



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 : 3092-5630

e-ISSN : 3092-5614



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 : 3092-5630

e-ISSN : 3092-5614

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 ; 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

**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 ; alioune1.dieng@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 Antiqua 11.

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

Les mots sur support numérique prennent des couleurs, se

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

- **Source de la citation :**

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

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

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

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

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

- **Citation de deux auteurs :**

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

- **Plus de deux auteurs :**

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

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

- **Citation d'une institution :**

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

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

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

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

- **Dictionnaire :**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Paraphrase d'un texte écrit :**

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

6. Ponctuation

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

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

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

7. Normes typographiques

Format : Document Word.

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

Style : Normal

Reliure à gauche : 0 cm ;

Interligne : simple

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

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

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

Espacement : avant : 0 point, après : 0 point

8. Les tableaux :

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

9. Notes de bas de page

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

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

10. Bibliographie

- **Format :**

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

Retrait : gauche : 0 cm, droite : 0 cm ; Interligne simple ;
suspension : 0,5 cm

Espacement : avant : 0 point, après : 0 point

- **Monographie :**

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

- **Ouvrage collectif :**

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

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

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

- **Article :**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Congrès/Colloque (publié) :**

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

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

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

- **Ressources Internet :**

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

- **Livre électronique avec URL** : Nom, Prénom (Année). *Titre en italiques*. Le **lien** entre guillemets simples <... [Consulté le...] >.
- **Page ou Site Web** : Auteur ou Organisme (Année de publication). *Titre de la page consultée*. Date de la dernière mise à jour ou de copyright). Le **lien** entre guillemets simples <... [Consulté le...] >.
- **Texte législatif (version imprimée)** : *Titre et date d'adoption du texte de loi* ; Sigle (si existant), Recueil et Numéro.
- **Texte ou article législatif (version électronique)** : *Titre et date d'adoption du texte ou de l'article de loi* ; Sigle (si existant) ; Recueil et numéro ; Le **lien** entre guillemets simples <... [Consulté le...] >.
- **Thèse** : Prénom Nom, *Titre : sous-titre*, nombre de pages, tomaiison, 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
- 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 ; alioune1.dieng@ucad.edu.sn

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

1. De l'évaluation des contributions scientifiques

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

2. Des obligations du Responsable scientifique de la Revue

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

3. Des obligations du Comité scientifique

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

4. Des obligations du Comité de Lecture et de Rédaction

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

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

5. Des obligations des Évaluateurs

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

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

6. Des obligations des Auteurs

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

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

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

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

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

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

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

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

SOMMAIRE

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

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

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

COMPRENDRE LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL À TRAVERS LE PRISME DE L'ANTHROPOLOGIE. CAS DE MADAGASCAR.

UNDERSTANDING ORGANIZATIONAL CHANGE THROUGH THE PRISM OF ANTHROPOLOGY. MADAGASCAR CASE)

Fitahiana ANDRIAMPARANY
Université d'Antananarivo, Madagascar

Résumé :

Cette contribution sur le changement organisationnel porte sur la place des acteurs dans la compréhension du changement et la mise en place du processus au sein du système organisationnel en tant que réponse aux environnements à la fois interne et externe. Elle montre qu'une adhésion de tout un chacun dans le processus de changement est possible et nécessaire si elle est basée sur une compréhension mutuelle ainsi qu'une sensibilisation et une responsabilisation des différents acteurs. Il s'agit également d'approfondir la connaissance des ressources humaines et des différentes dimensions socio-culturelles présentes dans l'organisation, facilitée par l'approche anthropologique afin d'avoir une vision d'ensemble de l'organisation et de prévoir les impacts que telle ou telle décision pourrait avoir sur celle-ci.

Mots-clés : Organisation, Changement organisationnel, Système, Culture, Madagascar.

Abstract :

This contribution on organizational change focuses on the role of actors in understanding change and implementing the process within the organizational system as a response to elements of both the internal and external environments. It shows that it is possible and necessary to get everyone involved in the change process, but this requires mutual understanding, as well as awareness and responsibility on the part of the various players. It also aims to deepen knowledge of human resources and the various socio-cultural dimensions present in the organization, facilitated by the anthropological approach, in order to gain an overall vision of the organization and foresee the impact that a given decision may have on it.

Keywords: Organization; Organizational change; System; Culture; Madagascar.

Introduction

Le monde des organisations est un univers complexe où se mêlent une multitude de dynamiques, telles que la concurrence, la quête de rentabilité et la nécessité de bien gérer les ressources (Plane, 2012 : 1-3). Dans un contexte africain en crise depuis plusieurs années¹, le secteur privé est considéré comme un des principaux acteurs pouvant résoudre les problèmes de chômage, de pauvreté et d'inégalité dans le continent (CUA/OCDE, 2024 : 9). De plus, les nouveaux défis amenés par l'utilisation de l'intelligence artificielle et des nouvelles technologies réaffirment l'importance du changement. En effet, chaque jour, les organisations sont confrontées à une série d'imprévus et aux aléas du marché, ce qui nécessite une réactivité constante et une capacité d'adaptation sans cesse renouvelée. Le changement devient ainsi un impératif pour toute organisation aspirant à prospérer et à pérenniser sa position sur le marché.

Dans ce contexte mouvant, il est essentiel de reconnaître que les organisations ne sont pas des entités statiques, mais plutôt des systèmes dynamiques en constante interaction avec leur environnement. Comme le souligne Fortin (2000, 44), comprendre une organisation implique de la considérer dans son ensemble, en tant que système complexe où chaque élément influence et interagit avec les autres. Plusieurs dimensions d'ordre managérial, financier, économique, technologique, politique, humain, culturel, etc. entrent en jeu. Le monde des organisations a été un objet d'étude privilégié pour de nombreux théoriciens et praticiens depuis plusieurs décennies, ces derniers s'intéressant aux contraintes auxquelles les organisations sont confrontées afin de réfléchir aux meilleurs moyens de les gérer. Cette réflexion a débuté avec l'école classique, notamment à travers les travaux sur l'organisation scientifique du travail, qui considéraient la

1 Communiqué de presse de la Banque mondiale du 08 avril 2024 établissant que, du fait de la conjoncture économique mondiale, de la dette, des catastrophes naturelles et de l'intensification des conflits et des violences, la croissance économique du continent africain reste fragile.

stabilité et la routine comme les bases essentielles pour coordonner les activités organisationnelles (Taylor, 1919). Ces fondements théoriques ont été complétés par les études sur l'organisation administrative du travail menées par Fayol (1968) et Weber (1945 : 333-334). L'accent s'est ensuite déplacé vers l'humain et l'atmosphère de travail au sein des organisations, en particulier grâce aux travaux d'Elton Mayo et de l'école des relations humaines, initiée dans les années 1920 avec les célèbres expériences de Hawthorne. Ces recherches ont mis en évidence l'importance des facteurs sociaux et psychologiques dans le fonctionnement organisationnel. En effet, l'homme, être générique et singulier, actif et réflexif, être de parole, de désir et de pulsion, être symbolique et spatio-temporel, capable d'agir et d'interagir avec les éléments de l'organisation (Chanlat, 1990 : 7-11), ne peut qu'occuper la place prépondérante dans la conduite de changement organisationnelle.

