



**HAL**  
open science

# Agilité versus immobilisme organisationnel : Rôle de la communication dans une entreprise publique privatisée

Adel Ben Mbarek

## ► To cite this version:

Adel Ben Mbarek. Agilité versus immobilisme organisationnel : Rôle de la communication dans une entreprise publique privatisée. Sciences de l'information et de la communication. Université Côte d'Azur; Université de la Manouba (Tunisie), 2022. Français. NNT : 2022COAZ2011 . tel-03864288

**HAL Id: tel-03864288**

**<https://theses.hal.science/tel-03864288>**

Submitted on 21 Nov 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THÈSE DE DOCTORAT

**Agilité Versus Immobilisme Organisationnel :**  
Rôle de la communication dans le cas d'une entreprise  
publique privatisée

**Adel BEN MBAREK**

RIGUEUR/TransitionS

Présentée en vue de l'obtention du grade de  
docteur en Information et Communication  
d'Université Côte d'Azur et en Sciences de  
gestion de l'université de la Manouba

Dirigée par :

Pr. Vincent Meyer /Pr. Rym Hachana

Soutenue le : 27/06/2022

Devant le jury, composé de :

**Amel Attour**, Maître de conférences, Université  
Côte d'Azur

**Philippe Viallon**, Professeur à l'université de  
Strasbourg

**Souad Chouk**, Maître de conférences en  
management à l'école supérieure de commerce,  
Université de la Manouba

**Chiraz Saidani**, Maître de conférences en  
management à l'école supérieure des sciences  
économiques et commerciales de Tunis,  
Université de Tunis

# Agilité Versus Immobilisme Organisationnel : Rôle de la communication dans le cas d'une entreprise publique privatisée

## **Jury :**

### **Président du jury**

Amel Attour, Maître de conférences HDR en sciences de gestion, Université Côte d'Azur.

### **Rapporteurs**

Chiraz SAIDANI, Maître de conférences, ESSEC Tunis.

Philippe Viallon, Professeur des universités en sciences de l'information et de la communication, Université de Strasbourg.

### **Suffragant :**

Souad CHOUK, Maître de conférences, ESC Tunis.

### **Directeurs de thèse :**

Rym Hachana, Professeur des universités en sciences de gestion, ISCAE, Université de Manouba.

Vincent Meyer, Professeur des universités en sciences de l'information et de la communication, Université Côte d'Azur.

---

## Résumé

---

Après une réforme en 2006 de l'entreprise objet de notre étude, les dirigeants voulaient réussir ces transformations par l'adoption d'un discours encourageant les employés pour adopter les principes « d'agilité organisationnelle ». Cette réforme qui tente d'apporter plus d'agilité à une entreprise qui évolue en configuration bureaucratique rigide dans un contexte national imprévisible (contexte post révolution). Nous chercherons à comprendre l'effet des discours managériaux dans le développement des principes d'agilité organisationnelle chez les employés dont l'un des effets a aussi été d'un « immobilisme organisationnel ». C'est in fine le rôle des managers intermédiaires qui est en question ici, puisque ces derniers jouent un rôle essentiel dans la traduction des discours managériaux auprès des employés. Cette traduction peut être « fidèle » comme provoquer des mouvements de résistances et de blocage.

Cette recherche vise à répondre à deux questions principales : la première interroge le rôle de la communication dans le développement des principes de l'agilité organisationnelle. Et la deuxième question cherche à mettre la lumière sur les rôles des managers intermédiaires dans un contexte de changement.

Dans le cadre d'une recherche action basée sur l'observation participante complète et les entretiens semi-directifs, nous avons dégagé comme résultat que la communication interne joue un rôle essentiel dans le développement du principe d'agilité sauf que les managers intermédiaires peuvent se perdre entre les différents types de communication syndicale et managériale. De même l'incommunication représente un phénomène qui témoigne l'affaiblissement du rôle de la communication dans un contexte de changement. Parallèlement, nous avons compris que la traduction des managers intermédiaires est une phase intermédiaire dans le processus de communication et qui se situe entre l'émetteur et le récepteur. Cette traduction peut générer des signaux qui permettent de modifier les signaux reçus de l'émetteur et de créer un écart dans le sens entre les deux parties (entre le projet et la réalisation). Nous constatons que cette modification ou adaptation générée par le manager intermédiaire traducteur représente, aussi, une forme de routines qui cache leur résistance.

**Mots-clés** : Agilité organisationnelle, communication interne, immobilisme organisationnel, changement organisationnel, traduction, manager intermédiaire

## Abstract

---

After a reform in 2006 of the company object of our study, the leaders tried to make a success of these transformations by the adoption of a speech encouraging the employees to adopt the principles of "organizational agility". This reform attempts to bring more agility to a company which evolves in a rigid bureaucratic configuration in an unpredictable national context (post-revolution context).

We will seek to understand the effect of managerial discourse in the development of the principles of organizational agility among employees, one of the effects of which has also been "organizational immobility". It is ultimately the role of middle managers that is in question here, since they play an essential role in translating managerial discourse to employees. This translation can be "faithful" as provoking movements of resistance and blockage.

This research aims to answer two main questions : the first questions the role of communication in the development of the principles of organizational agility. And the second question seeks to shed light on the roles of middle managers in a context of change.

As part of an action research based on complete participant observation and semi-structured interviews, we have identified as a result that internal communication plays an essential role in the development of the principle of agility, except that middle managers can lose between the different types of union and managerial communication. Similarly, " incommunication" represents a phenomenon that testifies to the weakening of the role of communication in a context of change.

At the same time, we understood that the translation of intermediate managers is an intermediate phase in the communication process and which is located between the sender and the receiver. This translation can produce signals which make it possible to modify the signals received from the transmitter and to create a difference in the direction between the two parts (between the project and the realization). We note that this modification or adaptation produced by the translator intermediary manager represents a form of routines that hide their resistance.

**Keywords**: Organizational agility, internal communication, organizational immobility, organizational change, translation, middle manager.

## Dédicace

---

*Un grand merci à ma très chère femme Hamida pour son amour, son soutien inconditionnel et ses sacrifices qui m'ont permis de réaliser ce travail.*

*A mes enfants Aloulou et Ayoub pour leur patience et auxquels je présente mes excuses dues à mes absences pendant la période de thèse.*

*A ma mère Sassia et à l'âme de mon père Ali pour leurs prières et leurs bénédictions.*

*A l'âme de ma sœur Halima.*

*A Balkis ma petite sœur pour son aide précieuse.*

*A Zineb, Nouri et les adorables Mayssa & Mahè pour leur amour, bienveillance et encouragement.*

*À mes sœurs et frères pour leur encouragement.*

*A mes amis et à tous ceux qui ont été présents dans les moments difficiles.*

## Remerciements

---

*Je souhaite exprimer toute ma gratitude envers mes deux directeurs de thèse : Pr Rym Hachana et Pr Vincent Meyer pour leurs précieux conseils. J'ai eu le plaisir et la grande chance d'être soutenu et encadré par ces deux professeurs, je leur exprime mes reconnaissances et les remercie pour leur confiance et leurs attitudes humaines durant ce travail doctoral.*

*Mes remerciements sincères sont adressés aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail de thèse.*

*Mes sincères remerciements à tous mes collègues de Tunisie Telecom qui m'ont fait confiance et ont accepté de participer à ce travail, je les remercie particulièrement pour leur franchise pendant ce travail.*

*Je profite de ce passage pour remercier tout le personnel (enseignants et cadre administratif) de l'ISCAE et l'UCA pour leur disponibilité, professionnalisme et soutien durant le parcours de thèse.*

*Mes pensées vont également à tous mes proches du village **Rjim Maatoug**, je remercie mes oncles et les sages qui m'ont transféré le sens de prévenance et l'amour de la science comme forme de noblesse de l'être humain.*

## Liste des abréviations

---

<b>AO</b>	: Agilité organisationnelle
<b>ARP</b>	: Assemblée des Représentants du Peuple
<b>ASC3TM</b>	: Association Sportive, Culturelle Et Travail De Tunisie Telecom De Manouba
<b>ATI</b>	: Agence Tunisienne D'internet
<b>B2B</b>	: Business To Business
<b>B2C</b>	: Business To Consumer
<b>BM</b>	: Banque Mondiale
<b>CERT</b>	: Centre D'étude Et Recherché En Télécommunication
<b>CNSS</b>	: Caisse Nationale De Solidarité Sociale
<b>COI</b>	: Communication Organisationnelle Interne
<b>DA</b>	: Direction Des Achats
<b>DAJ</b>	: Direction Des Affaires Juridiques
<b>DCC</b>	: Direction De Communication Corporate
<b>DCCM</b>	: Direction Centrale Commerciale et Marketing
<b>DCF</b>	: Direction Centrale Des Finances
<b>DCOMR</b>	: Direction Centrale Des Opérations et Maintenance Des Réseaux
<b>DCPID</b>	: Direction Centrale De La Planification, Ingénierie Et Déploiement
<b>DCRH</b>	: Direction Centrale Des Ressources Humaines
<b>DCSC</b>	: Direction Centrale Stratégie Corporate
<b>DCSI</b>	: Direction Centrale De Systèmes D'information
<b>DCWI</b>	: Direction Centrale Wholesale Et International
<b>DGA</b>	: Directeur Général Des Affaires
<b>DRTMN</b>	: Direction Régionale De Télécom De Manouba
<b>ECP</b>	: Evaluation Campagne Performance
<b>ESD</b>	: Entretien Semi Directif
<b>FGPTT</b>	: Fédération Générale De Poste, Téléphone Et Télégraphe
<b>FMI</b>	: Fonds Monétaire International
<b>IO</b>	: Immobilisme organisationnel
<b>JORT</b>	: Journal Officiel De La République Tunisienne
<b>KPI</b>	: Key Performance Indicateur
<b>MI</b>	: Manager Intermédiaire
<b>NPM</b>	: New public management
<b>OCDE</b>	: Organisation De Coopération et De Développement Economiques
<b>ODV</b>	: Opération De Départ Volontaire
<b>ONP</b>	: Office Nationale De Poste
<b>ONT</b>	: Office Nationale De Télécom
<b>OP</b>	: Observation Participante
<b>OPC</b>	: Observation Participante Complète
<b>PCP</b>	: Président Du Cabinet Du Président
<b>PDG</b>	: Président Directeur General
<b>PDG</b>	: Président Directeur Général
<b>PO</b>	: Participation Observante
<b>PV</b>	: Procès-Verbal
<b>SG</b>	: Secrétaire Général
<b>STEG</b>	: Société Tunisienne D'Electricité Et De Gaz
<b>TAR</b>	: Théorie de l'Acteur Réseau
<b>TIC</b>	: Technologie D'information Et De Communication
<b>TT</b>	: Tunisie Telecom
<b>UGTT</b>	: Union Générale Tunisienne de Travail

## Liste des tableaux

---

Tableau 1: Les différentes phases de la réforme de TT.....	43
Tableau 2: L'évaluation de la communication.....	53
Tableau 3: Evolution des définitions de l'agilité organisationnelle.....	69
Tableau 4: L'agilité et les concepts voisins.....	72
Tableau 5: Les mesures de l'agilité organisationnelle.....	88
Tableau 6: Récapitulatif des définitions de l'immobilismes organisationnel selon les disciplines.....	101
Tableau 7: Immobilisme versus changement : <i>Quels déterminants ?</i> .....	112
Tableau 8: L'AO et l'IO selon le facteur temps.....	132
Tableau 9: La paradoxalité de la relation entre l'IO et AO.....	133
Tableau 10: Faits principaux et position du syndicat durant les différentes phases du changement.....	151
Tableau 11 : La traduction dans la théorie de l'acteur réseau.....	161
Tableau 12: La traduction dans la théorie évolutionniste.....	163
Tableau 13: Le déroulement de la phase d'observation.....	187
Tableau 14: Le codage <i>a priori</i> .....	192
Tableau 15: Les sources de l'analyse documentaire.....	198
Tableau 16: La matrice d'occurrence relative à l'AO.....	212
Tableau 17: Les observations de l'AO.....	213
Tableau 18: L'AO dans les entretiens semi-directifs.....	217
Tableau 19: L'immobilisme organisationnel à partir de l'analyse documentaire.....	219
Tableau 20: les observations de l'immobilisme organisationnel.....	220
Tableau 21: Les résultats sur l'immobilisme organisationnel issus des entretiens semi-directifs.....	224
Tableau 22: Présentation de la relation entre la communication interne et le changement dans les observations.....	228
Tableau 23: La communication comme vecteur d'agilité.....	233
Tableau 24: les observations de la traduction.....	235
Tableau 25: Présentations du rôle de traduction dans les ESD.....	236
Tableau 26 : Récapitulatif des dimensions de l'agilité organisationnelle.....	243
Tableau 27: Tableau d'occurrence de la thématique de l'immobilisme organisationnel dans les entretiens semi-directifs.....	246
Tableau 28: Récapitulation des résultats traduction et rôle de traducteur du MI.....	257



## Liste des figures

---

Figure 1: Récapitulatif des différentes phases de la réforme .....	34
Figure 2: Modèle de l'agilité organisationnelle de Madeleine Crocitto et Mohamed Youssef (2003) .....	75
Figure 3: La roue de l'agilité organisationnelle .....	76
Figure 4: Le modèle de l'agilité organisationnelle de Jeffrey Amos et Alf Steinar Seater (2000) .....	77
Figure 5: Modèle de l'agilité organisationnelle d'Audrey Charbonnier-Voirin (2011).....	78
Figure 6: Les types de participation .....	184
Figure 7: Les étapes d'une analyse de contenu thématique .....	204
Figure 8: les dimensions de l'agilité organisationnelle selon l'observation participante.....	240
Figure 9: les dimensions de l'agilité organisationnelle issues de l'analyse documentaire.....	241
Figure 10: les dimensions de l'agilité organisationnelle issues des entretiens semi-directifs	242
Figure 11: les dimensions de l'IO dans les analyses documentaires.....	245
Figure 12: Les dimensions de l'immobilisme organisationnel issues de l'observation .....	246
Figure 13: les différents verbatim de l'immobilisme organisationnel dans les entretiens semi-directifs.....	248
Figure 14: Etat récapitulatif de l'immobilisme selon les différentes méthodes de collecte de données.....	249
Figure 15: Rôle de la communication interne dans les différentes phases de la réforme.....	252
Figure 16: le rôle de la traduction selon les observations .....	256
Figure 17: le rôle de traduction des managers intermédiaires .....	257

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>Partie 1 :L'AGILITE ORGANISATIONNELLE ET SA COMMUNICATION .....</b>	<b>14</b>
<b>CHAPITRE 1 :MISE EN CONTEXTE LA REFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES TUNISIENNES : LA PORTEE DE LA COMMUNICATION ASSOCIATIVE .....</b>	<b>15</b>
Introduction du chapitre 1 .....	18
Section 1 : La réforme des entreprises publiques .....	18
1. La réforme publique d'un point de vue théorique.....	19
2. La réforme en Tunisie, <i>un regard politique</i> .....	24
Section 2 : Tunisie Télécom : <i>L'ambivalence de la réforme</i> .....	29
1. L'histoire de / dans Tunisie Télécom.....	29
2. La réforme de Tunisie Telecom : <i>Une succession de trois étapes</i> .....	32
Section 3 : La communication : <i>Un levier réformateur</i> .....	43
1. La communication interne dans les entreprises publiques .....	44
2. La communication de crise .....	46
3. La communication associative.....	48
4. L'évaluation de la communication .....	52
Conclusion du chapitre 1 .....	54
<b>CHAPITRE 2 :L'AGILITE ORGANISATIONNELLE: FONDEMENTS CONCEPTUELS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES .....</b>	<b>55</b>
Introduction du chapitre 2.....	58
Section 1 : Précisions autour du concept de l'agilité organisationnelle.....	59
1. Définitions de l'agilité organisationnelle.....	60
2. Genèse de l'agilité organisationnelle .....	61
3. Distinction de l'agilité des concepts voisins (flexibilité, adaptabilité et réactivité).....	71
Section 2 : Les modèles et les dimensions de l'agilité organisationnelle .....	73
1. Les modèles d'intégration de l'agilité organisationnelle .....	73
2. Les dimensions de l'agilité organisationnelle.....	78
3. Les mesures de l'agilité organisationnelle .....	88
Section 3 : l'agilité organisationnelle dans la théorie de l'évolution et la théorie de l'acteur réseau .....	89
1. L'agilité comme forme de combinaison dynamique des routines organisationnelles.....	89
2. L'agilité comme processus de traduction .....	91
Conclusion du chapitre 2 .....	94

