plusieurs phases. La première partie était une analyse du changement afin de comprendre les enjeux stratégiques que représentent les technologies numériques pour les employés et les projets concrets que les entreprises mettent en place dans un contexte marqué par des mesures restrictives.

Dans ce cas de figure, nous avons vu combien les technologies numériques ont pris une place importante pendant la pandémie. Nous avons aussi remarqué que le développement des technologies numériques est présenté comme une nécessité pour faire face à cette situation et pour répondre aux besoins des usagers. De plus, nous remarquons que peu de mentions sont faites aux internautes et à la place qu'ils auront ou ont dans cette stratégie. Dans un deuxième temps, nous nous sommes concentrés sur le ressenti et les représentations des acteurs devant cette situation.

Pour finir notre travail, nous avons effectué une enquête de terrain avec un questionnaire afin de déterminer les dispositifs d'accompagnement qui existent, de connaître la perception qu'ont les travailleurs des technologies numériques et de savoir de quels moyens ils disposent au quotidien pour les aider au mieux à utiliser ces technologies. Nous avons introduit la possibilité de ne pas

répondre à certaines questions parce qu'il n'est pas souhaitable d'être catégorique sur l'information. D'ailleurs, en administrant le questionnaire une grande partie des enquêtés (en off) faisait des commentaires sur certaines questions pour dire en somme que tout dépendait du sujet ou de l'intérêt qu'on porte à ce type à celui-ci. De plus, il faut aussi prendre en compte le fait que l'enquêté n'a pas forcément envie d'évaluer l'organisation pour laquelle il travaille en termes de qualité.

De cette enquête, il ressort que les travailleurs se tournent en priorité vers leurs collègues alors qu'ils ont tous à leur disposition, sur leur lieu de travail, plusieurs moyens d'information tels que le groupe WhatsApp, l'échange d'e-mails et les manuels ou modes d'emploi.

## Bibliographie

- ADARY, Assaeël et al. (2020). *Le Communicator, toute la communication pour un monde plus responsable*, 9<sup>e</sup> éd. Paris : Dunod.
- BAZET Isabelle, JOLIVET Alexia, MAYÈRE Anne (2008). Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation : changement organisationnel et gestion des événements indésirables. In *Revue Communication et Organisation*, n° 33, 31-39.
- BECK, Ulrich (2001). *La Société du risque : Sur la voie d'une autre modernité*. Paris : Aubier.
- 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.
- CALLON, Michel (2006). Sociologie de l'acteur réseau. In Akrich, Madeleine, Callon, Michel & Latour, Bernard (dir.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs* (pp. 267-276). Paris : Presses des Mines.
- CASILLI, Antonio (2012). *Les liaisons numériques-vers une nouvelle sociabilité ?* Paris : Seuil.
- COLLERETTE, Pierre et al. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- COLLERETTE, Pierre et al. (2013). *Le pilotage du changement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- FOUCAULT, Michel (1985). *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard, collection « Bibliothèque des Histoires ».
- GARDERE, Élisabeth & COLLERETTE, Pierre (2008). Entretien avec Pierre Collerette. In *Communication et Organisation*, n° 33, 145-149.
- GAYE, Sahite (2014). Analyse sociocritique de la Société de l'Information : écritures et stratégies d'acteurs du réseau des Technologies de l'Information et de la Communication au Sénégal. Thèse de Doctorat en SIC, Université de Rennes 2.
- GIDDENS, Anthony (1987). *La constitution de la société (The Constitution of Society)*. Paris : P.U.F.

- GILBERT Patrick (2008). Apprendre dans les réorganisations : une perspective communicationnelle. In *Communication et Organisation*, n° 33, 40-48.
- GIROUX Nicole (1993). Communication et changement dans les organisations. In *Communication et organisation* [En ligne], 3 | mis en ligne le 26 mars 2012. Disponible sur : <<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1615>> [Consulté le 30 juin 2023.]. DOI : <<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.161>>.
- GIROUX, Nicole (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement. In *Management International*, Vol. 3, n°1, 1-14.
- 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.
- LIBAERT, Thierry (2001). *La Communication de proximité*, 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Éditions Liaisons.
- LIBAERT, Thierry (2005). *La Communication d'entreprise*, 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Economica, coll. « Gestion Poche ».
- MUCCHIELLI, Alex (2001). *Les sciences de l'information et de la communication*, 3<sup>ème</sup> éd. Paris : Armand Colin.
- NDIAYE, Mamadou (2006). E-gouvernance et démocratie en Afrique : le Sénégal dans la mondialisation des pratiques. Thèse de Doctorat en SIC, Université Michel de Montaigne Bordeaux 3.
- PÉLAGE, Millie Théodora (2004). Les approches du changement organisationnel dans les Sciences de l'Information et de la Communication. In *Quaderni*, n° 54, 43-53.
- WEICK, Karl (1995). *Sensemaking in organizations, Foundations for Organizational Science*. California : SAGE Publications.







## REVUE AFRICAINE DE COMMUNICATION (RAC)



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 spécial de la *Revue Africaine de Communication* se donne, entre autres, pour objectif de magnifier l'héritage prestigieux laissé par feu Madame Eugénie Rokhaya Aw, ancienne directrice du CESTI, qui a consacré toute sa vie au rayonnement du savoir, de la démocratie, de l'équité, de la justice et de la liberté d'expression.

**UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR**



**CENTRE D'ÉTUDES DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE L'INFORMATION**