C'est dans cette optique que s'insère cet article, dans lequel nous nous proposons ainsi, dans une perspective anthropologique, de réfléchir sur la place et le rôle des acteurs et des actants dans le changement organisationnel.

En effet, une organisation ne peut pas être réduite à une simple juxtaposition de mécanismes et de processus. Elle est avant tout une entité dynamique, façonnée par les interactions humaines, à la fois culturelles et subculturelles, qui la composent. Se posent alors les questions suivantes : En quoi la culture organisationnelle influence-t-elle les pratiques internes dans l'organisation, étant donné que le changement peut être imposé par sa direction ou coconstruit avec la participation de ses membres (Cordelier et Montagnac-Marie, 2008 : 10) ? Quels sont les mécanismes qui rendent cette participation cruciale ? Les prérequis pour une participation authentique, garantissant l'acceptation et la mise en œuvre du changement par tous les acteurs ?

À travers une analyse détaillée de cette problématique, nous présenterons, premièrement, quelques considérations d'ordre théorique sur le changement organisationnel ; deuxièmement, la méthodologie et les résultats de terrain en anthropologie des organisations, réalisés au sein de l'entreprise NextHope à

Madagascar. Enfin, nous proposerons une analyse approfondie des implications de ces résultats sur les pratiques de gestion du changement dans les organisations.

1. Cadre théorico-conceptuel de l'étude

1.1. Concept de changement organisationnel

Le « changement » est le devenir ou le passage d'un lieu à un autre, d'un état à un autre, d'une forme ou d'une grandeur à une autre. Il s'agit d'une succession d'au moins deux états différents pour un même objet afin qu'il continue d'exister (Comte-Sponville, 2013 : 157-158). Le changement organisationnel est ainsi l'acte par lequel une organisation se modifie ou est modifiée dans certains de ses caractères et aboutit à une transformation, subie ou voulue par les acteurs (Helfer *et al*, 2013 : 380). Pour qu'un objet puisse continuer à exister, le changement, du tout ou d'une partie, est ainsi inévitable. Ajoutons que, dans le cas des organisations, il est influencé essentiellement par les environnements économique, juridique et technologique (Bernoux, 2004 : 73). Ce type d'influence est à prendre en considération, si l'on veut comprendre la notion de changement organisationnel.

À ce propos, Soparnot (2009 : 178) fait correspondre à trois dimensions le changement organisationnel :

- le contexte : externe (environnement social, économique, commercial et politique) et interne (structure ou culture organisationnelle et relations de pouvoir) ;
- le processus : les actions, les réactions et les interprétations entre les différentes parties concernées par la transformation ;
- le contenu : les domaines soumis à transformation.

Ces considérations théoriques rejoignent le point de vue systémique selon lequel l'organisation est perçue comme un tout complexe, parsemé d'interrelations (Morin, 2001 : 155). Il s'agit ni plus ni moins que d'un ensemble de processus incluant des liens étroits entre le temps, l'espace et la forme, car, de façon permanente, les actions des organisations s'opèrent, impliquant des changements, dans la forme. Les flux d'informations et d'énergies influencent les relations entre les différents éléments du système. De ce fait, il y a en permanence

un élément change et un élément changeur, mais également des actionnés et des acteurs. Enfin, ces changements s'opèrent dans un cadre spatiotemporel avec la transmission des flux et la morphologie même du système ou des sous-systèmes qui le composent (Le Moigne, 1994 : 90).

Cette complexité nécessite ainsi la prise en compte de plusieurs éléments dans l'organisation. Morgan (1943 : 09) parle de l'existence dans l'environnement organisationnel, de sous-systèmes stratégique, technique, gestionnaire, structurel, mais également anthropo-sociologique. Or, il semble qu'il n'y a principalement que deux sous-systèmes qui prédominent : le premier est non humain et matériel ; le second humain et culturel. Cela avait déjà été confirmé par l'expérience de la *Hawthorne Effect* sur l'impact des attitudes et des relations de travail sur la production, précédemment citée. Crozier et Friedberg donnent d'ailleurs à l'organisation la définition d'action collective organisée (2014 : 15).

1.2. Place des actants et des acteurs dans le changement organisationnel

Selon Helfer *et al.* (2013 : 381), les hommes sont les principaux acteurs du changement organisationnel, car ce sont eux qui perçoivent les modifications issues de leur environnement et des actions des compétiteurs. En outre, ils peuvent susciter les changements au sein de l'organisation. Ainsi, afin de montrer la place des acteurs dans le changement organisationnel, nous allons voir, entre autres, l'importance de leur personnalité, la structure formelle et informelle dans laquelle ils évoluent, leurs influences, qui constituent autant d'aspects qui ont un impact évident sur le changement organisationnel dans la gestion du personnel.

1.2.1. Individualité et personnalité des membres de l'organisation

Chaque individu possède sa propre personnalité et peut influencer le groupe ou l'organisation. Pour Klein (1978 : 48-52), le fondement de la compréhension de la vie sociale est la compréhension de la personnalité en termes de capacités de projection et d'introjection, double processus qui permet à

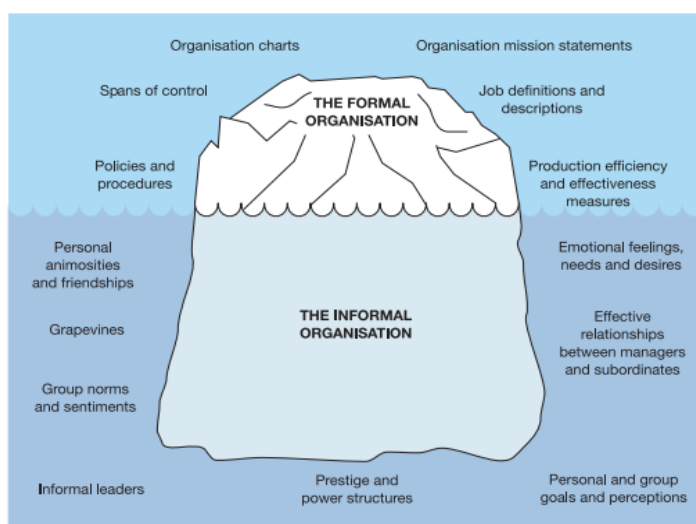
l'individu, dès l'enfance, de se faire une image du monde extérieur qui influence sa vie psychique. La projection est l'ensemble des sentiments qu'attribue l'individu, dès le bas âge, à des situations ou à des personnes, des sentiments comme la haine ou l'amour. L'introjection, quant à elle, est le fait d'incorporer les informations reçues du monde extérieur et les faits subis par un individu qui deviennent ainsi des parts de sa vie intérieure. Elle ajoute que ce processus devient un comportement inconscient qui pousse l'individu à agir de telle ou telle manière. Nos relations avec les individus dépendent ainsi largement des émotions et des pensées qui nous sont propres et que nous attribuons à une situation ou à la perception que nous avons d'un autre individu. Amar affirme à cet effet que la personnalité est « [...] une organisation relativement stable de pensées, comportements, émotions qui caractérisent un individu et son mode d'être dans le monde » (2008 : 11). La personnalité et les différences individuelles peuvent ainsi développer la créativité et la satisfaction au travail, mais aussi être sources de conflits et de frustration.