<b>Partie 2 :L'IMMOBILISME ORGANISATIONNEL ET SA COMMUNICATION .....</b>	<b>95</b>
<b>CHAPITRE 3 :L'IMMOBILISME ORGANISATIONNEL .....</b>	<b>96</b>
Introduction du chapitre 3.....	98
Section 1 : L'immobilisme organisationnel : <i>Essais de définition</i> .....	99
1. Qu'est-ce que l'immobilisme ?.....	99
2. L'immobilisme organisationnel : <i>Entre évolution et changement</i> .....	102
3. Les dimensions de l'immobilisme organisationnel.....	105
Section 2 : Les Déterminants de l'immobilisme organisationnel .....	113
1. La rigidité organisationnelle .....	113
2. L'inertie organisationnelle et la résistance .....	120
3. Mode de conduite et style de leadership.....	121
Section3 : Agilité versus immobilisme organisationnel.....	125
1. Agilité organisationnelle et immobilisme organisationnel selon une approche évolutionniste .....	125
2. L'agilité organisationnelle et l'immobilisme organisationnel : <i>Une lecture par la théorie de la traduction</i> .....	129
3. L'agilité organisationnelle et l'immobilisme organisationnel : <i>Une relation paradoxale</i> 132	132
Conclusion du chapitre 3 .....	134
<b>CHAPITRE 4 : LA RESISTANCE ET SES DISCOURS .....</b>	<b>136</b>
Introduction du chapitre 4.....	138
Section 1 : La résistance et sa communication .....	139
1. La résistance : Entre opposition et régulation.....	139
2. La domestication de la résistance .....	143
3. L'organisation syndicale : Représentant principal de la résistance .....	145
4. La communication de résistance.....	151
Section 2 : La traduction et le rôle du traducteur.....	156
1. La traduction : l'opérationnalisation des discours managériaux.....	156
2. Les managers intermédiaires : <i>des traducteurs ?</i> .....	163
Conclusion du chapitre 4 .....	172
<b>Partie 3 :DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>173</b>
<b>CHAPITRE 5 :DESIGN DE LA RECHERCHE ET CHOIX METHODOLOGIQUES .....</b>	<b>174</b>
Introduction du chapitre 5.....	176
Section 1 : Le design épistémologique et méthodologique.....	176
1. Le recours à une posture interprétativiste via la méthode de l'étude de cas unique .....	177
2. Le choix de la recherche-action .....	179
Section 2 : Recueil des données et déroulement de la recherche sur le terrain.....	182
1. L'observation participante complète .....	182

2. Les entretiens .....	189
3. L'analyse documentaire .....	196
4. Posture du chercheur et scientificité de la recherche : <i>La nécessaire objectivation</i> .....	199
Section 3. Modalités d'exploitation et d'analyse qualitative des données .....	201
1. Choix de l'analyse de contenu thématique comme méthode d'analyse des données qualitatives .....	202
2. Validité et fiabilité de la recherche .....	206
Conclusion du chapitre 5 .....	207
<b>CHAPITRE 6 :PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....</b>	<b>209</b>
Introduction du chapitre 6.....	212
Section 1 : Traitement des données qualitatives .....	212
1. Présentation des résultats sur l'agilité organisationnelle .....	212
2. Présentation des résultats sur l'immobilise organisationnel .....	219
3. Présentation des résultats sur la communication organisationnelle interne .....	227
4. Rôle de traduction des managers intermédiaires .....	235
Section 2 : Présentation des résultats .....	238
1. Les résultats relatifs à l'agilité organisationnelle.....	239
2. Les résultats relatifs à l'immobilisme organisationnel.....	244
3. Les résultats relatifs à la communication interne.....	250
4. Les résultats relatifs au rôle de traduction des managers intermédiaires .....	255
Section 3 : Discussion des résultats .....	258
1. L'agilité organisationnelle dans un contexte de changement : Quels enseignements ?.	258
2. Les paramètres organisationnels à retenir pour une meilleure agilité : <i>La primauté de la communication</i> .....	259
3. Immobilisme et changement : Un vrai oxymore ! .....	266
Conclusion du chapitre 6 .....	270
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>271</b>
REFERENCES .....	271
ANNEXES.....	271

---

# **INTRODUCTION GENERALE**

---

## Introduction générale

La dernière décennie a été marquée par la privatisation de plusieurs organisations publiques qui ont subi une grande pression institutionnelle et médiatique pour changer leur mode de gestion et de gouvernance. Dans ce cadre, les Etats ont proposé plusieurs méthodes et analyses d'amélioration des entreprises publiques pour s'adapter avec un marché concurrentiel et pour concourir avec les entreprises privées. Les propositions se sont diversifiées entre les aspects sociaux et les aspects managériaux dont l'objectif est de libérer ces entreprises de leur lenteur et leur rigidité incarnées dans les pratiques et dans la culture. Dans ce sens, des études sur les changements ont alerté les praticiens sur les facteurs qui peuvent entraver la réalisation des objectifs, ces facteurs se focalisent sur la nature de projets de changement, sur les modes de conduite et sur la résistance au changement quelle que soit son origine psychologique ou culturelle (Richard Soparnot, 2013 ; Kevin Johnson & David Autissier, 2020; Justine Arnoud et Pierre Falzon, 2013; James Taylor, 1993 ; Benoit Cordelier et Hélène Montagnac-Marie, 2008; Kurt Lewin, 1997).

Dans cette perspective, les choix du changement et les modes conduits divergent entre la reproduction des modèles réussis dans d'autre pays et entre de nouveaux modèles propres à chaque contexte. D'ailleurs, les méthodes utilisées dans les entreprises asiatiques ont trouvé de bons échos dans le reste du monde et sont devenues l'exemple à suivre. Ces méthodes sont présentées par le *lean management*, les *méthodes agiles*, le *TQM* (Audrey Charbonnier-Voirin, 2011 ; Steven Goldman et al., 1995 ; Nicolas Sabben, 2020 ; Meriem Khalfallah et Lassaad Lakhal, 2021). Cependant, des travaux ont affirmé que la reproduction d'un modèle réussi, dans un contexte, ne donne pas obligatoirement les mêmes résultats dans un autre contexte car chaque contexte a ses spécificités culturelles et sociales (Richard Soparnot, 2004 ; Sophie Bretesché, 2021).

Dans ce contexte, la performance et l'évolution, dans un environnement en changement permanent, imposent aux entreprises, quel que soit leur statut, de trouver les méthodes et les formes qui leur permettent de s'adapter, de se pérenniser et de saisir les nouvelles opportunités. Dans ce cadre, les travaux et recherches se développent et proposent l'agilité organisationnelle comme une solution adéquate pour faire face à l'immobilisme (Guillaume Ferrante, 2016 ; Nicolas Sabben, 2020 ; Anna-Theresa Walter, 2021).

Dans cette perspective, l'adoption de l'agilité organisationnelle par les entreprises publiques devient une tâche difficile, cela est confirmé par Alain Fayolle et Louis Jacques Fillion (2006

:165) quand ils ont affirmé qu' « il n'est pas facile d'adopter et de maintenir l'agilité de la gazelle quand on évolue dans une configuration d'éléphant ». En effet, la mise en place d'un changement nécessite l'engagement de tout le personnel et plus précisément les managers intermédiaires qui sont chargés de l'opérationnalisation des stratégies. Cette catégorie de cadres occupe une place centrale dans le processus de communication et joue un rôle essentiel dans l'adaptation des stratégies avec le terrain (David Alis et Valérie Fergelot, 2012 ; Ewan Oiry et Jérémy Vignal, 2016 ; Anne-Sophie Thelisson et Vichara Kin, 2021). Elle traduit les routines organisationnelles y compris les pratiques managériales et les flux de communications ascendants et descendants (Céline Desmarais et Emmanuel Abord De Chatillon, 2010 ; Sylvie Codo et Caroline Cintas, 2013 ; Mathieu Gaillon et *al.*, 2021), ce qui impose une question sur leur rôle dans l'échec ou la réussite d'un projet à travers leurs pratiques de traduction. D'ailleurs Martial Pasquier (2017) et Thierry Libaert et *al.*, (2018) affirment que l'échec et la réalisation des projets résident dans les efforts communicationnels et le sens attribué au changement. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre thèse, à travers l'étude du changement d'une entreprise publique de télécommunication dans un contexte révolutionnaire. En Tunisie, la télécommunication représente un secteur important dans l'économie du pays, il représente 5.3% du PIB du pays selon le rapport de l'OECD 2007. Dans le cadre de l'application des recommandations des grandes institutions internationales comme le FMI et la BM, l'Etat a décidé de privatiser 35% du capital de Tunisie Telecom dont l'objectif est de libérer l'entreprise et de faire face à l'état de l'immobilisme organisationnel qui le caractérise. Ce choix est expliqué dans le décret de privatisation (Décret 2006-1555 du 12 juin 2006) et ses communiqués internes et externes.

Depuis sa privatisation jusqu'à la fin de l'année 2010, les changements se sont succédés et se sont imposés par l'Etat avec une faible résistance. Mais, à l'aube de la révolution tunisienne (décembre-janvier 2011), l'équilibre de force s'est renversé et la partie syndicale prend l'ascendant sur la partie managériale qui entre dans des crises managériales (exemple les changements des PDG) comme si elle était surprise par la révolution. Dans cette phase, tous les projets de changement ont été suspendus et les deux parties, syndicale et managériale, sont entrées dans de longues négociations. Durant cette période, les discours ont changé et les techniques aussi, avec un usage fréquent des réseaux sociaux surtout les pages Facebook. Les discours se sont chevauchés en créant une situation d'inconfort communicationnel chez le personnel qui baigne dans l'incertitude. À partir de l'année 2014 qui se caractérise par une stabilité sociopolitique (après les élections parlementaire et présidentielle), l'organisation a

repris ses projets de changements à l'instar des digitalisations des services comme le service après-vente et le service RH ainsi que le changement de la structure (2018, 2020).

Dans ce contexte, nous nous interrogerons sur le rôle de la communication dans le changement et sur ses effets dans le développement des principes de l'agilité organisationnelle dans l'entreprise. L'originalité de notre recherche réside dans l'essai de présenter une vision profonde de l'intérieur de l'entreprise sur la relation entre la communication et le changement dans une entreprise publique dans un contexte révolutionnaire. Parallèlement nous essayerons de mettre en lumière le rôle des managers intermédiaires (MI) dans ce changement en tant que traducteur des routines organisationnelles dans l'organisation.

### **Contextualisation de la recherche**

Dans ce travail, nous essayerons de présenter un éclairage sur le rôle de la communication dans le changement de l'entreprise. Nous nous baserons sur notre position dans l'entreprise en tant que MI au niveau régional, une position très proche du personnel et à l'intermédiaire entre la couche stratégique et la couche opérationnelle. Cette proximité hiérarchique est confirmée par les activités sociales à l'instar de notre proximité des membres du bureau syndical régional et de notre position comme président d'une association de l'activité socioculturelle et sportive au sein de l'entreprise. C'est une position qui nous a aidés à décrypter les discours et le sens des échanges au sein de l'entreprise.

Dans cette entreprise, nous avons une expérience qui dépasse 20 ans, au cours de laquelle nous avons vécu les différentes phases du changement de l'entreprise. La question qui se pose alors est « que cherchons-nous ? ». La réponse réside dans un dilemme qui se déclenche sur l'effet de la communication sur le changement de l'entreprise et le rôle joué par les managers intermédiaires dans cette relation (la communication et le changement). Dans notre cas, nous avons constaté que la communication est perçue dans des phases comme un outil de changement efficace et dans d'autres phases comme un obstacle surtout quand elle se chevauche avec d'autres types de communication (syndicale et associative). Nous essayerons de nous focaliser sur le rôle des MI dans leur mission de traduction. La traduction dans cette étude, par définition, est considérée comme une composante principale de processus élémentaire de communication qui assure la liaison entre la partie émettrice et réceptrice. Notre attention portera essentiellement sur le MI car nous constatons que ce type d'acteur représente un élément principal dans le processus de la communication. Il occupe une place clé dans la diffusion des informations entre les émetteurs et les récepteurs. En revanche, nous



constatons que cette catégorie intervient dans l'attribution de sens en fonction de ses intérêts et en fonction du contexte organisationnel qui peut être parfois source d'une résistance ou d'engagement.

Un processus de communication se compose de trois éléments : émetteur, signal, destinataire. A cela, nous ajoutons la partie intermédiaire (répéteur) qui se charge de l'amplification des signaux reçus de la partie émettrice et assure sa transmission à la destination avec un nombre d'erreur minimal. Ce répéteur, qui rassemble aux MI, peut être en soi une source de modification des signaux, voire de l'échec dans sa transmission.

Il est à préciser que nous partons, dans cette étude, avec la conviction que cette entreprise a enregistré des améliorations dans son mode de gestion en se basant sur la comparaison avec son état initial en 2006 (l'année de privatisation) et avec les entreprises publiques de service similaire. Cette entreprise a accumulé des expériences (entre échec et réussite) dans un processus d'apprentissage qui a facilité son adaptation avec son environnement.

Entre l'immobilisme organisationnel et l'agilité organisationnelle, notre étude visera à décrypter le rôle des MI traducteurs qui essaient de transformer une entreprise publique immobile en une entreprise agile.

Dans ce travail, nous allons mobiliser des concepts et des termes qui nécessitent un éclaircissement. A cet égard, nous porterons un intérêt particulier du contexte de notre recherche qui se caractérise par une Révolution qui constitue la phase marquante dans le processus de changement et par laquelle nous avons dégagé les trois phases : initiale, intermédiaire et finale. Il est à noter que l'usage du terme « révolution » s'aligne avec la définition de Marc Lavergne (2021 : 85) qui la présente comme un événement qui bouleverse l'ordre général et qui inverse la hiérarchie des groupes sociaux. Il ajoute que « les mouvements de contestation visent davantage à s'extirper du passé qu'à construire l'avenir : faire chuter le régime, c'est changer la société, y introduire de nouvelles valeurs, de solidarité, d'honnêteté et de justice ».

Dans ce travail, nous allons évoquer l'équilibre de force entre les forces de résistance et les forces du changement. Nous utiliserons ultérieurement pour les forces de résistance le terme de « partie syndicale » ou de « forces de résistance ». Pour les forces du changement qui sont les porteurs du changement, nous les appellerons « partie administrative » ou « partie managériale » ou « les dirigeants ». Pour le changement, nous utiliserons aussi le terme « réforme » comme synonyme.

L'Agilité organisationnelle, dans cette étude, est considérée comme une forme d'organisation qui se base sur un ensemble de flexibilité des ressources et qui se caractérise par sa réactivité

et sa rapidité face aux changements de l'environnement (Steven Goldman et *al.*, 1995, Rick Dove, 2001 ; Audrey Charbonnier-Voirin, 2011 ; Guillaume Ferrante, 2015). Dans le deuxième chapitre, nous allons détailler l'origine et les différentes significations de l'AO et de l'IO, qui se présente comme une conséquence d'un échec et de la situation d'absence d'évolution (Magali Ayache et Hervé Dumez, 2016 ; Yvon Pesquex, 2015).

La communication, dans cette thèse, est utilisée d'une manière extensible pour signifier tous les faits communicationnels qui se manifestent dans l'organisation à l'instar de la communication interne managériale, de la communication syndicale et de la communication associative. Dans cette présentation, nous avons essayé de combiner les considérations académiques et les considérations professionnelles. D'ailleurs, Laurent Morillon, Arlette Bouzon & Carolyne Lee (2013) ont expliqué que, dans le milieu académique, la communication est vue comme un objet de recherche se focalisant sur ses dispositifs humains et non humains. Elle est considérée aussi comme un phénomène extérieur. Ensuite, dans le milieu professionnel, la communication est considérée comme un outil, un instrument mobilisé dans les quotidiens pour impliquer, engager, motiver, vendre et organiser.

En outre, nous avons utilisé le terme de « traduction » comme une forme particulière de la communication, une opération d'attribution de sens et une pratique quotidienne exercée par des MI. Ces derniers traduisent les incitations managériales en des actions opérationnelles. En effet, dans notre recherche, la traduction représente aussi, une forme de couverture de la résistance d'une catégorie qui veut garder l'anonymat et jouer la double facette avec les parties managériales et syndicales.

### **Le déroulement de la recherche**

Depuis le choix de notre sujet en 2017, nous avons commencé par faire des recherches dans l'archive disponible dans mon bureau et dans le système d'information relativement aux années 2017 et 2018. Dans cette phase, nous avons fouillé dans les boîtes mails électroniques, dans les pages Facebook, dans les journaux électroniques et dans les archives accessibles des deux parties syndicale et administrative. Puis, nous avons fait des rencontres avec les responsables syndicaux et administratifs pour bien cadrer notre sujet. Ensuite, nous avons entamé la prise des notes dans le journal d'observation avec une attention particulière aux sujets qui ont des relations directes ou indirectes avec notre étude. Les entretiens avec les MI se sont déroulés pendant la période 2019-2020.