Par ailleurs, le processus de changement est inscrit par Bernoux (2004 : 17) dans une interaction entre le social et l'individuel lorsqu'il met en relief le concept d'« individualisme méthodologique » qui renvoie au fait que tout phénomène social résulte de comportements individuels. Les acteurs peuvent donc donner du sens à leurs actions. Et, c'est ce qui explique les représentations qu'ils ont de leurs actions, leur propre hiérarchisation de valeurs, leurs comportements et des phénomènes sociaux. Cela suppose que l'acteur ait toujours une part d'autonomie et son action un sens en cohérence avec son projet propre. Il a ainsi la capacité de faire échouer les processus de changement.

1.2.2. Structure formelle et informelle

Même si la personnalité de chacun a une part importante à jouer dans les organisations, la vie dans les organisations est jalonnée de rencontres. Un individu ne peut pas travailler dans une organisation en étant totalement coupé des autres individus qui l'entourent. Marc (2005 : 81) affirme ainsi que c'est l'interaction entre l'individuel et le social qui constitue

l'identité d'un individu. À ce propos, l'expérience de Mayo a permis de renforcer les concepts de structure formelle et informelle dans les organisations². Dans la même perspective, Barnard (1938) distingue ainsi l'organisation « formelle » de l'organisation « informelle ». La première est l'ensemble des relations de travail au sein de l'organisation tandis que la seconde revient à déchiffrer les relations propres aux agents et qui forment l'inconscient du groupe. Ainsi, pour Barnard (*Ibid.* : 04-05), toute organisation formelle est un processus social inconscient dans la mesure où il ne laisse se manifester qu'une infime partie de son potentiel, même s'il est l'organe vital de l'organisation.



Source: Lysons, K. 'Organisational Analysis', supplement to *Manager*, *The British Journal of Administrative Management*, no. 18, March/April 1997. Reproduced with permission of The Institute of Administrative Management.

Figure 1. Structure formelle et informelle d'une organisation

Ce schéma, tiré de l'ouvrage de Mullins (2010 : 95), nous permet de mieux appréhender les deux structures. Il réduit la structure formelle aux composantes suivantes : la charte et le règlement intérieur, les missions de l'organisation, les attentes et descriptions pour chaque poste, les politiques et procédures

2 Les premiers travaux sur la structure formelle et informelle dans les organisations sont associés à l'expérience d'Elton Mayo au sein de la Western Electric de Chicago de 1927 à 1935, une étude qui a démontré l'influence des attitudes et des relations de travail sur la production (Wright, 2005 : 10).

ainsi que les *process* internes. La structure informelle comprend les relations entre les membres de l'organisation (conflits, amitié, rumeurs, etc.), la dynamique des groupes, l'existence de leaders informels, les relations de pouvoir, la perception des groupes et des individus ainsi que leurs objectifs personnels. En partant de la structuration théorique de ces deux concepts de la réalité en organisation, la structure informelle aurait une plus forte influence sur les activités de celle-ci. En fait, les décisions, activités ou changements mis en place dans l'organisation sont ainsi aiguillonnés par la structure informelle.

1.2.3. Culture organisationnelle et changement

La notion de « Culture organisationnelle » apparaît vers les années 1980 avec les travaux d'Edgard Schein. Son étude se fonde sur les composantes de la culture organisationnelle. Pour lui, il y a trois niveaux de culture. Dans le premier, celui des artefacts, il y a les règles, les procédures et les processus présents dans les organisations. Dans le deuxième, il s'agit principalement des valeurs transmises et mises en place dans l'organisation, mais aussi des stratégies et des objectifs à atteindre, qui, la plupart du temps, sont fixés par les dirigeants. Enfin, l'inconscient collectif, dans le troisième, constitue les postulats implicites. Ce dernier niveau englobe les croyances et perceptions de chaque individu et des groupes présents dans l'organisation, qui modèlent les comportements et les attitudes vis-à-vis des deux premiers niveaux (2009 : 40). En outre, il insiste sur le fait que l'essence de la culture provient de l'ensemble des valeurs et croyances apprises et acquises par les membres de l'organisation, celles inculquées par les dirigeants et dont la finalité est l'atteinte des objectifs communs (*Ibid.* : 26 et 108).

La culture organisationnelle est ainsi l'ensemble des éléments formels et informels de l'organisation. Nakamaki *et al.* (2016 : 03) affirment que la culture organisationnelle est la base et le fondement des activités d'une entreprise. Elle est souvent perçue comme un instrument utilisé par le management pour transmettre sa mentalité et sa vision idéale de l'organisation. Finalement, il s'agit essentiellement de la projection des

instruments et des dispositifs mis en place dans une organisation vers une dimension mentale du personnel.

La performance d'une organisation dépend ainsi en grande partie de sa culture, des individus et des groupes qui la composent. Mullins (2010 : 736) avance qu'il est nécessaire de faire le diagnostic de la culture et de la capacité de l'organisation à s'adapter au changement. Cela revient à connaître le comportement organisationnel et la reconnaissance des processus sociaux dans l'organisation. Les dirigeants doivent comprendre la nature et l'importance de la culture et du climat organisationnel, mais aussi l'engagement des employés afin de pouvoir cerner les enjeux de l'implémentation et de la gestion du changement organisationnel. On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation.

Dans cette optique, Morgan (1949 : 117) précise que les organisations doivent être vues comme des cultures où se crée une réalité sociale comme nous venons de le voir. Il ajoute que l'organisation doit être vue comme un phénomène culturel, car la culture influence les organisations en profondeur. Il fait référence à la culture nationale, qui peut influencer sur la manière de gérer une entreprise ainsi que sur le comportement de ses ressources humaines. Non seulement la culture produit de nombreux changements dans l'organisation, mais, mis à part la culture nationale, chacun a une personnalité propre et chaque petit groupe dans l'organisation produit son propre modèle de (sub)culture (*Ibid.* : 125).

Ainsi, pour mettre en œuvre un processus de changement, il est nécessaire de prendre en compte à la fois le social et l'individuel. Pour Bernoux (2004 : 16), le changement naît de la rencontre entre les contraintes, les institutions et les acteurs. En effet, les faits, toujours sociaux, sont le résultat mécanique de contraintes externes impliquant des acteurs qui les interprètent à travers leur cadre de référence. De la sorte, les exécutants sont des acteurs qui ont un rôle actif dans les changements en ce sens qu'ils les construisent dans des interactions et qu'ils ne sont pas régis par des forces qui les dépassent.