## La Problématique

Après une réforme lancée en 2006 (et qui a connu principalement trois phases) auprès de Tunisie Télécom, objet de notre recherche, les dirigeants voulaient réussir les transformations imposées par cette réforme, et ce à travers l'adoption d'un discours encourageant les employés pour adopter les principes d'agilité organisationnelle. Cette réforme tente d'apporter plus d'agilité à une entreprise qui évolue en configuration bureaucratique rigide dans un contexte national imprévisible (contexte poste révolution).

Nous chercherons à comprendre l'effet des discours managériaux dans le développement des dimensions de l'agilité organisationnelle chez les employés. C'est *in fine* le rôle des managers intermédiaires qui est en question ici, puisque ces derniers jouent un rôle essentiel dans la traduction des discours managériaux auprès des employés. Cette traduction peut être «fidèle» et devenir un levier de changement, comme elle peut provoquer des mouvements de résistance et de blocage et faire perdurer un immobilisme organisationnel.

De cette problématique, deux questions de recherche peuvent être énoncées :

1. Quel est le rôle de la communication dans le développement des principes de l'agilité organisationnelle ?
2. Quels sont les rôles des managers intermédiaires dans un contexte de changement ?

## Objectifs de la recherche

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une recherche qualitative dans laquelle nous avons conforté notre démarche par une interdisciplinarité entre les sciences de gestion (SG) et les sciences d'information et de communication (SIC). Puisque notre question de recherche combine des objectifs managériaux et communicationnels, nous avons décidé, dans cette étude, de contourner la question par des triangulations au niveau des méthodes de collectes des données et au niveau théorique. La triangulation des méthodes de collecte des données consiste à utiliser les observations participantes complètes, les entretiens semi-directifs et les analyses documentaires. La triangulation théorique est présentée par la mobilisation de la théorie évolutionniste (Richard Nelson et Sidney Winter, 1982) et de la théorie de l'acteur réseau (Michel Callon, 1986) dont le point commun est l'étude de l'innovation.

Cette recherche vise à mieux comprendre le rôle de la communication dans le développement des principes de l'AO dans une entreprise publique privatisée et à mettre en lumière le rôle de la traduction des MI.

Les enjeux managériaux de cette recherche consistent à :

- Retracer le rôle de la communication dans le changement et dans les situations de crise, y compris ses difficultés qui peuvent entraver le changement et accentuer les conflits dans l'entreprise ;
- Dévoiler les pratiques de la traduction des MI qui peuvent renverser les attentes d'un changement. La traduction représente une boîte noire des MI dans laquelle ils cachent leurs attitudes de résistance ou d'engagement.
- Les enjeux théoriques résident dans l'essai de :
- Présenter l'agilité organisationnelle dans un contexte de crise ;
- Présenter une lecture de l'immobilisme organisationnel propre au contexte d'étude ;
- Présenter les rôles de MI dans le processus de changement à travers la mission de traduction ;
- Proposer une lecture évolutionniste (Richard Nelson et Sidney Winter, 1982) et une lecture de la sociologie de traduction de l'agilité organisationnelle (Michel Callon, 1986).

### **Positionnement épistémologique**

Notre étude s'intéresse aux représentations, c'est la raison pour laquelle nous avons légitimé notre posture interprétativiste (Raymond Alain Thiétart et *al.*, 2003) qui a pour objectif de développer une compréhension des intentions, des présentations et des préjugés des motivations des managers intermédiaires pour s'engager dans un processus de changement.

D'ailleurs, nous avons profité de nos séjours, de notre expérience et de notre permanence dans l'entreprise pour proposer un éclairage sur le déroulement du changement. De même, nous avons joué le jeu de l'observant-observé pour le rôle de manager intermédiaire puisque j'occupe ce poste depuis plus d'une quinzaine d'années.

D'après Laurent Morillon, Arlette Bouzon & Carolyne Lee (2013), l'objectif de la position interprétativiste est, principalement, la description puis l'analyse d'un sujet et la participation à la compréhension de certaines nouvelles formes des relations d'échanges. De même, ce positionnement permet la collaboration entre praticiens et chercheurs. Dans le même cadre, la question de sens des actions et la participation du chercheur dans la description d'une réalité est l'essence même du positionnement interprétativiste (Frédéric Wacheux, 2005).

Dans notre recherche, la combinaison de la posture académique et de la posture du praticien, s'inscrit dans le sens de Laurent Morillon, Arlette Bouzon et Carlyne Lee (2013) qui ont précisé que les objectifs de telle recherche visent à produire des savoirs, à décrire et à éclairer, avec un peu de recul, les pratiques quotidiennes et à apprécier des stratégies. Selon eux, pour un praticien, la recherche dans la communication vise à produire des connaissances opérationnelles et à renforcer la performativité. Ces auteurs expliquent que les praticiens sont très attentifs à la recherche qui leur permet d'offrir une perception fine du phénomène de nature qualitative. En outre, ces auteurs, précisent que les chercheurs se préoccupent de la confrontation entre les divers savoirs pratiques et entre les connaissances produites en vue de les actualiser.

Parallèlement, Frédéric Wacheux (2005) précise que dans le positionnement interprétativiste, l'objectif est de nature compréhensive et l'attention est portée sur la motivation des individus. Pour lui, cette posture se base sur les capacités cognitives, affectives et stratégiques du chercheur et qui participent dans la construction d'un sens individuel.

En somme, nous visons à partir d'une démarche réflexive fondée sur la description, puis sur l'analyse des faits communicationnels, à participer à la compréhension de certaines formes de relations d'échanges et de synchronisation entre les deux postures celle du praticien et celle du chercheur.

Nous sommes partis de l'idée de Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2012) qui considèrent que le cadre théorique d'une recherche est consacré pour apporter des explications et des solutions au cadre empirique. Pour eux, ce cadrage peut se présenter comme une orientation générale, une imagination éduquée et comme un paradigme de lecture. Cependant ils reconnaissent la difficulté de cadrage d'une enquête de recherche par un ensemble théorique figé antérieur aux faits. Cette difficulté est ressentie depuis le démarrage de notre recherche pour des raisons méthodologiques et conceptuelles. Pour la première raison, nous considérons que la difficulté réside dans la multidimensionnalité des concepts étudiés, la complexité de l'environnement et l'interdisciplinarité de la thèse. Pour la deuxième raison, nous croyons que le choix d'une théorie pour éclairer un phénomène s'avère une tâche difficile pour un chercheur « débutant » et qui manque de certaine maturité de recherche.

Ces auteurs expliquent cette difficulté par l'existence d'un point de référence absolu et stable sur lequel le chercheur peut étayer ses regards théoriques car ce dernier lui-même évolue et s'influence par l'expérience et les recherches. C'est pour ces raisons que nous avons choisi deux théories pour orienter notre recherche : la théorie évolutionniste de Richard Nelson & Sidney Winter (1982) et la théorie de la sociologie de traduction de (Michel Callon, 1986).

Notre choix est basé sur des éléments que nous considérons comme pertinents pour répondre à nos questions de recherche. A signaler que la première théorie est très mobilisée dans les sciences économiques qui s'intéressent au changement économique et à l'innovation. Pour la deuxième théorie (TAR), nous nous sommes concentrés sur l'apport sociologique de cette théorie dans les études de l'innovation et l'effet du changement sur le fonctionnement des entreprises, en lui ajoutant la globalité de cette théorie dans sa prise en compte des acteurs humains et non humains.

Notre choix théorique se fonde sur quatre éléments décisifs qui sont :

- L'innovation comme forme de changement (sa nature, sa durée, sa forme), et comme une métamorphose pour les entreprises ;
- Les acteurs : pluralités des acteurs humains et non humains ;
- Le temps : la permanence (entre le dynamique et le statique) ;
- La communication : comme routine (fonctionnelle), comme facteur de cohérence et d'interconnexion, et porteur de sens (attribution de sens).

Dans notre recherche, nous adoptons l'idée que l'AO est une forme d'innovation organisationnelle qui se base sur le changement dans les formes et dans les modes de fonctionnement, c'est une innovation qui s'étale pour englober l'organisation et l'individu.

Cette innovation est une forme de changement qui se base sur la volonté d'une entreprise pour s'adapter avec son environnement et se pérenniser. Ce changement est de nature graduelle et dépend des effets de résistance. Dans une vision évolutionniste, les entreprises négocient avec leur environnement et mobilisent ses routines statiques et dynamiques pour survivre. Dans la vision de la sociologie de traduction, ce changement provoque la controverse et influence le fonctionnement de l'entreprise. Toutes les composantes de l'entreprise interagissent dans le cadre d'un réseau pour retrouver un consensus après des chaînes de traduction et d'adaptation. Les acteurs, dans ce cadre, se basculent entre le rôle de changement et celui de résistance d'une part, et entre un nœud de réseaux et entre un traducteur, d'autre part. Notre recherche se concentre sur les intermédiaires qui résident dans la zone intermédiaire et qui peuvent être engagés dans le changement comme dans la résistance. Ces acteurs attribuent du sens aux actions et aux choix stratégiques dans le cadre des réseaux d'influence auxquels ils appartiennent.

Le temps est le facteur par lequel nous pouvons juger l'évolution d'un changement. Dans notre cas, le temps englobe la période d'étude et la partie historique du cas (les trois phases du changement).

Puisque notre recherche interroge le rôle de la communication dans ce changement qui oscille entre l'agilité et l'immobilisme, nous optons pour son rôle fonctionnel présenté dans la première théorie comme une routine organisationnelle qui supporte et transmet les visions des dirigeants. Ainsi, nous adoptons son rôle, dans la deuxième théorie, comme un élément essentiel dans le fonctionnement du réseau, dans la cohésion et la diffusion de controverses à l'intérieur de l'entreprise.

En somme, La mobilisation de ces deux théories présente un cadre théorique complémentaire et adéquat pour apporter des réponses à notre problématique.

### **Plan de la thèse**

Notre thèse est articulée autour de trois principales parties :

- La première partie intitulée « L'agilité organisationnelle et sa communication » sera consacrée pour présenter l'agilité organisationnelle et la communication qui l'accompagne. Dans le premier chapitre « Mise en contexte, la réforme des entreprises publiques tunisiennes : la portée de la communication associative » nous essayerons de présenter le contexte de changement et le rôle de la communication. Puis dans le deuxième chapitre « L'agilité organisationnelle : fondements conceptuels et implications managériales », nous tenterons d'éclairer les fondements théoriques et conceptuels de l'agilité organisationnelle ainsi que ses implications managériales.
- La deuxième partie intitulée « L'immobilisme organisationnel et sa communication » se focalise sur l'immobilisme organisationnel et comment lutter contre cette menace qui entrave la bonne marche de la réforme. Dans le troisième chapitre intitulé « L'immobilisme organisationnel », l'objectif est de présenter un essai de définition et ses facteurs déterminants. Puis dans le quatrième chapitre qui a pour titre « La résistance et ses discours », nous mettrons la lumière sur la résistance et ses discours dont l'objectif est d'éclairer le lien entre l'effet de résistance et l'immobilisme organisationnel.
- La troisième et dernière partie intitulée « Démarche méthodologique et discussion des résultats », est consacrée pour présenter les choix méthodologiques et la démarche suivie pour répondre à notre problématique. Dans le cinquième chapitre qui a pour titre « Design de la recherche et choix méthodologiques », nous présenterons le design

de notre recherche et les choix méthodologiques. Puis le sixième chapitre intitulé « Présentation et discussion des résultats » sera consacré pour présenter et discuter les résultats obtenus.



Figure 1 : L'architecture de la thèse





**Partie 1 :**  
**L'AGILITE ORGANISATIONNELLE**  
**ET SA COMMUNICATION**

---

**CHAPITRE 1 :**  
**MISE EN CONTEXTE**  
**LA REFORME DES ENTREPRISES**  
**PUBLIQUES TUNISIENNES : LA PORTEE**  
**DE LA COMMUNICATION ASSOCIATIVE**

---

# Plan du chapitre 1

Introduction du chapitre 1 .....	18
<b>Section 1 : La réforme des entreprises publiques .....</b>	<b>18</b>
1. La réforme publique d'un point de vue théorique .....	19
1.1. La spécificité de la réforme dans les entreprises publiques.....	19
1.1.1. L'aspect politique de la réforme .....	20
1.1.2. La réforme selon la logique de New public management.....	21
1.2. L'échec de la réforme .....	23
2. La réforme en Tunisie, <i>un regard politique</i> .....	24
2.1. La réforme, <i>la dépendance au sentier</i> .....	26
2.2. La réforme : <i>La naissance de la controverse</i> .....	28
<b>Section 2 : Tunisie Télécom : L'ambivalence de la réforme.....</b>	<b>29</b>
1. L'histoire de / dans Tunisie Télécom .....	29
1.1. L'activité managériale de Tunisie Télécom.....	30
1.2. L'activité syndicale .....	31
1.3. L'expérience associative.....	32
2. La réforme de Tunisie Telecom : <i>Une succession de trois étapes</i> .....	32
2.1. La première phase : Les premiers pas de la réforme (2006-2010) .....	35
2.1.1. Changement de la structure organisationnelle en 2008 et 2010.....	35
2.1.2. Les discours du changement dans les organisations publiques.....	36
2.2. La deuxième phase : La crise (2010-2014).....	38
2.2.1. L'émergence de la crise : <i>Description du phénomène</i> .....	38
2.2.2. La communication en position de défense .....	39
2.2.3. La résistance et son discours.....	39
2.3. La troisième phase : Vers l'agilité organisationnelle (2014-2020).....	40
2.3.1. Des changements dans les pratiques managériales .....	40
2.3.2. Une communication participative .....	42
2.3.3. La charte de dialogue sociale.....	42
<b>Section 3 : La communication : Un levier réformateur .....</b>	<b>43</b>
1. La communication interne dans les entreprises publiques.....	44
2. La communication de crise.....	46
2.1. La spécificité de la communication en temps de crise.....	47
2.2. L'objectif et les stratégies de communication de crise .....	47
3. La communication associative.....	48
3.1. Les associations : <i>Un espace des valeurs morales et éthiques</i> .....	48
3.2. Les associations comme un outil de management.....	49
3.2.1. L'imperméabilité entre les activités associatives et professionnelles .....	49

3.2.2.	L'Association au service des objectifs managériaux .....	50
3.2.3.	Communication associative : entre les objectifs relationnels et marchands .....	51
4.	L'évaluation de la communication .....	52
<b>Conclusion du chapitre 1.....</b>		<b>54</b>

## **Introduction du chapitre 1**

Depuis les années 1990, les entreprises publiques tunisiennes se trouvent face à une nouvelle réalité basée sur la libéralisation du marché selon les exigences des bailleurs des fonds à l'instar de Fond Monétaire International (FMI) et de la Banque Mondiale (BM).

Les États ont lancé des projets de réformes des entreprises publiques à travers les changements de réglementations et du mode du management afin d'assurer une bonne gestion à l'instar des entreprises privées. En Tunisie, la réforme a commencé depuis la fin des années 80 (Hibou, 2011). La réforme de Tunisie Telecom (TT) a commencé depuis les années 1995 prenant la forme de changements dans la réglementation et dans le statut de l'entreprise ; d'un office national à une société anonyme, confirmée en 2006 avec la vente de 35% de son capital. La décision de la privatisation a fait couler beaucoup d'encre à cause de son poids sur l'échelle économique et politique tunisienne en sus des mouvements syndicaux qui s'opposent à cette décision.

L'objectif de ce chapitre est de démontrer que le but de la réforme de TT oscille entre la voix de l'agilité organisationnelle et la situation d'immobilisme organisationnel. Ainsi, les enjeux de ce chapitre peuvent être résumés comme suit (1) Comprendre l'évolution d'une réforme dans un contexte émergent spécifique (2) Décrypter la relation entre les forces réformistes et les forces de résistance en fonction du contexte sociopolitique (3) Comprendre les effets du changement sociopolitique instauré suite à la révolution de 2011 sur la trajectoire de la réforme et ses objectifs (4) Mettre en lumière les différentes phases de cette réforme et les discours qui y sont associés.

Dans ce chapitre, nous aborderons en premier lieu le concept de réforme de point de vue théorique avec une concentration sur la réforme en Tunisie sous un angle politique. Dans la seconde section, nous détaillerons le cas d'étude, son histoire et les différentes phases de sa réforme pour pouvoir assurer la mise en contexte de notre thèse afin de comprendre les spécificités liées à l'entreprise qui sera étudiée. Dans la dernière section, nous aborderons la communication managériale comme levier réformateur puissant.

### **Section 1 : La réforme des entreprises publiques**

L'objectif de cette section est d'aborder l'approche théorique de la réforme des entreprises publiques comme une réponse aux exigences de leurs environnements et aux appels de modernisation lancés par l'OCDE et les organisations mondiales à l'instar de FMI et la BM. La réforme est étudiée dans cette section comme une succession des traductions entre les

différentes composantes de l'organisation (acteurs humains et non humains) qui va déboucher sur une situation d'équilibre (Michel Callon, 1986). Dans cette section nous aborderons l'approche théorique de la réforme et son aspect politique pour le cas de la Tunisie.