Ces considérations théoriques permettent d'appréhender les

dynamiques sociales et individuelles dans les processus de changement organisationnel. Pour mieux illustrer ces interactions, nous allons présenter le terrain d'étude et la méthodologie adoptée dans cette recherche.

2. Description du terrain et méthodologie

2.1. Lieu de l'étude : NextHope, une entreprise technologique malgache

Nous avons effectué notre étude en 2022 dans une entreprise qui propose des solutions réseau et des services d'infrastructure informatique à Antananarivo, à savoir l'entreprise NextHope. Elle propose une gamme variée de prestations, allant de la gestion de bases de données pour des entreprises opérant dans les secteurs de la télécommunication, de la téléphonie et d'Internet, à des interventions sur le terrain, comme l'installation de câblages nécessaires aux infrastructures de télécommunication. L'entreprise développe également des applications web et mobiles, met en place des progiciels de gestion pour optimiser les processus organisationnels de ses clients et commercialise des équipements technologiques à destination des entreprises (B to B) ainsi que des particuliers (B to C).

L'entreprise emploie 124 collaborateurs répartis entre des experts en ingénierie informatique et télécommunications et des profils polyvalents. En ingénierie, la direction technique joue un rôle central, avec un département Ingénierie où les ingénieurs réseaux assurent les services en télécommunication et un département Câblage, qui effectue les missions sur le terrain, notamment l'installation de câbles sur pylônes. Une autre direction clé, la direction Business Solution, mobilise des développeurs et des designers informatiques qui se concentrent sur la conception d'applications et l'intégration de progiciels de gestion pour les entreprises clientes. Ces départements incarnent l'expertise technologique et l'adaptabilité qui caractérisent NextHope.

D'autres départements répondent aux besoins organisationnels de l'entreprise. Entre autres, la Direction administrative et financière supervise les départements Ressources humaines et Administratif et financier. Le département Marketing et

communication gère la communication interne et externe, tandis que le département commercial s'occupe de la vente des produits et services. On trouve également un département Achats, chargé des relations avec les fournisseurs ; un département SAV (service après-vente), dédié au traitement des retours et réclamations des clients ; et un département Sstock, responsable de la gestion des marchandises. Ces fonctions complémentaires jouent un rôle de soutien essentiel dans la stratégie globale de NextHope.

La mission globale que s'est fixée l'entreprise est de participer au développement de Madagascar en changeant le quotidien des Malgaches grâce à leurs l'expertises technologiques. L'entreprise s'est fixée, pour vision à l'horizon 2030, les perspectives suivantes :

- être le leader dans tous les domaines où opère le Groupe;
- étendre ses activités pertinentes sur le marché africain ;
- promouvoir un personnel épanoui, compétent et impliqué sur l'ensemble de la mission et avoir une vision globale du Groupe.

Les valeurs que l'entreprise promeut afin d'atteindre ces objectifs sont au nombre de quatre : la passion, la qualité, l'esprit d'équipe et le *process*. La passion doit être vécue comme une valeur qui guide vers l'excellence par le biais d'un apprentissage permanent. La qualité des produits et services est la seule garantie de la réussite de l'entreprise sur le marché tandis que l'esprit d'équipe est la plus précieuse ressource. De plus, un *process* bien conçu et maîtrisé permet le maintien du développement de chaque activité.

Depuis sa création en 2012, NextHope a adopté un style de management inspiré des start-ups technologiques, tel qu'on peut l'observer dans des entreprises comme Google ou Amazon. Cela se traduit par un environnement de travail dynamique, moderne et en *open-space* favorisant la collaboration et l'esprit d'équipe. Les collaborateurs n'ont pas de bureaux fixes, mais ils peuvent choisir librement leur emplacement en fonction de leur humeur ou des places disponibles. Chaque emplacement possède ainsi des prises électriques et un accès Internet pour mettre rapidement à l'aise le nouveau collaborateur.

2.2. Méthodologie : immersion et entretiens pour comprendre les dynamiques internes

En avril 2022, le directeur de l'entreprise, faisant face à des difficultés de gestion des ressources humaines, a sollicité notre aide sous la forme d'une étude anthropologique. Cette initiative visait à décoder la dynamique interne de l'organisation et à identifier les facteurs profonds influençant la satisfaction et l'implication des collaborateurs. Au-delà des apparences et des raisons évoquées par le personnel, comme le salaire, cette démarche s'inscrivait dans une perspective de changement organisationnel, visant à réconcilier les objectifs de l'entreprise avec les aspirations de ses employés.

L'approche anthropologique s'était avérée ici particulièrement pertinente, car elle permettait d'aller au-delà des simples données observables pour explorer l'inconscient collectif des individus et des groupes au sein de l'organisation. Selon Lalonde, l'anthropologie « [...] permet l'étude des phénomènes humains dans leur environnement naturel et dans une perspective de longue durée ; ce qui favorise la compréhension des modèles d'action socioculturelle profondément ancrés dans la vie des groupes et des sociétés » (2015 : 197). Cette méthode est idéale pour révéler les pratiques, les croyances et les valeurs souvent implicites qui structurent les interactions au sein de l'entreprise, influençant ainsi la perception du travail, la satisfaction professionnelle et les dynamiques d'engagement.

Dans cette étude, l'analyse des frustrations et des départs du personnel avait pour objectif d'explorer les dimensions symboliques présentes au sein de l'organisation. Comme le souligne Chanlat, « l'organisation, en tant que cadre particulier de l'expérience humaine, est un lieu qui fait ressortir toute une symbolique » (1990 : 11). Ce qui invite à comprendre que l'organisation n'est pas seulement un espace fonctionnel, mais aussi un lieu de signification, où les comportements, les valeurs et les interactions sont porteurs de symboles qui façonnent l'expérience des collaborateurs.

Ainsi, notre approche méthodologique s'est appuyée sur une méthode qualitative, alliant observation participante et entretiens. L'observation, menée sur six mois, d'avril à septembre 2022, nous a permis de nous immerger pleinement

dans la vie de l'entreprise. Nous avons également eu l'opportunité d'accompagner les différentes équipes sur le terrain.

Les entretiens, réalisés entre juillet et août 2022, ont concerné l'ensemble du personnel, y compris la direction générale. L'objectif était de cerner les attentes des collaborateurs et d'appréhender leur perception de l'environnement de travail. Garantissant l'anonymat, ces entretiens ont exploré cinq axes majeurs. Premièrement, les responsabilités, ancienneté, objectifs et épanouissement de chacun, pour confronter leurs aspirations à celles de l'organisation. Deuxièmement, leur connaissance de l'entreprise, entre autres, les objectifs, valeurs et culture de l'entreprise ainsi que leurs ressentis vis-à-vis de ces éléments. Un accent particulier a été mis sur la relation avec les supérieurs hiérarchiques, en abordant la reconnaissance, le style de management et les qualités des responsables. Enfin, une réflexion sur les raisons des démissions, les avantages perçus ainsi que les aspects positifs et négatifs de l'entreprise a permis d'identifier les facteurs influençant l'engagement ou le désengagement des collaborateurs.

Ce processus visait à identifier les leviers du changement organisationnel, en mettant en lumière les éléments culturels et managériaux susceptibles d'être ajustés pour renforcer l'implication des employés et relever les défis liés à la gestion des ressources humaines.

3. Résultats de l'étude

Afin de répondre aux problématiques posées et mieux comprendre la situation dans l'organisation étudiée, nous exposerons, entre autres, les résultats relatifs à la construction du processus de changement, la place des acteurs organisationnels, certains aspects mis en exergue par l'étude anthropologique et les pré-requis à respecter pour mettre en place le changement dans une organisation.

3.1. Mise en place du processus de changement en co-construction avec les membres de l'organisation

3.1.1. Changement prescrit ou co-construit avec les acteurs

Si Cordelier et Montagnac-Marie affirment que le changement peut être soit prescrit par la direction soit co-construit avec ses membres (2008), Bernoux, lui, affirme, en ces termes, qu'il est toujours une co-production :

Il [le changement] sera donc centré sur l'acteur, que je définis comme un sujet qui garde au milieu des contraintes de toutes sortes une certaine autonomie, suffisante pour lui permettre d'agir sur les autres racines et, ultimement, de modifier le contenu du changement. Aucun changement ne peut avoir lieu si les acteurs qui le mettent en œuvre ne lui donnent un sens. C'est pourquoi il ne peut être que co-produit, produit par tous les acteurs, même s'ils se situent évidemment à des niveaux de responsabilité différents [...]. Ils s'y impliquent ou le rejettent, selon le sens que ce changement a pour eux : l'être humain n'agit que dans la mesure où il donne un sens à son action » (2004 : 149).

Effectivement, toute activité se déroulant dans les organisations impliquent de prendre en compte les actions de ses membres.

Dans le cas de l'entreprise NextHope, l'action de ses membres se faisait ressentir sur les pratiques à l'interne et sur la performance de l'entreprise. En effet, les activités de l'entreprise NextHope dépendent majoritairement de ses ressources humaines, étant donné qu'elle propose des solutions d'expertise technologique. L'entreprise a ainsi besoin de ressources humaines motivées afin de mener à bien ses missions. Or, comme nous l'avons signalé, il y avait eu des démissions successives dans l'organisation, surtout parmi les ressources-clés qu'étaient les ingénieurs.

En conséquence, le manager voulait connaître davantage son personnel afin d'implémenter un changement adapté à l'organisation. Il y a eu toujours un besoin de prescription du changement de la part des dirigeants dans le cas de NextHope, mais il provenait ainsi des actions des membres de l'organisation. Si on y regarde de plus près, cette prescription est une réponse à la frustration du personnel ; ce qui rejoint l'affirmation de Bernoux sur la co-production du changement.

3.1.2. Enjeux du changement pour les acteurs : perceptions et ressentis des acteurs au sein de l'organisation

Lors de l'intégration d'un nouveau collaborateur, le Directeur général adresse un message qui reflète les valeurs et l'environnement de l'entreprise :

Cher collaborateur,

J'ai le plaisir de vous souhaiter la bienvenue au sein de NextHope. Je suis persuadé que c'est le début d'une fructueuse collaboration et que nous allons relever de grands défis ensemble.

NextHope est une entreprise qui prône l'excellence et la méritocratie. Tout collaborateur performant sera reconnu et jouira d'une place importante dans l'histoire de l'entreprise. La hiérarchie et l'autorité ne dictent pas les relations ici. Nous valorisons la compréhension, la proximité et la reconnaissance, des qualités qui génèrent naturellement le respect. C'est pourquoi je dis toujours : "Ma porte est toujours ouverte pour (*sic*) tout le monde. Viens (*sic*) discuter et partager !" »³.

Le message d'intégration du Directeur général, à la fois accueillant et porteur de valeurs, met en avant des principes essentiels à l'organisation de NextHope, notamment l'excellence, la méritocratie et la proximité. Ce discours introduit une vision managériale qui se veut à la fois ouverte et favorable à l'écoute et à la reconnaissance individuelle. Ces valeurs sont intégrées dans le fonctionnement de l'entreprise, essentiellement par son choix de structuration organisationnelle, fondé sur un modèle de start-up où la hiérarchie est simplifiée et où les relations professionnelles sont valorisées par la flexibilité et la convivialité.

Plusieurs témoignages du personnel illustrent l'impact positif de cet environnement sur leur épanouissement professionnel : « C'est mon travail chez NextHope qui m'a fait évoluer, maintenant j'aime beaucoup travailler alors qu'auparavant j'étais très paresseux » ou encore « J'ai beaucoup évolué techniquement, on est une véritable famille ! ».

3 Message transmis au nouveau collaborateur durant la phase d'intégration.

Si l'on se base uniquement sur ces témoignages, il serait facile de conclure que le personnel est globalement épanoui. Cependant, au fil des discussions avec les collaborateurs, plusieurs éléments sous-jacents ont été soulevés, qui vont au-delà de l'image positive projetée par l'entreprise. Parmi les principaux aspects négatifs cités, le manque de valorisation, l'injustice et le salaire revenaient fréquemment. Ces facteurs influencent de manière significative l'engagement des employés. En ce qui concerne les démissions, 60 collaborateurs ont mentionné que le salaire était une des raisons principales, tandis que 29 ont évoqué de meilleures conditions de travail ailleurs.

Ainsi, le salaire⁴ est souvent perçu comme un des aspects négatifs, comme en témoignent les propos d'un ingénieur :

Tu sais, c'est super de travailler ici, mais il y a certaines choses qui devraient changer. Nous, par exemple, en tant qu'ingénieurs, nous n'avons pas de grille salariale claire. Quand on demande quelque chose auprès de (*sic*) la Direction, c'est comme si personne ne nous écoutait ! (Entretien du 18 juillet 2022).

Des éléments culturels présents au sein de l'organisation, que nous détaillerons dans la section suivante, semblent expliquer en grande partie ces dysfonctionnements et les défis auxquels l'entreprise est confrontée.

3.1.3. Enclenchement du processus de changement par chacun

Comme nous l'avons expliqué dans la précédente section, le changement avait été voulu par la Direction générale en réponse aux frustrations du personnel, mais, au fur et à mesure de l'étude, nous percevions aussi le besoin, pour le personnel, d'instaurer le changement dans leurs conditions de travail.

En effet, si dans certaines équipes, il a été difficile de faire la phase d'immersion anthropologique, les entretiens ont été facilités du fait de leur caractère anonyme. La plupart des

4 L'argent a une place importante dans la culture malgache, selon l'expression *Ny vola no maha-rangahy* (« C'est l'argent qui fait de l'homme ce qu'il est »), il lui confère un statut dans la société et lui permet aussi de subvenir à ses besoins.

collaborateurs ont ainsi apprécié discuter et exprimer leurs points de vue au sujet de la situation dans l'entreprise. De ce fait, ils ont ainsi exprimé leurs ressentis, mais également des suggestions afin d'améliorer la situation.