## **1. La réforme publique d'un point de vue théorique**

La réforme d'une entreprise engendre automatiquement des transformations qui touchent les outils et les hommes. Dans les organisations publiques, la réforme oscille entre les représentations politiques et les représentations managériales. Les représentations politiques sont construites par l'Etat en tant que propriétaire et seule source du pouvoir alors que les représentations managériales sont construites par la nature de ses activités marchandes et les associés qui cherchent la profitabilité. Le passage d'une culture de valeurs publiques à une autre de valeurs privées déclenche une résistance qui peut faire échouer la réforme (Edgar Schein, 1991).

### **1.1. La spécificité de la réforme dans les entreprises publiques**

La réforme des organisations publiques s'inscrit dans le cadre du changement du management au sens de Gilles Chevalier (2009). Dans cette thèse, nous mobilisons la notion de réforme au sens de la modernisation et la transformation au sens de Gilles Jeannot et Danièle Guillemot (2010) qui définissent la réforme comme la transformation exercée par l'État sur ses moyens et ses objectifs. La modernisation désigne les actions de changement des méthodes bureaucratiques par d'autres issues du secteur privé. La réforme des entreprises publiques est discrète, elle se base sur une dimension gestionnaire par laquelle l'État diffuse les outils et les standards de gestion (Philippe Bezes, 2004 ; Bruno Palier, 2004).

Sylvie Trosa (2010) identifie deux formes associées aux réformes engagées dans les entreprises publiques : la première se base sur les outils de gestion et de rationalisation de la production dans une vision de qualité de service. La deuxième forme repose sur le renouvellement des relations dans le travail. Dans ce sens, Gilles Jeannot et Danièle Guillemot (2010) observent que la démarche de réforme se fonde sur deux courants qui s'opposent progressivement en fonction de leur avancement : la réforme par les outils pour désigner la mise en place des outils de gestion et de nouvelles pratiques managériales et la réforme par les hommes pour désigner sa conduite y compris la gestion des ressources humaines.

Dans la relation entre la réforme et la modernisation, Marc Uhalde (2005) précise que la réforme est une forme de modernisation des gestions. Pour lui, la modernisation est un

mouvement qui résulte de la succession des changements sur une période longue. La modernisation désigne la flexibilisation de l'organisation du travail et des relations d'emploi. Selon Alex Albert (2013), la réforme est un changement qui se caractérise par l'intégration des pratiques des ressources humaines, pratiquées dans les entreprises privées. Cette intégration se traduit dans notre cas par la mise en place des objectifs chiffrés, faire des compagnes d'évaluation des efforts individuels.

Dans une comparaison entre le secteur public et le secteur privé, Alex Albert (2013) précise qu'il y a un retard réclamé par les discours politiques et managériaux en ce qui concerne l'individualisation des objectifs, les changements des méthodes de travail et les moyens des communications et des informations dans l'organisation. Ce retard est dû à plusieurs raisons telles que le droit de travail applicable dans les organisations publiques qui s'oppose dans certaines conditions aux outils managériaux, notamment, dans les dualités rigidité-flexibilité et stabilité-changement. Ce retard est expliqué par Alex Albert (2013) à travers trois déterminants qui sont (1) la démographie de l'organisation publique (2) la catégorie d'âge qui est perçue inadaptable par les nouveaux outils technologiques mobilisés dans le management d'aujourd'hui et (3) le recrutement des jeunes qui peut provoquer des conflits de valeurs et générationnels. Dans ce sens, il estime que le rajeunissement des employés peut engendrer des pertes des compétences rares et peut impacter le fonctionnement de l'entreprise

### **1.1.1. L'aspect politique de la réforme**

Généralement, la dimension politique et l'enjeu du pouvoir sont omniprésents dans le processus de la réforme d'une entreprise publique. En effet, la décision de la réforme est de nature politique puisque l'Etat se présente comme acteur principal dans toute la démarche. Cela est confirmé par Rudolf Rezsö (1996) qui observe que la réforme est une forme de changement politique, dans la mesure où elle se base sur des moyens légaux et sur des actions admissibles sans exclure le conflit et les différentes formes de résistance. La réforme des entreprises publiques utilise un discours politique et managérial qui a comme objectifs : la légitimation des actions et l'amélioration de fonctionnement des organisations étatiques en fonction des contraintes environnementales. Rudolf Rezsö (1996) ajoute que ces contraintes oscillent, d'une part, entre les exigences des bailleurs de fonds extérieurs comme le FMI et la BM, et entre l'exercice du pouvoir et la continuité de l'État, d'autre part. Pour lui, l'étude du changement d'une organisation publique s'inscrit dans le cadre d'un changement imposé. Ce changement se propage dans les canaux hiérarchiques avec un rôle crucial de la partie intermédiaire dans la transmission et l'opérationnalisation.



Viriato-Manuel Santo et Pierre-Eric Verrier (2007) expliquent que le fonctionnement des organisations publiques et leur gestion sont tributaires aux politiques des États et selon les objectifs sociopolitiques. Ils stipulent que l'influence des organisations publiques sur leur environnement se traduit par des choix politiques et économiques dans un contexte idéologique qui les dirige. En effet, la gestion des entreprises publiques s'appuie sur des principes spécifiques qui combinent les politiques publiques et les objectifs des organisations publiques. Dans cette perspective, Pierre-Charles Pupion (2016) affirme que l'intervention de l'Etat se manifeste dans les valeurs d'orientation de l'action publique et dans les objectifs de leurs activités. Cette intervention se focalise sur sa relation avec les citoyens (usager- contribuable) qui dépasse une simple relation entre une entreprise et sa clientèle.

### **1.1.2. La réforme selon la logique de New public management**

Depuis l'avènement du New public management (Christopher Hood, 1995), les pratiques et les modes des managements privés deviennent un mobile de réforme des entreprises publiques. Ce courant de pensée essaie de donner une méthode personnalisée à la gestion des entreprises publiques dans un environnement de concurrence. Le courant NPM cherche l'ancrage de la culture de compétition qui se fonde sur l'appropriation des principes de rentabilité et de performance dans les actions publiques. Ce courant se base sur des principes de gestion comme la désagrégation des administrations en petites unités, l'externalisation des activités par la privatisation ou la décentralisation, la séparation entre les fonctions stratégiques et opérationnelles et le renforcement de la recevabilité des administrations aux yeux des clients citoyens (Gilles Chevalier, 2009).

Dans la même perspective, Gilles Chevallier (2009) nous parle de la « *sagesse managériale publique* » comme une forme de combinaison des recommandations de NPM et la gestion des entreprises publiques. En effet, d'après lui, l'appropriation de nouvelles valeurs de NPM et la mise en place de ses recommandations dans une culture étatique, ne peuvent pas être réalisées qu'à travers une réforme basée sur une intégration progressive et incrémentielle. En plus, cette réforme doit être soutenue par un discours d'accompagnement et de légitimation afin de fournir les informations nécessaires aux parties prenantes.

Dans le même cadre, Geert Bouckaert et Woute Van Dooren (2003) observent que la combinaison entre les principes de NPM (Christopher Hood, 1995) et les recommandations de l'OCDE (2001) participe à la reproduction du modèle néo-wébérien qui se base, dans ses principes, sur la logique de la dualité (maintenir/moderniser). Les principales lignes de ce modèle sont :

- L'État de droit qui représente le cadre principal de l'entreprise ;
- Le citoyen-client a des droits et des devoirs ;
- La démocratisation par la participation et la représentativité des citoyens ;
- Le droit public reste la seule référence de fonctionnement ;
- La spécificité des entreprises publiques par le statut, l'objectif, la culture et les conditions de travail, l'égalité devant la loi entre citoyen et fonctionnaire ;
- Les respects des procédures et l'égalité garantissent l'efficacité et l'efficience (politique de l'État).

Dans le sens néo-wébérienne, l'État se présente dans deux dimensions : la première est démocratique par la citoyenneté de l'État et la deuxième est professionnelle dans sa version marchande (Bouckaert et Van Dooren, 2003). Dans le même sens, l'OCDE (2001) considère que la réforme des organisations publiques vise à améliorer la gestion du secteur public et à satisfaire les exigences des citoyens. La réforme selon l'OCDE se base sur trois axes qui sont (1) la diffusion d'une nouvelle culture basée sur les principes de la bonne gestion (2) la nécessité de procéder à des réaménagements des systèmes judiciaires et (3) le renforcement de la démocratie et de l'État de droit.

La bonne gestion du secteur public, selon l'OCDE, est axée sur cinq principes :

- La disponibilité de l'information qui aide à la prise des décisions ;
- La transparence et la responsabilisation des agents publics ;
- La maîtrise des dépenses publiques ;
- La planification à moyen terme ;
- La capacité et la volonté de modifier les priorités ainsi que de réaffecter les ressources.

Dans la même perspective, l'OCDE (2001) stipule que le contexte du changement dans le domaine du management public est influencé par les réalités suivantes :

- La mutation rapide des entreprises ;
- L'insuffisance de la capacité étatique pour gérer les changements ;
- Et les pressions extérieures.

Les mutations sont déterminées par l'incapacité des États à assurer les services publics. Cette incapacité est tributaire au mode de gestion des organisations publiques. Ce mode est tiraillé entre les objectifs sociaux et économiques d'une part, et par l'incarnation des pouvoirs publics dans le fonctionnement, d'autre part.

Les recommandations de l'OCDE (2001) sur les réformes des organisations publiques trouvent leurs origines dans les travaux d'Andrew Pettigrew (1979) qui observe que le

changement est expliqué par des phénomènes historiques. Il propose un modèle d'analyse globale qui combine le volet culturel et politique. Pour étudier le changement, l'auteur identifie trois éléments essentiels dans l'analyse tels que : le contexte, le contenu et le processus du changement. Le mot contexte englobe le contexte interne qui se compose de la structure, du système politique, de la culture, du mode de management et du pouvoir. Pour le contexte externe, il désigne l'environnement socioéconomique, politique, technologique et concurrentiel. Concernant le contenu du changement, ce sont les valeurs et les objets annoncés. Et enfin, le processus désigne la manière qui permet de mettre en place les objectifs de changement et assurer le passage d'un état présent à un état futur.

## **1.2. L'échec de la réforme**

Nous ne pouvons pas parler d'une réforme sans évoquer la question de résistance et les risques de son échec. En effet, la réforme provoque des tensions dans le système de gestion des organisations publiques sous les effets de la compétitivité. Ces tensions, qui sont transmises au personnel, se traduisent par le développement des réactions de résistance et des moments d'affrontement qui peuvent paralyser le fonctionnement de l'organisation. Dans ce sens, Gilles Chevalier, (2009) observe que cette tension émane de deux sources principales : la première est l'action de réforme en elle-même comme une action imposée par la force de politique. La deuxième source, réside dans les compétences des porteurs du changement dans la conduite. Dans ce contexte, l'auteur estime que cette compétence n'est pas très développée chez les responsables des organisations publiques à cause de la spécificité des fonctions publiques.

Pour John Kotter (1995), l'échec d'une réforme est un résultat de plusieurs causes telles que :

- L'absence d'une vision claire sur les objectifs du changement ;
- La négligence des obstacles ;
- L'incapacité d'ancrer le changement dans la culture de l'organisation ;
- L'échec dans la stimulation des sentiments de l'urgence et la création du besoin en changement ;
- L'absence d'un comité de pilotage permanent ;
- La négligence du rôle de la communication qui doit porter un discours de vérité et de simplicité.

Christopher Pollitt, Sandra Van Thiel et Vincent Homburg (2007) ont étudié la mise en place d'une démarche de qualité dans une organisation publique. Ils ont résumé les causes de l'échec dans trois facteurs (1) l'incohérence entre les procédures existantes et les nouvelles,

dans l'objet de réforme lui-même, est-il pour l'affichage politique ou pour un vrai changement (2) la dépendance aux acteurs (homme ou parti politique) et (3) la saturation suite à la succession des réformes qui affaiblit l'engagement et l'adhésion du personnel.

Cependant, l'échec n'est qu'une phase provisoire dans le cycle du changement selon Kurt Lewin (1975). Pour lui, dans cette phase naît le besoin en changement. L'auteur identifie trois phases dans le changement (1) la phase de dé cristallisation dans laquelle naît le besoin de changer accompagné par des sentiments de malaise et d'anxiété à cause de l'abandon des comportements et des attitudes habituelles. Cette phase est marquée par le blocage et les difficultés d'adaptation avec le nouveau contexte (2) le déplacement qui se caractérise par les essais d'adaptation. C'est une phase d'intériorisation de nouveaux comportements et la restructuration cognitive (3) la phase de recristallisation dans laquelle les individus s'habituent aux changements qui deviennent permanents. Cette phase se base sur la recherche de nouveaux équilibres en fonction des évolutions de l'environnement interne et externe. Cette idée du changement, présentée par Kurt Lewin (1975) est applicable sur les organisations. Dans cette vision, les organisations suivent l'individu dans son comportement envers le changement qui commence par le dysfonctionnement et la création du besoin en changement, puis la stabilisation sous la forme de négociation pendant la mise en place de nouvelles valeurs (apports) et de leur routinisation. Ensuite, de nouveaux besoins émergent à cause des ajustements d'adaptation avec le contexte organisationnel et les changements qui touchent l'environnement externe de l'organisation.

## **2. La réforme en Tunisie, un regard politique**

Comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe précédent, la dimension politique est omniprésente dans le processus de la réforme. Nous avons compris que la décision de la réforme des entreprises publiques est une décision politique par excellence puisqu'elle explicite la volonté étatique en tant que responsable et propriétaire de ces entreprises. Le discours politique représente un cadre de référence pour le discours managérial dans la réforme. En effet, les discours politiques et managérial se complètent pour légitimer les différentes décisions prises dans les phases de réforme. Les discours managériaux suivent les discours politiques dans le cadre d'application et d'obéissance au pouvoir de l'État. Nous cherchons dans ce paragraphe à comprendre le cadre de la réforme objet de notre étude. Est-ce que nous sommes devant un cas du changement voulu réellement ou dans une situation de développement de l'immobilisme organisationnel. Est-ce que nous pouvons dire que la réforme n'est qu'un exercice de formalité pour pérenniser le pouvoir politique ?

En Tunisie, deux facteurs principaux caractérisent la réforme, le premier est lié à la structure économique de pays qui se caractérise par la dominance du régime volontariste et autoritariste policier du pouvoir politique. Le deuxième facteur, quant à lui est en relation avec le discours politique qui promeut la réforme et présente la privatisation des entreprises comme une nécessité et opportunité pour le pays dans un contexte mondial chaotique (Beatrice Hibou, 1999 ; Amin Allal et Vincent Geisser, 2011).

Beatrice Hibou (2009) est revenu sur le sens de la réforme dans la culture tunisienne, il a observé que l'idée de réforme fait partie de l'identité tunisienne et possède un sens positif dans les discours. Cette idée représente aussi une forme d'exercice rationnel du pouvoir, elle renvoie à la modernité et à l'intégrité. Depuis l'ère de Khair-Eddine (1875), la réforme est une façon de comprendre et de continuer dans ce monde. De même, Beatrice Hibou (2009) affirme que la notion de la réforme dans les discours politiques se transforme au cours du temps en un « mythe » mobilisé dans l'exercice de pouvoir et de domination. La réforme se concentre sur l'idée de privilégier l'action étatique pour modeler et contrôler la société.

À la veille de la privatisation de TT en 2006, les discours politiques ne cessent de parler des difficultés rencontrées dans le fonctionnement des entreprises publiques et les pressions environnementales. Le même discours est dupliqué par les dirigeants et diffusé dans l'organisation à travers les canaux hiérarchiques. Cette période, se caractérise par la dominance de la partie réformiste qui est soutenue par le pouvoir politique. En effet, les mouvements de résistance, représentés par l'organisation syndicale, étaient sans effet et faibles sauf quelques grèves contre la décision de la privatisation.

Beatrice Hibou (2006) et Hamza Meddeb (2010) ont considéré la réforme en Tunisie, plutôt comme une forme de contrôle et d'exercice du pouvoir politique que la réalisation des objectifs annoncés. Pour eux, l'échec de la réforme ou son incomplétude est un prétexte pour refaire la réforme et perpétuer les techniques de surveillance. Cette idée s'aligne avec les analyses de Michel Foucault (1971) quand il considère que le changement des pratiques est une stratégie pour instaurer l'incomplétude et régénérer une autre cause pour continuer la surveillance et perpétuer la réforme.

En 2011, l'effondrement du régime politique a déconnecté tous les nœuds du système et a fait suspendre toutes les actions de réforme, pour laisser la place à une nouvelle réalité entre les forces réformistes qui sont privées de la force du pouvoir politique, et les mouvements de résistance dirigés par les syndicalistes (Beatrice Hibou, 2011). Cela explique la perturbation

dans le fonctionnement de la majorité des organisations publiques Tunisiennes, y compris le service de police et les établissements d'enseignement.