Outre l'utilisation des verbatim, afin de présenter la culture et les subcultures dans l'organisation, nous avons utilisé les données recueillies auprès du personnel, particulièrement la description de leur culture d'équipe. Pour ce faire, nous nous sommes fondés sur la sociomatrice pour présenter les groupes d'affinités, mais également les méthodes de management utilisées par les supérieurs hiérarchiques ainsi que les relations de ces derniers avec leurs subordonnés. Ensuite, nous les avons présentés de manière à ce que chaque point de vue soit pris en compte. La Direction générale avait ainsi une vue d'ensemble de la réalité socio-culturelle dans l'entreprise.

Après la restitution des résultats auprès de la Direction générale, des mesures ont été prises pour faire face aux différentes failles identifiées par le personnel en termes de management. Leur mise en place avait commencé à la fin de la phase de diagnostic, en parallèle avec l'étude anthropologique. Notons, à ce propos, la mise en place d'un certain nombre de mesures. Elles ont concerné d'abord la désignation de représentants du personnel pour créer un dialogue social continu et éviter les incompréhensions. Auparavant, personne n'osait se présenter aux élections de délégués du personnel afin d'éviter les situations conflictuelles avec la Direction⁵. Suite à l'étude, la Direction a ainsi demandé à chaque département de présenter un délégué du personnel. Il y a donc des délégués du personnel dans chaque département pour lui transmettre les doléances du personnel.

Il y a ensuite la signature d'une Convention collective pour fixer les règles non prévues par le Code du travail. Lors des entretiens, certains membres du personnel s'étaient plaints, par exemple, de l'intégration du week-end dans le congé, s'il est

5 Le Malgache, afin de préserver l'unité et la paix dans la communauté, a tendance à éviter les situations conflictuelles (Sandron : 2008). Ici, les critiques pouvaient être perçues comme sources de conflit. Ainsi il valait mieux s'abstenir.

pris le vendredi. De ce fait, ils ont demandé de rectifier cette erreur : « Le samedi et le dimanche sont considérés comme [des jours de] congé quand on [le] prend [...] le vendredi. Ça ne me dérange pas si [...] on [le] réduit à deux jours par mois si mon week-end n'est pas touché »⁶.

Par ailleurs, il a été noté le virement à temps des salaires, qui doivent être versés, dans le compte des employés, au plus tard à la fin du mois. Effectivement, certains employés de l'entreprise s'étaient plaints que leurs salaires ne fussent payés à temps, à la première ou deuxième semaine du mois, alors qu'ils doivent s'acquitter du loyer et de l'écolage de leurs enfants.

L'adoption d'une grille des salaires à base unique pour tout le personnel, qui prend en considération des critères standards comme le diplôme et les expériences, est devenue un acquis pour les employés de NextHope. Les autres variables, comme les certifications, les efforts et les implications, etc., seront objectivement définies par chaque département.

Les autres mesures prises par le Top management de l'organisation concernent l'augmentation des indemnités de missions, en prenant en compte les inflations de ces dernières années ; la mise en place des aires de détente au niveau de chaque étage pour le bien-être quotidien et d'une évaluation annuelle objective afin de connaître les performances de chacun et les aspects à améliorer ; la prise en charge ou le sponsoring des activités sportives collectives des employés ; la révision des rémunérations afin que NextHope soit parmi les entreprises les plus attractives dans son secteur.

Certaines de ces actions avaient déjà été réalisées lors de notre étude comme, par exemple, la mise en place de délégués du personnel dans chaque département, l'augmentation des indemnités de missions, le versement des salaires au plus tard à la fin du mois. Les autres propositions de changement étaient en cours de réalisation.

6 Conformément au Code du travail malgache, les jours de congé incluent le samedi et le dimanche lorsqu'ils sont pris à partir du vendredi.

3.1.4. Ateliers de restitution pour impliquer chacun dans le processus de changement

Après la restitution des résultats auprès de la Direction générale, une série d'ateliers ont été organisés pour partager les conclusions de l'étude avec l'ensemble du personnel, puis, de manière ciblée, avec celui de chaque département et équipe.

La première série d'ateliers, regroupant tous les employés, a débuté par une présentation générale de l'entreprise (activités, politique, structure et chiffres-clés), suivie d'une synthèse des résultats de l'étude anthropologique. L'après-midi, des activités individuelles et groupales ont permis aux participants de réfléchir à leurs ressentis et de formuler des propositions pour améliorer l'organisation. Certaines questions, demandées par la Direction, portaient sur les thématiques reflétant les valeurs centrales de l'entreprise, notamment la justice, la reconnaissance, l'équité, l'apprentissage et l'innovation.

La deuxième série d'ateliers, réalisée par équipes et par départements, a permis l'approfondissement des points spécifiques à chaque unité, en mettant en lumière les axes d'amélioration pour atteindre les objectifs de l'entreprise et renforcer la collaboration, tant au sein des équipes qu'entre les départements.

3.2. Pré-requis nécessaire à la mise en place de changement co-construit dans les organisations

3.2.1. Connaître la culture et les subcultures dans l'organisation pour mener à bien un processus de changement

Un changement organisationnel réussi repose sur la connaissance de la culture organisationnelle par les dirigeants (Mullins, 2010). Questionner le personnel sur leurs attentes et frustrations n'est donc pas suffisant, il faut connaître aussi en profondeur la culture, les subcultures et la symbolique présente au sein de l'organisation pour en comprendre les failles et les aspects à améliorer, mais aussi les préalables à prendre en compte. Une telle compréhension n'est pourtant possible qu'avec des méthodes anthropologiques, car celles-ci permettent l'étude des phénomènes humains dans leur environnement naturel et dans une perspective de longue

durée. En fait, cela favorise la compréhension des modèles d'action socioculturelle, profondément ancrés dans la vie des groupes et des sociétés (Lalonde, 2015 : 197). L'anthropologue, en particulier, le chercheur, en général, doit ainsi faire une immersion dans l'organisation, à la fois pour qu'une relation de confiance puisse se mettre en place et pour mieux comprendre le milieu étudié. De la sorte, le chercheur devient un facilitateur qui met en relief les aspects de la structure informelle et qui permet aux décideurs d'avoir une vue d'ensemble des mécanismes socio-culturels au sein de l'organisation. Par conséquent, le Top management et le personnel doivent s'appropriier l'ensemble du dispositif de changement organisationnel.

En effet, l'analyse des dynamiques culturelles au sein de NextHope révélait une organisation marquée par une interaction complexe entre les cultures et subcultures qui y étaient présentes. NextHope est caractérisée par une culture organisationnelle fondée sur la flexibilité, l'autonomie et l'innovation, si l'on se base sur le discours du Directeur général et sur le fonctionnement de l'organisation. Toutefois, ces valeurs étaient vécues et interprétées de manière diverse au sein de l'organisation.