### **2.1. La réforme, la dépendance au sentier**

Dans la trajectoire de la réforme d'une entreprise et dans une lecture longitudinale, nous pouvons affirmer que le chemin de la réforme n'est rarement linéaire. Tout au long des trois phases citées dans la première section, le « sentier » emprunté par la réforme explique bien les effets des affrontements entre les forces réformistes et les forces de résistances. Cet affrontement impacte directement la forme, la vitesse et le contenu de la réforme. D'ailleurs, dans la première phase, la réforme prend la forme volontariste, progressive et politique. Durant la deuxième phase, appelée la phase de crise, la réforme se suspend dans des phases de négociations avec les mouvements syndicaux. La troisième phase, se caractérise par sa reprise avec une vitesse plus rapide.

La réforme est mise en place d'une manière progressive, elle est intégrée par des micro-changements ciblant les pratiques managériales. Les changements sont focalisés sur les pratiques existantes héritées de régime bureaucratique et qui représente une cause d'incohérence avec le nouveau mode de fonctionnement. Dans la première phase, la réforme compte sur les managers intermédiaires pour diffuser les nouvelles valeurs du changement et motiver le personnel pour y adhérer (Isabelle Vandangeon-Derumez, 1998). Selon Paul Watzlawick et *al.*, (1975), il s'agit d'un changement de premier niveau, qui se présente comme un ensemble des micro-changements dont l'objectif est de garder la continuité tout en évoluant progressivement et lentement vers un changement d'ampleur. Ce changement est caractérisé par des incitations fermes imposées à travers la hiérarchie sans être modifiées par les acteurs intermédiaires. Dans notre cas, cette phase se caractérise par la faiblesse de l'organisation syndicale à cause de sa domestication par le pouvoir politique.

Puis une phase de rupture se distingue par une crise en raison de l'affrontement entre les différentes forces du changement. Dans cette phase, l'organisation est à la recherche d'un nouvel équilibre en fonction des contextes environnementaux (Elaine Romanelli et Michael Tushman, 1994).

De même, cette phase est abordée selon les approches qui mobilisent la théorie de Kurt Lewin (1951) et qui considèrent que la phase de crise est une phase intermédiaire dans laquelle se crée le besoin du changement pour le relancer de nouveau. Pour Kurt Lewin (1975), cette phase s'appelle la décristallisation qui occupe une place intermédiaire entre deux états de changement.

La montée des mouvements de résistance et Le rejet des discours managériaux est bien expliqué par Dominique Lhuilier (2002) qui observe que la modernisation, la réforme ou le changement sont des termes qui suscitent une expérience subjective vécue par les employés à travers leurs sentiments de peur et d'incertitude. Dans ce sens John Cultiaux (2012) affirme que ces sentiments de peur et d'incertitude se traduisent en deux mouvements collectifs de résistance. Dans cette phase d'affrontement entre les forces de résistance et du changement, l'entreprise essaie de retrouver l'équilibre et de s'adapter en fonction des pressions issues des mouvements syndicaux (Amin Allal, 2012). A titre d'illustration, cette phase se caractérise par la domination du mouvement syndicale, ainsi que par le nombre important des grèves et des sit-in. Ainsi, nous citons, à titre d'exemple, le sit-in de 56 jours opéré à TT au début de la révolution tunisienne pendant le mois de janvier et février 2011 ainsi que les grèves de deux jours pour appliquer les accords de février 2011 pendant le mois de mars 2011 et le mois de mai 2011. La domination de la partie syndicale se réalise plus clairement dans sa pression sur les dirigeants pour annuler les recrutements faits avant la révolution. Gilles Chevalier (2009) attribue cette incapacité et faiblesse aux acteurs du changement dans les entreprises publiques puisqu'ils sont cadrés par les règlements et les standards et ne sont pas bien placés pour gérer les changements et les crises.

Enfin, et dans la troisième phase, après la crise, le changement retrouve sa forme volontariste avec un rythme plus rapide par rapport à la première phase. Cela est ramené à trois raisons principales, selon notre lecture : la première est due à la « maturité managériale » obtenue sous l'effet de l'expérience de la deuxième phase, qui aboutit à la signature des accords avec les forces de résistance et plus précisément avec les organisations syndicales.

La deuxième raison réside dans la saturation du personnel et l'incapacité du syndicat à renouveler son discours et ses techniques de persuasion. Dans ce sens, John Cultiaux et Patricia Vendramin (2011) précisent que la saturation du personnel s'explique par la permanence des résistances et la durabilité des critiques. En effet, les conditions qui affaiblissent l'envie de continuer sont conjuguées avec une baisse de légitimité des actions syndicales et un épuisement des militants et l'absence de nouvelles formes de résistance. Parallèlement, John Cultiaux (2012) affirme que les individus ne souhaitent pas continuer à jouer le rôle de la victime et que par nature, ils essaient de s'adapter et de passer à autre chose. La troisième raison, concerne la concentration du syndicat sur ses problèmes internes tels que les élections de nouveau bureau, ainsi que sa structuration à cause de la séparation avec le personnel du secteur postal qui a formé son propre bureau.

Dans une lecture évolutionniste au sens de Richard Nelson et Sidney Winter (1982), cette réforme suit un sentier tracé dans les affrontements des forces de résistances et des réformistes. Si nous prenons l'écart et voyons cette trajectoire de loin, nous pouvons trouver les traces d'une mutation dans les comportements organisationnels et individuels. L'appréhension d'un langage de résultat, d'optimisation et d'évaluation dans les services et par le personnel témoigne de cette mutation. De même, le changement de la structure à plusieurs reprises explique bien la logique d'acceptation du changement et sa routinisation.

Le cumul des affrontements et négociations entre la force de résistance et la force du changement avec l'effet de contexte représentent le mécanisme de sélection et de développement des routines organisationnelles. Ces routines sont les pratiques, les méthodes et les esprits qui forment les capacités dynamiques de l'organisation. Les acteurs combinent ces compétences dans leurs quotidiens pour faire fonctionner l'organisation.

Etant donné que la théorie de l'évolution se focalise, dans sa présentation de la réforme, sur son évolution dans le temps pour saisir la notion de la mutation, la théorie de l'acteur réseau (Michel Callon, 1986 ; Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, 2006) complète cette idée et donne son éclairage sur les tissus des échanges qui forment le réseau et participent à son fonctionnement.

## **2.2. La réforme : *La naissance de la controverse***

Dans la sociologie de traduction (Michel Callon, 1986 ; Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, 2006), la réforme des entreprises publiques se présente comme une série de traductions dont l'objectif est de trouver un consensus entre les différentes composantes organisationnelles. Dans ce sens, la traduction est comprise comme une opération de mise en relation qui débouche sur des transformations. Elle permet de rendre le système intelligible par les relations des éléments hétérogènes du réseau (Jérémy Aldrin, 2014).

Dans cette approche, l'organisation est considérée comme un ensemble d'acteurs humains et objets liés entre eux dans un système complexe. Cette complexité est due à la multiplicité des acteurs humains et non-humains à savoir : les institutions publiques, le syndicat, les salariés ainsi que les règlements en vigueur. Dans notre cas d'étude, la controverse réside dans la décision de réforme de l'entreprise et les affrontements, principalement, entre les dirigeants et les mouvements syndicaux. En effet, cette controverse a déclenché des phases de traductions dans le but de trouver un consensus entre les différentes parties. L'Etat et la partie syndicale négocient les différents changements en fonction du contexte sociopolitique et socioprofessionnel à l'instar de la question de la privatisation, les changements structurels,



l'instrumentation des outils de gestion, la digitalisation et les changements de méthodes de travail.

Selon cette théorie, la mise en place de cette réforme passe par quatre étapes (Xavier Weppe, 2011) : la première étape est la problématisation qui exprime le besoin de faire face à l'immobilisme et la rigidité de l'entreprise dans une nouvelle réalité environnementale. La deuxième étape est liée à l'intéressement, dans laquelle les dirigeants diffusent un discours motivant le personnel pour adhérer à ces changements. Ces discours présentent la flexibilité, la maîtrise de changement, la réactivité comme des réponses adéquates à ces besoins. La troisième étape est l'enrôlement qui traite de la responsabilisation des managers intermédiaire comme des porte-paroles chargés de la transmission des principes d'agilité organisationnelle dans l'entreprise. Dans l'étape de l'enrôlement, les dirigeants ont procédé à la multiplication des entités dans la structure en allant du centre au périphérique.

## **Section 2 : Tunisie Télécom : *L'ambivalence de la réforme***

L'objectif de cette section est de présenter l'entreprise de l'étude à travers son histoire pour mettre en contexte et légitimer notre analyse exploratoire qui sera dévoilée dans les chapitres qui suivent. Nous nous intéresserons également aux différentes phases de la réforme menée au sein de TT.

### **1. L'histoire de / dans Tunisie Télécom**

TT est une entreprise publique dont l'activité principale est le service de télécommunications. Elle emploie environ de 6300 employés, elle se compose de 24 directions régionales et d'un réseau commercial dépassant les 13 mille points de vente sur tout le territoire tunisien. TT offre des services de téléphonie fixe, mobile mis à part la transmission des données y compris les services internet. Actuellement, cette entreprise est un groupe des sociétés spécialisées dans le domaine de télécommunication et dans le domaine financier. Ainsi, elle s'investit dans des sociétés de télécommunication internationale situées à Malte et en Mauritanie.

TT possède une longue histoire, dont les événements expliquent ses effets sur les changements vécus. L'année 1995 représente la date de la création de TT qui est issue de l'Office Tunisien des Postes et des Télégraphes. Par la loi numéro 95-36 du 17 avril 1995, l'État tunisien a dissocié les services de poste et celui de la télécommunication à travers la création de l'Office National de Télécommunication sous forme d'un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. En 2004, par la loi 2004-30 du 5 avril 2004, l'État tunisien a changé la forme de l'office en le

transformant en une société anonyme nommée « société nationale de télécommunication » identifiée par un nom commercial « Tunisie Télécom ». Elle est soumise, de point de vue réglementaire et législatif à la loi 89-9 du 04 février 1989 appliquée aux entreprises publiques et au code des sociétés commerciales de point de vue législation commerciale. En 2006, par la loi 2006-1555, TT a fait l'objet d'une privatisation partielle avec 35 % de son capital vendu à la société EIT (Emirates International Télécommunications).

Dans les lignes qui suivent, nous mettrons la lumière sur trois activités principales sur lesquelles nous fonderons nos témoignages, il s'agit de l'activité managériale, l'activité syndicale et l'activité associative. L'objectif étant de :

- Comprendre le système social et organisationnel de l'entreprise ;
- Capturer les différents discours qui circulent dans l'organisation ;
- Légitimer notre témoignage de l'intérieure.

### **1.1. L'activité managériale de Tunisie Télécom**

Il est à noter que le thésard qui mène cette recherche doctorale est lui-même acteur gestionnaire de TT. Cette double casquette a le mérite de nous aider à mieux comprendre l'entreprise de l'intérieure et à faciliter notre immersion dans le terrain, ce qui a eu des répercussions positives sur la conduite du protocole de la recherche.

Je travaille dans cette entreprise depuis 1999 en tant qu'ingénieur en télécommunication, j'ai vécu pratiquement les principales phases de l'histoire de cette entreprise. J'ai commencé comme simple opérationnel dans le suivi et la gestion des opérations techniques. Puis, depuis 2007, j'ai occupé le poste d'un chef de bureau de suivi des opérations de mise en place et de la maintenance du réseau de télécommunication. J'ai eu donc l'occasion d'affronter les détails de la gestion du personnel avec douze subordonnées (des surveillants des chantiers). Ce poste se base sur la gestion des projets et la coordination avec des clients internes et externes. J'ai représenté l'entreprise dans plusieurs réunions de coordination au niveau régional.

Puis en 2010, l'organisation a effectué un changement de sa structure caractérisé par la multiplication des unités intermédiaires sur la base des métiers. Ce changement a comme objectif l'aplatissement de la structure et l'instauration de l'organisation par projet. Durant cette phase, j'ai occupé le poste de chef unité d'entretien des réseaux téléphoniques dont la mission principale est la gestion et la planification des opérations curatives et préventives d'entretien du réseau. Ce travail se base sur la coordination entre les différents intervenants à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Les intervenants internes sont les subordonnées, les collaborateurs des autres services et les supérieurs. Le but est la réalisation des objectifs

organisationnels selon la vision stratégique. En outre, ce travail s'appuie essentiellement sur les relations de proximité et les interdépendances entre les unités. Cette fonction est sanctionnée par des indicateurs de performance suivis, discutés et communiqués périodiquement avec nos supérieurs hiérarchiques.

Les intervenants externes sont les entreprises sous-traitantes, chargées de la réalisation des travaux d'entretien et notre rôle consiste à gérer et organiser leurs interventions. En plus, nous représentons l'organisation dans des réunions de coordination avec les institutions publiques et les citoyens dans notre zone. Ensuite en 2018 et à l'occasion d'un autre changement de structure, j'ai occupé un poste qui se charge de la qualité des services et des analyses des indicateurs de performance des autres unités sous forme d'assistance et de soutien. Ma mission consiste à contrôler la qualité de service offert à la clientèle de l'entreprise de la demande à la réalisation. Je participe aux ateliers d'amélioration des processus, de résolution des problèmes de dysfonctionnements dans les services et les ateliers de discussions budgétaires. De même, je participe dans les réunions régionales qui se préoccupent de l'analyse des résultats et de la sensibilisation.

## **1.2. L'activité syndicale**

Sur un autre plan, et après une expérience assez longue, d'environ dix ans, j'ai participé à la création du bureau syndical dans l'entreprise au niveau régional. Un passage qui m'a permis d'être proche du personnel et de leurs préoccupations. En effet, nous défendons comme sujets principaux, dans cette position, les conditions de travail et les détails des liens sociaux dans l'entreprise. Ce passage était marqué par plusieurs débats de nature sociale et humaine tels que les effets pervers de la privatisation, l'application de nouvelles pratiques organisationnelles, les questions identitaires entre les valeurs publiques et les valeurs privées, ainsi que leurs effets sur le climat psychosocial dans l'entreprise. Je cite, à titre d'exemple, quelques sujets qui étaient abordés durant cette période comme l'injustice dans les nominations des responsables dans les nouveaux postes créés à l'occasion de la restructuration de 2010 qui écarte les membres du syndicat. De même, la réaffectation du personnel dans de nouveaux métiers pour satisfaire la nouvelle structure a provoqué des longues discussions avec les responsables et le personnel afin de trouver des compromis entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts individuels. Ce passage était une occasion pour se rapprocher plus des salariés et de vivre l'expérience d'empathie, de compassion, de négociation et de persuasion.

Il est à remarquer que cette expérience syndicale s'est déroulée dans la période antérieure à la révolution tunisienne, pendant laquelle l'activité syndicale et les syndicalistes subissaient une pression de l'Etat policier. En effet, la création d'un bureau syndical à cette époque nécessite du courage et présentait un sacrifice, ceci explique la dissolution de ce bureau après trois ans de sa création par la démission des membres-fondateurs.

### **1.3. L'expérience associative**

Sur le plan associatif, et grâce au changement sociopolitique de 2011 qui a influencé la stratégie de l'organisation dans sa relation avec le personnel, TT a donné plus d'importance aux dimensions sociales et humaines par la promotion des activités socioculturelles dans l'entreprise. Dans ce cadre, j'ai participé à la création d'une association pour les activités socioculturelles au profit du personnel de la région de la Manouba. L'objectif de cette association était simplement de prouver qu'on peut partager des moments de joie lors de notre travail. Notre mission consiste à la proposition de projets au profit du personnel et la coordination, dans la réalisation, avec l'administration. Les principales activités étaient l'organisation des rencontres sportives et des journées d'animations pour les familles du personnel et de programmer des formations de sensibilisation ciblées à discerner la psychologie, les maladies de travail, les ateliers de développement personnel.

Pour récapituler, et d'un point de vue communicationnel et managérial, cette expérience paraît paradoxale dans certains passages, car la production d'un discours fonctionnel (patronal) et d'un discours de résistance (syndical) auquel on ajoute un discours associatif a rendu l'exercice un peu délicat et fragile puisqu'il demande plus d'agilité sur le plan organisationnel ainsi que sur le plan individuel.

## **2. La réforme de Tunisie Telecom : Une succession de trois étapes**

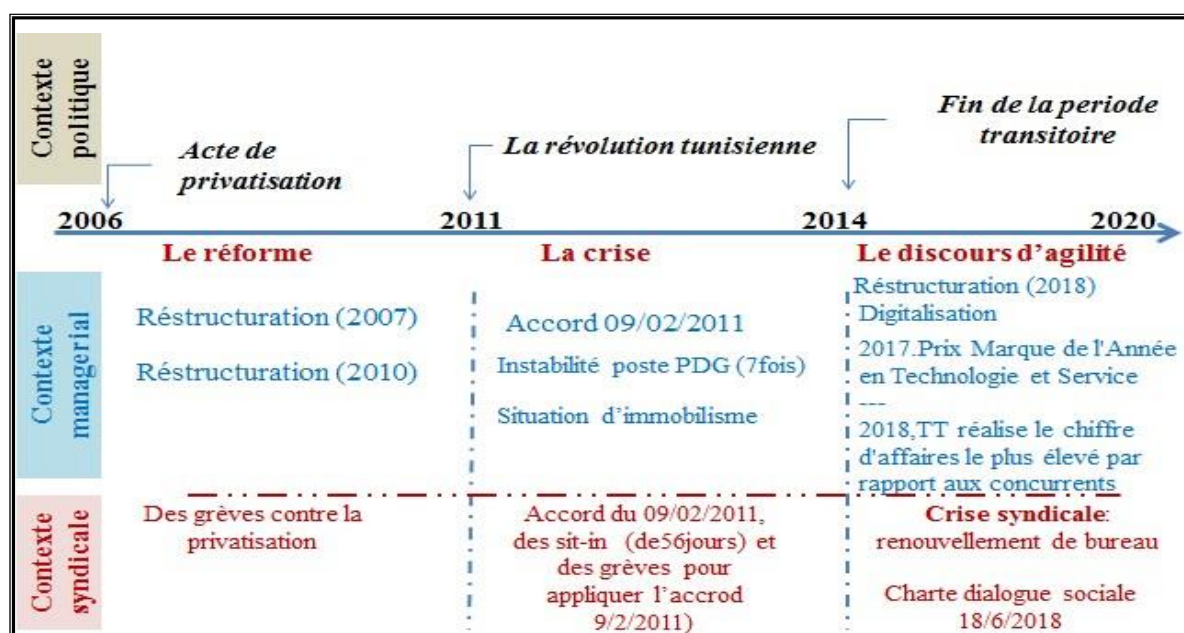
TT a gardé toujours, dans son fonctionnement, un double rôle, à savoir le rôle commercial marchand et le rôle de servir l'intérêt collectif dans sa facette de service public. Depuis sa privatisation, plusieurs projets de changement touchant tous les domaines étaient mis en place. La permanence du changement impose au personnel des efforts supplémentaires pour s'adapter à toutes les complexités qui caractérisent les transformations demandées. D'ailleurs, les réformes des entreprises publiques ont suscité les travaux appartenant au courant de la nouvelle gestion publique ou *New Public Management* (NPM). Ces travaux, dans leurs objectifs, ont essayé de recopier les pratiques managériales adoptées par les entreprises privées dans la gestion des entreprises publiques pour qu'elles pérennisent et résistent aux

contraintes environnementales. Pierre-Charles Pupion (2016) synthétise les principes de réforme dans les entreprises publiques dans six principes qui sont :

- La séparation entre les décisions stratégiques et la gestion opérationnelle : un principe qui se fonde sur la décentralisation et sur l'accord des autonomies stratégiques aux organisations publiques ;
- Une orientation produite dans la gestion des activités administratives plutôt que des règles à suivre ;
- L'aplatissement de processus des décisions par la remise en cause de certains principes bureaucratiques avec la décentralisation de pouvoir et la modification des statuts des fonctionnaires ;
- Une concentration sur la satisfaction des besoins des usagers et de leurs exigences ;
- La transparence et la responsabilisation des fonctionnaires ;
- Un usage efficient des ressources publiques.

Dans cette thèse, l'usage de la notion de réforme est utilisé au sens général qui englobe plusieurs significations à savoir la modernisation, le changement que ce soit dans son sens micro ou macro, et la transformation (Alex Albert, 2013 ; Marc Uhalde, 2005). De même pour la communication, nous désignons par le discours tous les actes de communication managériales qui s'adressent aux clients internes (salariés) et externes (les parties prenantes) quels que soient leurs supports (notes internes, interview, les publications sur les réseaux sociaux) et qui aident à transmettre les objectifs organisationnels à travers la création des synergies sociales à l'intérieur de l'entreprise (Bruno Joly, 2009 ; Nicole D'Almeida et Valérie Carayol, 2014). Depuis la décision de la privatisation de l'entreprise (2006), les changements des pratiques et des structures sont accompagnés par un discours qui varie selon le contexte et les relations de domination qui concourent tout au long de la trajectoire de la réforme. Entre les forces de changement et les forces de résistance, les managers publics ont fait des ajustements pour adapter leurs stratégies de réforme en fonction de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Nous essayerons dans cette étude de mettre la lumière sur l'évolution de cette réforme sur le plan managérial et communicationnel.

Figure 2 : Récapitulatif des différentes phases de la réforme



*Source : l'auteur*

Pour bien saisir ces faits, nous nous focaliserons, plus précisément, sur des actions qui expliquent bien les orientations stratégiques qui nous permettent de comprendre le fonctionnement de l'organisation et les discours émergés pendant les différentes phases de réforme. En effet, entre les années 2006 et 2019-2020, l'entreprise a changé sa structure dans trois occasions. Cette restructuration a commencé en 2007 dans le but de changer la structure webérienne (bureaucratique) par le développement de la couche intermédiaire et la création de plusieurs postes au centre de la structure. Puis en 2010, une autre restructuration se caractérisait par un amorçage des postes en des micros cellules et par une spécialisation très fine. Enfin, entre les années 2018 et 2019, une autre structure était mise en place et qui s'est caractérisée, cette fois, par le regroupement des services dont l'objectif annoncé est l'optimisation des ressources.

Ces actions sont considérées comme des changements importants dans l'organisation étant donné leurs conséquences sur les relations de pouvoir, les mécanismes de coordination, les compétences organisationnelles et surtout les sentiments d'insécurité chez le personnel qui peut résister et freiner tout acte de changement. D'ailleurs, Henry Mintzberg (1982) affirme que le changement de la structure de l'organisation est une action stratégique qui dépend des facteurs de contingence à savoir le contexte organisationnel et environnemental. Ce qui confirme, le rôle essentiel de la communication dans la transformation d'une structure à une autre (Andrew Van de Ven, 1979).

Dans une relecture rétroactive de l'histoire de TT entre 2006 et 2020, nous allons recourir à des faits virages dans son parcours. Ces sont des faits qui combinent le contexte national (sociopolitique) et le contexte organisationnel (socioprofessionnel). Nous identifions trois grandes phases : la première phase est relative à la période entre les années 2006 et 2010, c'est la phase qui suit la date de privatisation (Décret-loi 1555/2006) jusqu'au déclenchement des changements sociopolitiques déclenchés désormais par la révolution tunisienne à la fin de l'année 2010. La deuxième phase est marquée par la date de la révolution et qui s'étale jusqu'à la fin de la période transitoire (fin de l'année 2014) et la mise en place des principales institutions à savoir la présidence de la République, le Parlement et le gouvernement. La troisième phase se situe entre les années 2014 et 2019-2020, elle est marquée par le retour à la stabilité sociale et la montée du discours sur l'agilité organisationnelle.

## **2.1. La première phase : Les premiers pas de la réforme (2006-2010)**

TT est une entreprise publique qui garde toujours, dans son fonctionnement, un double rôle, à savoir, le rôle commercial marchand et le rôle de servir l'intérêt collectif dans sa facette de service public. Son mode d'administration est fondé sur une structure pyramidale et centralisé au sommet. Son fonctionnement s'appuie sur un ensemble de règlements et de procédures qui organisent les relations à l'intérieur et entre les services. L'État est le principal acteur de la gestion, de la fixation des objectifs et de la mise en place de sa stratégie.

Dans le décret-loi numéro 1555/2006 du 12 juin 2006 qui ordonne la mise en exergue de la privatisation de l'entreprise, l'État précise que son rôle est le contrôle des états financiers, les rapports sur le plan d'affaires, les procès-verbaux des réunions et toutes les décisions prises. L'objectif est l'amélioration des services offerts et de la rendre compétitive selon les règles du marché.

### **2.1.1. Changement de la structure organisationnelle en 2008 et 2010**

Dans cette phase, l'entreprise a vécu deux fois le changement de sa structure en 2008 et en 2010. Le but est d'augmenter le nombre de postes dans la couche intermédiaire entre la sphère stratégique et opérationnelle au sens de Henry Mintzberg (1982). L'aplatissement de la structure implique la création de plusieurs microcellules. En effet, la diminution du nombre de subordonnées produit des postes fonctionnels avec une ou deux personnes seulement. Dans cette phase, et pour la première fois, les responsables avaient une fiche de poste qui limite et précise les activités ainsi que des manuels et des documents qui organisent les échanges inter services.

L'organisation, et à l'aide d'un bureau de consulting privé, a continué en 2010 l'amorçage des unités en des microcellules sur la base de la spécialité pour se préoccuper des clients et de leurs besoins. Les échanges entre les services étaient révisés sous forme de processus avec des indicateurs qui permettent de mesurer la vitesse, la quantité et la qualité des productions.

Dans cette phase, les discours managériaux suivaient une démarche explicative concentrée sur les aspects techniques et instrumentaux. Ils expliquent les missions, les objectifs et les nouvelles méthodes de travail pour les nouveaux postes. Ces discours valorisent les pratiques des entreprises privées et critiquent le fonctionnement des entreprises publiques en pointant leur rigidité et inflexibilité. Plusieurs réunions étaient organisées, à cette occasion, avec les responsables de l'entreprise (les chefs services et les directeurs régionaux, les cadres supérieurs) dans le but de les accompagner et de les former pour adhérer à ce projet de réforme. Dans le même cadre, la communication interne intègre progressivement de nouveaux vocabulaires inspirés du domaine du management privé. Prenons, à titre d'exemple, les termes « Processus », « fiche de poste », « les indicateurs de performance », le « manager intermédiaire », « management », « coaching ». Ces pratiques communicationnelles sont expliquées par Michel Foucault (1971) quand il considère que les discours et le changement s'influencent mutuellement. Il précise que cette influence se manifeste dans la propagation et la diffusion des termes et des concepts stratégiques dans les milieux opérationnels. Cette relation entre le changement et le discours, se manifeste sous la forme d'un discours d'accompagnement et d'apprentissage pour les dirigeants, et sous la forme d'un discours d'ajustement et d'attribution de sens pour les intermédiaires. Dans cette vision foucauldienne, le discours englobe les moyens et les objectifs de lutter contre les systèmes de domination. De même, le discours est un produit contrôlé, sélectionné et rediffusé pour faire face aux risques de dérapage de pouvoir et pour diminuer l'incertitude d'un contexte. Le discours est déterminé par les différentes phases du changement. C'est un moyen de formation des représentations du changement chez les acteurs dans le processus d'accompagnement et de légitimation.

### **2.1.2. Les discours du changement dans les organisations publiques**

L'organisation publique est considérée comme une réalité sociale et institutionnelle sur laquelle l'État veille à rendre des services directs et indirects aux collectivités locales. Cette idée est affirmée par Jean-Pierre Nioche (1982) qui présente les caractéristiques des entreprises publiques selon deux grilles : la première est institutionnelle, dans laquelle



l'organisation publique se caractérise par sa dépendance au pouvoir politique, par son statut juridique particulier, sa rationalité et par ses ressources budgétaires préfixées. La deuxième grille est organisationnelle, dans laquelle une organisation publique se caractérise par sa taille importante et par la complexité de son environnement.

Selon Martial Pasquier (2017), la communication des entreprises publiques est liée aux rôles joués par l'État comme opérateur économique. Cette communication évolue en fonction de plusieurs motifs dont principalement la réponse aux exigences des citoyens concernant les services offerts par l'État, l'accomplissement de son rôle de diffusion de l'information pour la société et à travers sa présence dans les médias et enfin pour la légitimation des décisions étatiques. Martial Pasquier (2017) définit la communication publique comme étant toute communication émanant des organisations publiques dont le but est de transmettre et d'échanger l'information, d'expliquer les actions et les décisions prises ou à prendre, de légitimer et de défendre les valeurs soutenues par l'État et de participer à la cohésion sociale. Dans ce même contexte, Martial Pasquier (2017) observe deux formes de communication : la première se caractérise par la force du droit et l'existence d'un cadre légal qui prescrit et organise l'information et qui explique et accompagne les décisions publiques. Cette communication défend les valeurs des comportements responsables et assure le dialogue et les échanges avec les citoyens. La deuxième forme est considérée comme complémentaire, elle a pour rôle de satisfaire les besoins et les exigences d'une organisation moderne et libre. Cette communication est informelle et implicite car elle se charge des fonctions d'accueil, de l'écoute, de légitimation et de la contribution au maintien des liens sociaux.

Parallèlement, la communication, dans une organisation bureaucratique, est de type monologique à travers des actes directifs écrits ou verbaux lors des réunions d'informations générales, des présentations des brochures, des notes internes, des mails et des fax (Amira Sghari et *al.*, 2015 ; Dominique Bessières, 2009 ; Jennifer Frahm et Kerry Brown, 2005). Concernant sa fréquence, les discours et les notes sont diffusés d'une manière occasionnelle. Dans le cadre de réformes, ces discours cherchent à valoriser les pratiques concernant la relation avec les usagers à savoir l'accueil du public, des moyens de présentation et de transmission d'informations, des campagnes visant à modifier les comportements (Dominique Bessières, 2009).

Dans la situation de changement, Michel Foucault (1971) attire l'attention sur la pluralité des discours à cause de la concurrence dynamique entre les différents niveaux organisationnels. Il identifie trois niveaux de discours : le premier concerne la mise en place de nouvelles

pratiques et des outils de contrôle. Le deuxième s'intéresse aux présentations et à l'adaptation de ces pratiques par les acteurs. Et le troisième niveau envisage l'appropriation discursive de ces idées. Cette pluralité des discours englobe aussi les réactions anti-changement qui émergent à cause des sentiments d'instabilité et d'insécurité engendrés par la réforme.

Durant cette phase, les mouvements syndicaux organisaient des manifestations et des grèves contre la privatisation de l'entreprise, mais n'ont eu aucun effet sur le projet qui était soutenu par le gouvernement et qui puisait sa force dans le pouvoir politique.

## **2.2. La deuxième phase : La crise (2010-2014)**

La deuxième phase peut être décrite à l'aide de trois étapes majeures :

### **2.2.1. L'émergence de la crise : *Description du phénomène***

À cause de l'effondrement de régime politique et le déclenchement de la révolution tunisienne, le contexte de management et de communication devient chaotique. Nous considérons cette phase comme une phase de crise au sens de Thierry Libaert, Bernard Motulsky et Nicolas Baygert (2018) et Arlette Bouzon (1999) qui la définissent comme un événement brusque qui a perturbé le fonctionnement de l'entreprise et qui est difficilement perceptible.

Dans le même sens Thierry Libaert, Bernard Motulsky et Nicolas Baygert (2018) identifient huit éléments qui caractérisent une crise dans une organisation :

- L'incertitude : un élément clé dans la définition de la crise qui signifie l'imprévisibilité ;
- La soudaineté : l'effet de surprise ;
- L'impact : la crise peut risquer l'existence de l'entreprise ;
- La médiatisation négative : quand l'organisation devient la matière principale des médias ;
- La perception : c'est la représentation de la crise chez les managers et les clients ;
- Le changement : un élément capital de la crise qui signifie aussi la transformation ;
- L'opportunité potentielle : la crise peut générer des opportunités pour les organisations ;
- Le processus : l'idée de hasard n'est pas très développée dans cet élément.

Pour ces auteurs, la crise commence par une accumulation des dysfonctionnements et la diffusion des signaux faibles avant sa réalisation.

Dans cette phase, les dirigeants trouvent des difficultés pour continuer la mise en place de la réforme à cause des aléas et des effets pervers générés par la résistance qui s'organisent et se manifestent dans des mouvements syndicaux. Ceci explique le nombre de grèves et de sit-in et de toutes les formes de résistance qui revendiquent des réponses managériales, politiques et culturelles. À titre d'exemple, nous citons la crise de recrutement des cadres qualifiés à travers des contrats à durée déterminée (CDD), et hors les règlements internes de l'entreprise. Le syndicat a considéré que les salaires sont exagérés et a qualifié le recrutement de ces cadres comme une forme de corruption. L'État soumis à la pression syndicale, signe un accord le 09/02/2011 dans lequel il s'engage de satisfaire toutes les demandes. Ces événements sont prévisibles selon Marc Uhalde (2005) qui prévoit que la modernisation des entreprises affaiblit les identités professionnelles et révèle les capacités de résistance.