Ainsi, la culture organisationnelle de NextHope se définissait par des principes d'adhocratie et de décentralisation du pouvoir décisionnel. L'accent, mis sur la créativité, l'initiative personnelle et l'autonomie, permettait à l'entreprise de s'ériger en espace d'innovation, où chaque collaborateur était encouragé à apporter ses idées et à expérimenter sans crainte de l'échec. Ce type de pratique, associé à une forte valorisation de l'autonomie, reflétait une organisation souple et ouverte à l'innovation⁷. Les espaces de travail étaient aménagés de

7 Le style managérial utilisé dans l'organisation est le style adhocratique. Il s'agit d'un style managérial qui privilégie la flexibilité, l'innovation et l'adaptabilité face aux changements rapides du secteur technologique. Contrairement aux structures hiérarchiques rigides, l'adhocratie permet de s'organiser de manière dynamique, en favorisant des équipes de projet autonomes et transversales. Ce mode de gestion vise à encourager la créativité et la prise d'initiative, en valorisant les compétences et

manière à favoriser les interactions informelles et la circulation libre des idées, contribuant ainsi à une dynamique de collaboration où l'implication individuelle était valorisée.

Dans cette optique, les pratiques collectives, comme les rites d'accueil des nouveaux arrivants ou les activités organisées pour renforcer les liens, promouvaient une culture de solidarité et de cohésion, tout en permettant aux employés de connaître rapidement les normes en vigueur. La dimension collective des rituels qui entouraient l'intégration de nouveaux membres participait à la construction d'une identité organisationnelle forte, marquée par des valeurs de coopération et de respect des idées de chacun et qui se reflète dans la logique communautaire malgache du *fihavanana*⁸. Cela montrait une volonté de créer des espaces de négociation et de collaboration, propices à la co-construction des décisions. Cette expression, propre à la culture malgache, était perceptible dans les pratiques internes, renforçant l'idée de consensus et de respect mutuel.

Cependant, cette flexibilité et cette autonomie pouvaient également engendrer des tensions internes. En effet, la gestion décentralisée des décisions, si elle permettait une plus grande prise de pouvoir individuel, exposait aussi les collaborateurs à des perceptions de partialité et d'injustice. En l'absence de directives claires et uniformes, certaines décisions prises par la Direction ou les managers étaient perçues comme arbitraires, notamment lorsque des sanctions ou des choix stratégiques étaient jugés incohérents ou mal expliqués. Ce phénomène nourrissait une culture de *fitongilanana* (favoritisme), où les décisions étaient interprétées comme étant influencées par des critères personnels, éloignant ainsi certains collaborateurs du sentiment d'équité et de transparence. Ainsi, l'adhésion au

les contributions individuelles plutôt que les titres ou les positions formelles dans l'organigramme (Mintzberg : 1986, 375).

8 Le *fihavanana* est perçu comme le substrat culturel malgache :

[...] l'identité malgache (...) réside essentiellement dans l'intensité des relations sociales qui en constituent, pour le meilleur et pour le pire, la caractéristique majeure. Et ces relations se calquent sur le modèle familial, ce qu'exprime le *fihavanana*. Entretenir de bonnes relations est donc primordial, et tout lui est subordonné » (Rajeriarison et Urfer : 2010 : 58).

modèle décentralisé, bien que favorisant l'autonomie, engendrait un déséquilibre dans les rapports de pouvoir et de légitimité au sein de l'organisation.

Par ailleurs, l'expansion rapide de l'entreprise avait également eu un impact majeur sur les relations interpersonnelles. Le passage d'une organisation plus réduite à une structure plus large entraînait une dilution des liens de solidarité qui caractérisaient les premières équipes. Si les principes de collaboration et de soutien mutuel étaient, à l'origine, des éléments centraux de l'identité organisationnelle de NextHope, ces valeurs semblaient, par contre, partagées de manière inégale. Le développement de comportements de type individualiste⁹ montrait l'émergence d'une subculture de compétition, où l'individualisme commençait à prendre progressivement le pas sur la coopération collective. Cette transformation vers une culture plus individualiste se traduisait par un affaiblissement de la cohésion interne, avec des relations devenant plus distantes et marquées par des rapports de concurrence. Cette dynamique était alimentée par la pression exercée sur les employés pour atteindre des objectifs de performance, souvent sans une reconnaissance adéquate des efforts fournis.

Si la culture de la flexibilité était globalement perçue comme un atout par une partie des collaborateurs, elle était également source de frustration. Les décisions prises sans une communication suffisamment transparente étaient souvent vécues comme déstabilisantes, notamment lorsqu'elles n'étaient pas accompagnées d'explications claires. Ce manque de transparence contribuait à l'émergence d'une culture d'incertitude, où les collaborateurs ressentaient un manque de respect envers leurs attentes légitimes en matière de clarté et de prévisibilité. Ce phénomène était particulièrement visible dans les départements techniques, où la pression pour obtenir des résultats concrets et mesurables était forte alors que la reconnaissance des efforts individuels demeurait insuffisante. Cette forme d'injustice engendrait un sentiment de découragement et de désengagement de certains employés,

9 *Samy maka ho azy*, en malgache, ou « chacun pour soi ».

créant une fracture dans l'adhésion à la culture organisationnelle.

En définitive, les cultures et subcultures qui coexistaient au sein de NextHope révélaiient une organisation marquée par une tension entre des idéaux d'autonomie, de collaboration et d'innovation, et la réalité d'une structure en mutation rapide. Alors que les pratiques de flexibilité et d'autonomie nourrissaient la créativité et la prise d'initiative, les comportements individualistes et de méfiance émergents appelaient à une réflexion sur les pratiques organisationnelles. Une connaissance approfondie des cultures et des subcultures coexistantes au sein de NextHope a permis de mettre en évidence la nécessité d'un changement organisationnel afin de mieux aligner les pratiques internes avec les aspirations des acteurs et les défis posés par la mutation rapide de l'entreprise.

3.2.2. Participation effective de tous les membres de l'organisation

Un changement nécessite la participation de tous. On a souvent parlé de prescription de la part des dirigeants. Toutefois, il ne s'agit pas uniquement pour les dirigeants d'imposer, mais également de participer aux réflexions concernant les changements à venir et de s'y impliquer ; le processus de changement ne pouvant être efficace que si le personnel a la sensation de s'être exprimé sans qu'aucune action n'ait été effectuée par les dirigeants contre leurs besoins de changement. Un changement doit aussi se faire à double sens, car les dirigeants ne sont pas les seuls à devoir se remettre en question, tous les individus dans l'organisation sont concernés par la sensibilisation sur leur rôle dans l'organisation et les contraintes qu'ils devront aussi prendre en compte pour qu'il y ait un mieux-vivre ensemble et que les relations puissent être améliorées. La communication et la compréhension mutuelle sont ainsi les bases de cette participation effective de tous les membres de l'organisation.