### **2.2.2. La communication en position de défense**

Dans cette période chaotique qui se caractérise par l'ambiguïté et l'incertitude (Raouf Jaziri et *al.*, 2018 ; Abdelkader Ben Arab et *al.*, 2015), l'entreprise a développé un discours portant des réponses sur les acquisitions du syndicat. Simultanément, ces discours essaient de rappeler le personnel de la situation critique, des risques sur la pérennité et sur les effets de concurrence. Les discours managériaux, dans une situation de défense, essaient de répondre et de légitimer ses décisions. La situation de crise est évoquée par les hauts responsables de l'État, qui l'expliquent par des difficultés d'ordre social. Dans cette phase, la crise s'accroît par l'incapacité de l'entreprise de gérer les besoins de l'information en présence des canaux de communication de capacité réduite (Thierry Libaert et *al.*, 2018).

### **2.2.3. La résistance et son discours**

Richard Soparnot (2013) observe que la résistance se manifeste par plusieurs types de comportement qualifiés comme négatifs tels que le déni, le refus, la grève, la contestation, le refus, le sabotage et les comportements de correction et de régularisation à savoir la contextualisation et l'adaptation du changement. Dans une étude qui cherche à évaluer l'effet des stratégies de changement sur les sources de résistance des individus, Richard Soparnot (2013) identifie des formes de résistance à savoir la résistance identitaire, politique, culturelle et collective. Pour la résistance du type identitaire, elle est évoquée quand le changement apporte des modifications dans la nature et la relation avec l'organisation. Pour la résistance politique, elle est déclenchée quand le changement déséquilibre la relation de pouvoir dans l'organisation. Pour la forme collective, le groupe considère l'organisation comme lieu de

collaboration, et la résistance est conduite généralement par les organisations syndicales. Quant à la résistance de nature culturelle, le changement remet en cause les valeurs intériorisées par les individus.

Durant cette période, l'organisation syndicale a organisé un sit-in de 56j dans le locale du Ministère de communication pour des buts « noble » comme la justice dans l'organisation, la lutte contre la corruption et demande la remise en cause de certaines décisions. Les discours syndicaux dans cette période se présentent comme les porteurs des valeurs moralistes, nationalistes, étatiques et sociales au sens de Patrick Lagadec (1991).

La pression des mouvements syndicaux débouche sur une situation d'instabilité au sommet décisionnel de l'entreprise. Cette instabilité s'argumente par le remplacement des PDG à quatre reprises afin de faire sortir l'entreprise de la situation chaotique.

Le syndicat utilise les réseaux sociaux pour s'adresser au personnel principalement à travers les pages Facebook. Le syndicat profite de l'ambiguïté et du manque de l'information qui caractérisent cette période pour faire émerger son discours de résistance et de tenter de moduler ou d'ajuster le changement au sens de Jennifer Frahm et Kerry Brown (2005).

En somme, l'entreprise dans cette phase, cherche à faire fonctionner et investir ses efforts dans la résolution de différents problèmes de nature organisationnelle, institutionnelle et syndicale. Tout cela explique la suspension de la réforme qui perd la priorité et le soutien du pouvoir politique.

### **2.3. La troisième phase : Vers l'agilité organisationnelle (2014-2020)**

Cette phase est marquée par le dépassement de la période transitoire. C'est une phase de reprise de la réforme et de la recherche d'un nouvel équilibre au sens d'Arlette Bouzon(1999). Dans cette phase, les changements sont remarquables sur le plan managérial, communicationnel et dans la relation avec la partie syndicale.

#### **2.3.1. Des changements dans les pratiques managériales**

Durant cette phase, les dirigeants procèdent à la mise en place d'un nouvel horaire de travail à l'instar des concurrents à travers la mise en exergue du décret n°2012-1733 du 04 septembre 2012 qui s'adresse aux entreprises publiques et leur accorde la liberté dans le choix de l'horaire du travail pour les cadres. Ce décret précise que l'objectif est « *d'améliorer le rendement individuel de l'agent public et de promouvoir l'efficacité du travail administratif* ». Nous avons constaté aussi que la modernisation des pratiques managériales se manifeste dans la généralisation et la routinisation de nouvelles méthodes de travail et la manière d'organiser

l'activité managériale. A titre d'exemple, nous signalons la mise en place d'un système de suivi des indicateurs de performance, la communication quotidienne des tableaux de bord, une organisation par projet dans plusieurs activités, l'organisation des réunions pour discuter les résultats et envisager des solutions pour les problèmes rencontrés lors de leur réalisation.

Dans sa démarche du changement, l'entreprise a accordé une place centrale au personnel et à sa clientèle. Pour le personnel, l'entreprise a mis en place un système d'information développé pour simplifier et dématérialiser les procédures et les paperasses administratives. Actuellement, la demande de fiche de paie, de congé, des attestations se font à travers une plateforme électronique. Dans le même sens, l'organisation a mis en place un système de récompense et de motivation pour le personnel basé sur les rendements et les performances individuelles. Pour sa clientèle, l'entreprise valorise les services après-vente et se concentre sur la satisfaction des clients et la rapidité dans les interventions. En outre, elle a créé des postes dans l'organigramme pour se préoccuper des besoins de la clientèle et la qualité des services.

Sur le plan sociale et humain, l'entreprise accorde une importance aux activités socioculturelles et donne des subventions aux associations créées par et pour le personnel. Ces associations s'inscrivent généralement dans des domaines sociaux, sportifs et culturels. Elle encourage le personnel à créer des associations dans l'entreprise par l'allègement des procédures de création et participe à leur financement. Par exemple, pour faire une association, il suffit d'avoir l'autorisation et l'accord du directeur régional, ce qui a remplacé les longues procédures passant par les services administratifs publics et les procédures compliquées qui durent entre trois et quatre mois dans les meilleures conditions.

Pour l'image de l'entreprise, nous signalons l'émergence des discours managériaux valorisant les activités sociétales de l'entreprise. Nous citons le projet *Andi Fekra* (j'ai une idée) qui consiste à accompagner les jeunes ayant des idées innovantes. En outre, le projet *Fatma* permettait le transport des enfants à leurs écoles dans des régions où les établissements scolaires sont assez loin de leurs domiciles, mis à part les aides financières et logistiques accordées pour les festivals internationaux et locaux.

Sur le plan structurel, en 2017, l'entreprise a mis en place une nouvelle structure basée sur la logique de regroupement des activités afin d'optimiser les ressources. En 2019, le PDG de TT, dans une interview sur la stratégie à moyen et à court terme, a expliqué que l'objectif ultime est de pérenniser le développement de l'entreprise à travers une politique d'amélioration de la gouvernance, la simplification des processus et de l'organisation. Sur le

plan stratégique, les dirigeants partagent cette vision stratégique dans les canaux de communication interne de l'organisation. Dans ce cadre et à la fin de l'année 2019, le discours managérial a mis l'accent sur la transformation de l'organisation. Concernant le poste de PDG, nous constatons une sorte de stabilité durant cette phase. En effet, deux dirigeants ont pris les commandes de l'entreprise selon les mandats accordés par le conseil administratif. De plus en 2017, l'entreprise a gagné le trophée de la meilleure entreprise et en 2018, elle a réalisé une meilleure évolution de son chiffre d'affaires.

### **2.3.2. Une communication participative**

Dans cette période, nous avons constaté que le discours managérial devient plus réactif et proche des préoccupations du personnel. Ces discours diversifient les outils de communication et les contenus. La communication adoptée utilise des vocabulaires portant des sens familiaux et humains. En effet, les services de la communication interne veillent à partager les bons moments avec le personnel. Dans ce sens, Jennifer Frahm et Kerry Brown (2005) considèrent la communication comme dialogique lorsqu'elle accorde plus d'importance à la satisfaction du personnel et anticipe leurs réactions par leur participation. Cette même idée est partagée par Alex Mucchielli (1993) quand il observe que les managers doivent adopter une communication qui assure la participation de différentes parties dans la reconstruction de la nouvelle réalité et le nouveau cadre de référence pour les individus (Alex Mucchielli, 1993). Dans ce sens, les discours managériaux diversifient leurs moyens pour se rapprocher du personnel, ils utilisent les réseaux sociaux, les mailings, les médias, les teams building, les ateliers de transfert de connaissances et d'expérience, des témoignages et de la proposition des nouvelles idées.

### **2.3.3. La charte de dialogue sociale**

Dans cette phase, les dirigeants de TT impliquent la partie syndicale surtout dans les sujets qui touchent la partie sociale et le climat organisationnel d'une manière générale. Les échanges avec la partie syndicale et les négociations représentent les principaux axes dans la relation entre les deux parties.

Parallèlement, les dirigeants entrent dans des négociations avec la partie syndicale pour élaborer une charte de dialogue sociale dans l'entreprise qui organise le processus de négociation entre les deux parties. Cet accord est signé le 28/06/2018 après environ quatre ans de négociations. Grâce à cette charte (voir annexe 1) et aux accords antérieurs, l'intervention de la partie syndicale se limite à des sujets sociaux comme les conditions de travail,

l'augmentation des salaires, l'évolution des carrières, la gestion de la caisse des crédits sociaux et la représentation du personnel dans les cas de litiges et dans les commissions paritaires et les conseils de discipline. Le syndicat, dans cette phase s'est replié sur ses problèmes internes et a vécu la crise de légitimité à cause du renouvellement de son bureau.

Le tableau suivant présente un récapitulatif des différentes phases de la réforme telles que développées dans cette partie du chapitre.

**Tableau 1 : Les différentes phases de la réforme de TT**

Périodes	Réforme	Structure	Les principaux thèmes des communications
<b>2006-2010</b> Privatisation	Volontariste, imposée incrémentielle	Mécaniste, centralisée, développement du management intermédiaire	Flexibilité, Concurrence Modernisation Amélioration de service La spécialisation
<b>2010-2014</b> La crise et immobilisme	Immobilisme, dysfonctionnement et suspension.	Une situation de crise	Résistance : Valeurs nationales, morales sociales. Stratégiques : durabilité, la survie, la perte d'emploi, la sécurité, La spécialisation
<b>2014-2020</b> Sortie de crise et discours sur l'AO	Reprise de réforme, Discours d'AO	Autonomie, Le management participatif. Style décentralisé	Les valeurs humaines, sociales. La valorisation des pratiques innovantes, la performance, la maîtrise des changements, la polyvalence, la coopération transversale, l'optimisation et le partage des ressources.

*Source : L'auteur*

### **Section 3 : La communication : Un levier réformateur**

L'objectif de cette section est d'éclairer le rôle de la communication managériale dans les phases de la réforme. Dans cette section, nous allons aborder le rôle de la communication au sens de Nicol Giroux (1994) qui la considère comme un outil managérial qui permet d'assurer la cohésion interne de l'organisation et de créer des synergies collectives. Nous aborderons dans les paragraphes suivants la communication interne, la communication de crise puis la communication associative dans sa forme de soutien des discours managériaux.

## 1. La communication interne dans les entreprises publiques

L'importance de la communication interne s'accroît grâce à la conscience enregistrée chez les managers à travers leur rôle dans l'amélioration du climat social et des objectifs organisationnels. Mary Kernan et Paul Hanges (2002) affirment que dans un processus de changement, la communication se présente comme la fonction la plus adéquate par les managers pour gérer les différentes phases. La communication interne est considérée stratégique quand elle apporte des réponses aux dilemmes générés dans une phase de restructuration.

La communication interne se forme par les discours managériaux générés par les responsables et les managers. Les autres discours sont générés par le personnel, que ce soit pour s'opposer (dans sa forme syndicale) ou pour satisfaire des besoins associatifs. Dans cette thèse, nous nous concentrons exclusivement sur la communication interne des managers comme un support des valeurs du changement auprès du personnel.

Dans ce cadre, Laurent Thévenot (2011) observe qu'une communication interne est efficace si elle réalise les objectifs préalablement fixés. Certains travaux mettent en lumière le volet stratégique de la communication interne grâce à son rôle dans la performance de l'entreprise. (Laurent Thévenot, 2011 ; Valérie Lépine, 2013). Cette communication se base essentiellement sur les managers intermédiaires dans sa propagation et son interprétation. Cette idée est affirmée par Henry Mintzberg (1994) qui souligne le rôle des managers intermédiaires dans la diffusion de l'information et dans la liaison et l'animation des relations internes. Cette même idée est partagée par Quy Nguyen Huy (2001), Nathalie Guilmot et Alain Vas (2013) qui affirment que les managers intermédiaires jouent un rôle principal dans la traduction des discours d'un langage stratégique à un langage opérationnel adapté au contexte.

Thierry Libaert et Andre De Marco (2006) définissent la communication interne comme l'ensemble d'actions de communication mises en œuvre dans l'organisation afin de s'adresser aux salariés. C'est la communication destinée au personnel dans le but de lui fournir des informations sur l'organisation, sur ses objectifs et sur ses résultats (Jean-Marie Auvinet et *al.*, 1990). Elle est mobilisée pour motiver et engager le personnel pour atteindre les objectifs organisationnels. Pour Annie Bartoli (1990), la communication interne renvoie à la relation interpersonnelle entre les employés. Parallèlement, Janine Nahapiet et Sumantra Ghoshal (1998) ajoutent que la communication n'est pas un simple processus de transmission de



l'information dans l'organisation, mais c'est un processus qui intègre dans son fondement la dimension relationnelle dans le transfert de connaissances.

Selon Laurent Thévenot (2011), la définition de la communication interne reste ancrée dans la relation avec les salariés. Elle est encore prise d'une manière marginale dans les actions stratégiques. Selon lui, l'efficacité de la communication interne se mesure par rapport aux récepteurs concernés par cette communication. Dans le service public, la communication interne se présente comme un engagement qui accentue la question identitaire.

Dans les organisations publiques, la fonction de la communication représente une activité fragile vu les principes et valeurs sur lesquels se base les organisations publiques. Dans cette perspective, Thierry Libaert, Bernard Motulsky et Nicolas Baygert (2018) précisent que la communication dans les organisations publiques est inhérente aux spécificités des services publics comme la structure hiérarchique et la responsabilité de l'Etat, la continuité comme un principe constitutionnel, la transparence, l'égalité et le respect des règlements.

Selon Martial Pasquier (2017 : 14), la communication dans les organisations publiques « *se trouve au croisement d'un constat, d'une nécessité, d'une exigence, d'un moyen et d'une difficulté* ».

La communication interne est une nécessité pour communiquer leurs activités, expliquer leurs décisions et légitimer leurs actions. Elle est une exigence pour satisfaire les besoins en matière d'information. Elle est un moyen de la politique publique pour sensibiliser, inciter à une action, et est un moyen entre les mains de l'Etat pour exercer son pouvoir. La communication dans les organisations publiques représente une difficulté à cause des volumes des normes et règles à respecter.

La communication des organisations publiques est « *un ensemble des activités d'institutions et d'organisations publiques visant à transmettre et d'échanger des informations dans le but principal de présenter et d'expliquer les décisions et les actions publiques, d'en promouvoir la légitimité, de défendre des valeurs reconnues et d'aider au maintien du lien social* » (Martial Pasquier, 2017 : 35).

Dans le même sens Martial Pasquier (2017 :22) explique que la forme de la communication dépend des modèles organisationnels. Dans un modèle d'organisation classique qui se caractérise par une forte centralisation du pouvoir, la communication est limitée et s'aligne strictement avec les règles. Dans le modèle basé sur les principes de NPM, la communication se focalise sur la légitimité et la visibilité des activités de l'Etat. Cette communication vise à

atteindre la satisfaction des publics. Et pour le modèle basé sur les principes de gouvernance démocratique, la communication prend la forme participative et responsable.

Dans ce cadre Martial Pasquier (2017) insiste sur l'importance des collaborateurs interne dans la communication. Sur le plan stratégique, il précise que la communication des organisations publiques adressée aux collaborateurs a comme objectif de :

- Produire et diffuser des informations sur la vie de l'organisation, ses actions et ses projets afin d'approfondir les connaissances des collaborateurs et les motiver ;
- Améliorer le sentiment d'appartenance et de fierté ;
- Changer et modeler les comportements des collaborateurs et les fidéliser.

Concernant les supports de la communication, Martial Pasquier (2017) précise que la communication interne des organisations publiques utilise, généralement, les intranets, les journaux internes, les réseaux sociaux, les médias classiques, les lettres d'information et l'organisation des événements. Chaque support a ses propres objets et techniques de fixation des attentions et les organisations doivent intégrer le choix des supports dans leurs stratégies de communication.

Généralement, une communication est de qualité quand elle permet de réduire l'incertitude et la complexité. Pour le manager, la qualité de la communication se concrétise quand il présente des informations claires, suffisantes et cohérentes sur le travail et l'organisation. Les informations sont complètes, quand elles contournent les maximums des données sur les politiques organisationnelles et réduisent l'écart entre la vision stratégique et la réalité perçue par les acteurs (Deanne Den Hartog et *al.*, 2013 ; Mary Kernan et Paul Hanges, 2002 ; David Bowen et Cheri Ostroff, 2004 ; William Sharbrough et *al.*, 2006 ; Paul Madlock, 2008).