Conclusion

Le changement organisationnel n'est pas un processus à sens unique où les dirigeants prennent conscience des contraintes et des difficultés que rencontre l'organisation et les imposent au reste du personnel. Il s'agit d'une réponse aux exigences à la fois de l'environnement externe et interne. Or, ce sont les collaborateurs et l'ensemble des acteurs qui connaissent et rendent compte le mieux de l'environnement interne de l'organisation.

Les acteurs organisationnels peuvent ainsi simultanément entraver et stimuler le développement d'une organisation et être un obstacle dans la conduite de changement. Ils peuvent représenter un obstacle lorsque les pratiques de gestion au sein des organisations négligent les spécificités de l'environnement, exigeant des contributions de la part des collaborateurs selon des normes et des politiques émanant de la direction, sans tenir compte des opinions du reste du personnel. Toutefois, la culture peut se transformer en moteur de développement si elle est appréhendée à la lumière des perspectives de tous les membres de l'organisation. Pour cela, les méthodes et les moyens utilisés par la Direction de l'organisation doivent être ancrés culturellement. C'est le cas de NextHope où les besoins et idées de chaque membre du personnel avaient été pris en compte et placés dans leur contexte culturel, un effort de compréhension étant réalisé par la Direction de l'entreprise.

Mais les ruptures voulues par les dirigeants d'une organisation en réponse aux frustrations et aux attentes du personnel ne suffisent pas non plus à enclencher un processus de changement dans l'organisation. Les efforts doivent provenir des deux parties, à la fois des dirigeants qui ont les moyens de mettre en œuvre le changement matériellement et l'ensemble du personnel appelé à valoriser les méthodes de gestion appliquées et à s'impliquer dans la réalisation des actions aboutissant au changement.

Quand on parle de changement dans les organisations, il n'est pas seulement question du changement voulu et imposé par le Top management, mais bien du processus culturel par lequel tout individu ou groupe d'individus est conscient du rôle qu'il joue dans l'entreprise afin que le changement soit voulu par

tous. Finalement, tout un chacun y est appelé à se remettre en question. Caillé et Grésy (2014 : 112) parle ainsi de la nécessité de reconnaître, à la fois de la part des dirigeants et du personnel, le don de chaque individu et de chaque groupe. Dans cet article, ainsi que dans l'étude qui a été effectuée, notre objectif était de faire prendre conscience à chaque membre d'une organisation le rôle important qu'il peut y jouer individuellement et collectivement afin d'enclencher ou de suggérer les changements idoines en prenant réellement des initiatives. Ainsi, la posture de l'anthropologue des organisations est celle du facilitateur. En effet, son rôle est de décrire les faits, de présenter les résultats de l'étude à chaque niveau de l'entreprise et de permettre que cette conscientisation qu'il a fait naître touche l'ensemble des acteurs organisationnels.

Bibliographie

- Ouvrages et articles

- AMAR, Patrick (2008). *Personnalité du manager. Pour mieux réussir au travail*. Paris : Dunod.
- BARNARD, Chester (1938). *The functions of executive*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.
- BERNOUX, Philippe (2009). *La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, 6^e édition. Paris : Éditions du Seuil.
- CAILLE, Alain, GRÉSY, Jean-Édouard (2014). *La révolution du don. Le management repensé à la lumière de l'anthropologie*. Paris : Éditions du Seuil.
- CHANLAT, Jean-François (1990). *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Laval : Presses de l'Université de Laval.
- COMTE-SPONVILLE, André (2013). *Dictionnaire philosophique*, 4^e édition. Paris : Presses Universitaires de France, coll. «Perspectives critiques».
- CORDELIER, Benoît, MONTAGNAC-MARIE, Hélène [(dir.) (2008)]. *Communication et Organisation*, n°33, *Conduire le changement organisationnel ?*. Bordeaux : PUB.
- CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhard (2014). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.
- FORTIN, Robin (2000). *Comprendre la complexité. Introduction à la Méthode d'Edgar Morin*. Paris : L'Harmattan/Laval : Les presses de l'Université de Laval.
- GOSSELIN, Éric et al. (2012). *Aspects humains des organisations. Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 5^e édition. Montréal : Chenelière Éducation.
- GOYETTE, Gabriel et al. (1987). *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- HELPER, Jean-Pierre et al. (2013). *Management stratégique*, 9^e édition. Paris : Magnard Vuibert.
- KLEIN, Mélanie (1978). Le monde des adultes et ses racines dans l'enfance. In *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains* (pp. 46-62). Tome I. Paris : Bordas.
- LALONDE, Jean-François (2015). *L'ethnographie comme*

- stratégie de recherche. In Paul Prévost et Mario Roy (éds.), *Les approches qualitatives en gestion* (pp. 197-214). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- LE MOIGNE, Jean-Louis (1994). *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*. Paris : Presses Universitaires de France.
- MARC, Edmond (2005). *Psychologie de l'identité. Soi et le groupe*. Paris : Dunod.
- MINTZBERG, Henry (1986). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les Éditions d'organisation, Éditions Hommes et techniques.
- MORGAN, Gareth (2006). *Images of organization*. Californie : Sage Publications, Inc.
- MORIN, Edgar (1977, v. fr ; 2009 v. esp.). *Méthode I. La nature de la nature/ Método I. La naturaleza de la naturaleza*. Paris : Éditions du Seuil/Madrid : Cátedra Ediciones.
- MULLINS, Laurie J. (2010). *Management & organisational behavior*, 9^e édition. Londres : Pearson Education Limited.
- NAKAMAKI, Hirochika *et al.* (2019). *Enterprise as a Carrier of Culture. An Anthropological Approach to Business Administration*. Singapour : Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- RAJERARISON, Patricia & URFER, Sylvain (2010). *Madagascar*. Paris : Éditions Le Cavalier Bleu, coll. « Idées reçues »/ Antananarivo : Foi et Justice.
- SCHEIN, Edgar H. (2009). *The Corporate Culture. Survival Guide*, 2^e édition. San Francisco, California : Jossey-Bass Publishers.
- SOPARNOT, Richard (2009). *Management des entreprises. Stratégie – structure – organisation*. Paris : Dunod.

- Sites web

- BANQUE MONDIALE (2024). La croissance des économies africaines devrait atteindre 3,4% en 2024, mais doit encore gagner en rapidité et en équité pour réduire la pauvreté (Communiqué de presse), mis en ligne le 08 avril 2024. <<https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2024/04/08/african-afe-afw-economies-projected-to-grow-in-2024-but-faster-and-more-equitable-growth>>

needed-to-reduce-poverty [Consulté le 03 juillet 2024 à 13h35] >.

SANDRON, Frédéric (2008). Le fihavanana à Madagascar : lien social et économique des communautés rurales ». In *Revue Tiers Monde*, n° 195 (3), 507-522. <<https://doi.org/10.3917/rtm.195.0507> [Consulté le 09 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.