## **2. La communication de crise**

Dans le cas du changement, les besoins en information augmentent à l'intérieur et à l'extérieure. L'événement du changement se caractérise aussi par la montée d'autres discours qui complexifient la situation et mettent le discours des porteurs du changement en difficulté et le rend incompréhensible. Dans des littératures antérieures, certains travaux montrent que la communication, dans le cas du changement, se détériore et affecte la fiabilité de l'information. Ces travaux soulignent que la qualité de la communication réside dans la satisfaction des employés à l'égard de la rapidité, de l'exactitude et de la valeur des informations fournies par la direction au cours d'une restructuration (Wayne Cascio, 1993 ; Hugh O'Neill et Jeffrey Lenn, 1995).

## 2.1. La spécificité de la communication en temps de crise

Dans la situation de crise, la communication tient compte des différents discours et essaie de garder l'attention des cibles sur ses objectifs et les protéger de toute dissonance. Ce problème d'attention se présente aussi comme le problème majeur de la communication en situation de crise. D'ailleurs, Thierry Libaert, Bernard Motulsky et Nicolas Baygert (2018) affirment que la communication de crise devient une communication quotidienne. Pour eux, la communication de crise est comprise dans la catégorie de la communication sensible avec la communication sur les risques. Thierry Libaert, Bernard Motulsky et Nicolas Baygert (2018 :23) définissent la crise comme « *un événement qui perturbe gravement le fonctionnement de l'organisation et qui peut impacter sa pérennité* ». De même, ces auteurs ajoutent que dans la littérature, il y a deux approches pour étudier la crise : une approche processuelle qui traite la crise comme un processus linéaire et prévisible, et une approche aléatoire qui stipule que la crise se base sur l'instabilité et la discontinuité.

Dans la situation de crise, Martial Pasquier (2017) attire l'attention sur l'imperméabilité entre la communication dans les organisations publiques et la communication politique. Autrement dit, entre l'aspect politique et l'aspect organisationnel, les chevauchements entre les deux aspects signifie d'une part, l'élargissement de champs d'attention par l'intégration d'autres acteurs, et le risque de déviation de sujet qui peut nuire à l'image de l'organisation surtout s'ils'agit d'une organisation marchande et possède des concurrents dans le marché, d'autre part.

## 2.2. L'objectif et les stratégies de communication de crise

Entre attirer l'attention ou détourner l'attention se pose l'importance de traitement de l'information et sa communication. Quel que soit le type d'organisation et ses moyens de communication dans la crise, le problème majeur est de savoir comment attirer l'attention des cibles dans un climat encombré par les discours et les canaux informationnels. Selon Natalie Depraz (2014), l'attention est une disposition individuelle qui se base sur la construction des objets utilitaires, esthétiques et symboliques comme des supports de fixation de l'attention.

Pour Serge Amabile et Martine Gadille (2006), l'attention est une construction sociale basée sur la capacité des acteurs dans le traitement et la sélection des informations et la manière de sa mise en œuvre. Selon ces auteurs, l'attention se base sur trois mécanismes : (1) le processus de cognition et les affects des individus (2) le renforcement mutuel des attentions individuelles se multiplient à travers une communication dans les unités ou les groupes dans l'organisation, et (3) la forme de division du travail dans l'organisation qui permet de faire émerger une représentation commune d'un groupe ou d'une unité de travail.

Dans notre cas, la situation de dissonance communicationnelle est très remarquée dans la deuxième phase dans laquelle les discours managériaux et syndicaux se croisent par d'autres discours venant des médias et des discours politiques. Ce constat affaiblit les effets de persuasion des discours managériaux. Pour Richard Bettis et Coimbatore Prahalad (1995), l'attention organisationnelle se base sur les informations pertinentes selon le contexte de fonctionnement. Selon eux une concentration sur le champ d'attention signifie une concentration sur une partie des informations sélectionnées par les acteurs. Cette sélection ou développement d'un champ d'attention par les acteurs peut servir une partie au détriment des autres, surtout dans les cas de changement et de tension.

Dans cette perspective d'attention organisationnelle, Thierry Libaert, Bernard Motulsky et Nicolas Baygert (2018) observent qu'il y a plusieurs stratégies de communication de crise dans la littérature que nous résumons dans les points suivants :

- Une stratégie de déni ou de silence dans laquelle l'organisation choisit de ne pas parler de la crise ;
- Une stratégie de transfert dans laquelle l'organisation débarrasse de la responsabilité et renvoie à autre partie ;
- Une stratégie de reconnaissance et transparence dans laquelle l'organisation accepte, reconnaît la crise et élabore un discours empathique ;
- Et la stratégie d'amalgame qui représente une forme de rejet, mais par l'élaboration d'un discours qui permet de modifier la représentation de la crise et ajoute d'autres arguments pour compliquer de plus la situation et la compréhension des publics.

### **3. La communication associative**

Dans la littérature, les études menées sur la communication associative étaient basées sur deux axes : Le premier traite l'organisation comme moyen d'expression de l'autonomie de la société civile, et le deuxième comme outil pour le contrôle social au service des États. De cette catégorisation émerge deux présentations phares de l'association, la première considère que l'association est un espace des valeurs humaines et d'éthique et la deuxième présente l'association comme un outil de management (Véronique Barthelemy-Clavey et *al.*, 1974).

#### **3.1. Les associations : *Un espace des valeurs morales et éthiques***

L'association est définie comme un espace public pour la rencontre et le partage des idées. Ainsi, elle est une forme de réalisation des attentes de collectives (Jean-Louis Laville, 2003). Dans le monde professionnel, Marc Chambeau (2004) ajoute que l'association représente un

espace de formation et de développement de la solidarité avec les autres. De plus, c'est un lieu de connaissance des problèmes qui traversent l'organisation. Les associations ont pour objectif la satisfaction des intérêts communs en se basant sur les valeurs humaines et sociales. Son modèle se base sur le don (bénévolat) et la gratuité des services (Matthieu Hély et Maud Simonet, 2013 ; Yves Lochard, 2013). Sur le plan idéologique, Pascal Ughetto et Marie-Christine Combes (2010) considèrent que le secteur associatif est fondé sur l'invocation du désintéressement et du don de soi. Renaud Sainsaulieu (2014) observe que l'engagement du personnel dans des associations, parallèlement aux activités professionnelles, se fonde sur les besoins du personnel en matière d'appartenance au groupe, les connivences affectives, la constitution des réseaux relationnels et du partage des valeurs.

Dans la même perspective, Marie Cousineau et Sébastien Damart (2017) observent que la relation entre l'associé et l'association se base sur la confiance. L'associé fait des dons pour l'association sous forme de savoirs, savoir-être et le savoir-faire. Son adhésion se base, généralement, sur le bénévolat. Ces dons sont motivés par le sentiment de bien-être, l'apprentissage et avoir un retour positif de ses bonnes actions. Selon Caroline Huyard (2011), la personne rejoint une association pour accéder à des biens qu'elles ne sauraient trouver ailleurs. Il identifie quatre motifs d'association qui couvrent les besoins d'associé : être consommateur, être efficace, être actif et être ensemble.

### **3.2. Les associations comme un outil de management**

Les associations dans le monde professionnel peuvent être considérées comme une autre alternative pour les pratiques RH. En effet, les organisations essaient de l'exploiter pour atteindre plusieurs objectifs tels que l'amélioration des climats dans le travail et le développement de cohésion interpersonnelle.

#### **3.2.1. L'imperméabilité entre les activités associatives et professionnelles**

Dans cette perspective, Matthieu Hély et Maud Simonet (2013) ainsi que Julien Pierre, Lilian Pichot et Fabrice Burlot (2010) identifient deux grands risques courus par ces types d'associations : le premier est en relation avec la domination des entreprises sur ces associations et leur utilisation comme un outil de management sous contrainte de leur financement. Le deuxième risque est lié au fonctionnement même de l'association, quand elle cesse d'innover et de trouver les projets attirant le personnel ainsi que les conflits d'intérêts entre les associés. Les auteurs attirent l'attention sur l'idée de chevauchement entre les activités associatives et les attentes cachées de l'entreprise, derrière le financement.

L'ambiguïté de cette relation réside dans l'importance accordée à la socialisation en réseau du personnel qui se qualifie simultanément comme un enjeu et comme une norme de fonctionnement pour les entreprises.

Dans le même contexte, Jean-Louis Laville (2003) rejoint les travaux de Matthieu Hély et Maud Simonet (2013), Julien Pierre, Lilian Pichot et Fabrice Burlot (2010) quand il repère deux types de risques pour les activités associatives : le premier concerne la capacité d'innovation et de prise d'initiative. Le deuxième risque concerne la dépendance de la question de financement et des besoins de subvention qui suscitent des inquiétudes sur leurs rôles (Jean-Louis Laville, 2003).

Pour les associations dans le monde professionnel, le risque réside dans son exploitation par les entreprises comme un moyen pour endosser les charges de travail sur le personnel sous le titre des activités associatives. À titre d'exemple, les entreprises qui sponsorisent les associations dans le monde professionnel rien que pour embellir leur image et cacher des réalités sur les conditions du travail (Matthieu Hély et Maud Simonet, 2013). Julien Pierre, Lilian Pichot et Fabrice Burlot (2010) partagent le même dilemme que celui de Jean-Louis Laville (2003) à propos du financement des activités des associations par les entreprises, car les associations dans le monde professionnel peuvent être utilisées comme un outil de management.

### **3.2.2. L'Association au service des objectifs managériaux**

Les entreprises utilisent leur pouvoir pour influencer les activités des associations dans le but de favoriser leurs intérêts. Renaud Sainsaulieu (2014) observe que les associations dans le monde professionnel complètent les pratiques de service RH puisqu'elles développent le tissu social dans les entreprises, elles aident au maintien d'un climat de cohésion, elles participent dans l'amélioration de sentiment d'appartenance du personnel à son entreprise. Ainsi, ces associations permettent de valoriser l'image de l'entreprise afin de la rendre plus humaine.

Julien Pierre, Lilian Pichot et Fabrice Burlot (2010) affirment que dans le management d'aujourd'hui et vu la fragilité de la gestion dans un contexte de pression et de concurrence, les entreprises investissent pour délivrer une image plus humaine. Elles encouragent les activités extra-travail comme la création des associations pour rencontrer le personnel en dehors de travail, pour rétablir les dégâts causés par les conflits professionnels et pour maintenir un climat de travail sain. En outre, les auteurs affirment que les entreprises investissent dans les activités sportives et culturelles dont l'objectif est de motiver le personnel et améliorer la cohésion sociale dans l'organisation. Ces investissements peuvent

être sous la forme de l'organisation des événements sportifs et culturels, de la subvention des activités des associations. De même, Julien Pierre, Lilian Pichot et Fabrice Burlot (2010) précisent que les entreprises encouragent le personnel pour adhérer aux associations. Ces pratiques sont complémentaires pour les politiques de la gestion de ressources humaines qui tendent à aider le personnel pour vivre dans et pour l'entreprise.

### **3.2.3. Communication associative : entre les objectifs relationnels et marchands**

Jean-Paul Flipo et François Mayaux (1988) indiquent que la communication des associations oscille entre les techniques marchandes et les techniques relationnelles car l'association, cherche, généralement, le recrutement des nouveaux associés, d'une part et le financement de ses actions pour sa survie et sa durabilité, d'autre part. Dans ce cadre, la communication de l'association suit une stratégie qui permet de satisfaire les usagers et les donateurs.

Les responsables de l'association veillent à la circulation des informations pertinentes, la convivialité, la participation par la valorisation des compétences et l'encouragement de l'autonomie. Ils se réfèrent à une vision moraliste et logique vocationnelle (Joseph Gusfield, 1994). Comme tous les managers, le manager d'une association veut mobiliser les énergies pour atteindre les objectifs d'où son rôle communicationnel qui se base sur une opération de coopération entre les différentes parties prenantes (Jean-René Loubat, 2005). Cette idée est partagée par Yves Lochard (2013) quand il affirme que dans le monde associatif, la communication se base essentiellement sur la coordination et la coopération. Ce même auteur, ajoute que la communication associative se base sur un discours qui se focalise, généralement, sur les valeurs communes entre les groupes et les individus. C'est une communication qui cherche l'engagement et le passage à l'action.

La communication associative, selon Carmen Carrión-Flores et Robert Innes (2010) est de nature fonctionnelle et relationnelle. Concernant la première catégorie, c'est la façade marchande qui s'inspire des techniques des entreprises commerciales pour gérer et durer. La deuxième catégorie, est une communication qui se préoccupe par l'adhésion et la participation active des associés.

Eric Dacheux (1998) identifie deux types de communication : le premier est technologique à l'instar du monde marchand, qui vise la transmission de l'information par les outils offerts par la technique. Le deuxième type est de nature persuasive qui vise l'adhésion et la réalisation. Cependant, le même auteur, observe que la distinction entre les deux types de communication est perméable. Les pratiques de chacune peuvent être utilisées par l'autre. La communication relationnelle se base sur l'idée de partage, elle mélange entre la communication conviviale et

normative. La communication persuasive se fonde sur le plaisir de l'échange, du partage en commun, de l'intercompréhension et sur la proximité avec les autres qui va créer une identité. Carmen Carrion-Flores et Robert Innes (2010) repèrent quatre stratégies de communication pour l'association : les stratégies médiatiques (média, message publicitaire...), les productions communicationnelles à travers les mailings, les stratégies lobbying et les stratégies basées sur la collaboration avec le secteur marchand (sponsoring). Les mêmes auteurs, observent que la participation dans les activités associatives émerge de la convergence des désirs de justice et de bonheur. Ils identifient, aussi, trois types de motivations pour participer aux associations qui sont l'estime et la confiance en soi, l'estime et la confiance en l'autre et l'intérêt au projet. En somme, l'association dans le milieu professionnel et son discours sont considérés comme les cadres de référence pour les managers dans sa fonction de traduction. En effet, dans certaines conditions, les discours de ces associations représentent une troisième voix dans l'organisation qui participe dans la construction de la réalité collective et la formation d'une représentation commune du changement. Nous rejoignons l'idée de Julien Pierre, Lilian Pichot et Fabrice Burlot (2010) et Jean-Louis Laville (2003) dans leur présentation du rôle des associations comme une autre facette de discours managériaux et son usage comme un outil pour l'amélioration des sentiments d'appartenance, amélioration des climats dans le travail et pour améliorer son image à l'extérieur. C'est pour ces raisons que nous avons traité la communication associative dans notre cas. Il est à noter que durant la deuxième phase de la réforme, le nombre des associations dans TT augmente pour atteindre environ de 30 associations dans le domaine du sport et loisir.

#### **4. L'évaluation de la communication**

L'instrumentation de la communication organisationnelle se caractérise par la mobilisation des travaux d'ordre psychologique à savoir les travaux de Karlene Roberts et Charles O'reilly (1974) qui considèrent que la mesure de la communication est une tâche très compliquée puisqu'elle concerne les organisations et les groupes de travail. En effet, ils remarquent que les problèmes majeurs des managers dans le travail sont de nature communicationnelle. Ces acteurs passent beaucoup de temps dans le décryptage des discours et dans la recherche d'exactitude des informations. De même pour les pratiques d'opérationnalisation, les managers essaient de simplifier et traduire les discours en fonction des langages de leur subordonnée. Dans ce cadre Karlene Roberts et Charles O'reilly (1974) présentent une échelle de mesure formée par douze items, dont trois de l'ordre non communicationnel à savoir la confiance, la mobilité et l'influence, les autres dimensions sont le désir d'interaction,



directionnalité (ascendante, descendante, et latérale), la précision de l'information, le résumé, le surcharge, la satisfaction et la conservation.

Jaki Mohr et Robert Spekman (1994) s'intéressent à la qualité de la communication dans la réalisation des attentes organisationnelles, ils considèrent que la qualité de la communication est tributaire à la qualité d'information, le partage et la participation des différents composants de l'organisation dans sa construction. Dans leur recherche sur l'effet de la communication sur les conflits et les relations de partenariats, ils concluent que la communication est à la base de la plupart des aspects du fonctionnement organisationnel. Selon cette étude, la communication est considérée comme un indicateur clé de la vitalité du partenariat. Dans ce cadre, trois dimensions de la communication sont identifiées : la qualité de la communication, le partage des informations et la participation dans la mise en place des objectifs. Pour la qualité de la communication, c'est la fonction qui concerne la transmission de l'information, son exactitude, les opportunités qu'elle offre, son adéquation et sa crédibilité. Pour le partage de l'information, elle désigne la propagation et les échanges des informations dans l'entreprise. Pour la participation, elle désigne l'implication des partenaires dans l'élaboration des objectifs organisationnels.

Cal Downs et Michael Hazen (1977) étudient la satisfaction de la communication et son rôle dans la satisfaction de travail. Pour eux, la communication est considérée satisfaisante selon le contexte où elle se manifeste. La satisfaction de la communication est conditionnée par rapport à la perspective générale de l'organisation et d'autres facteurs internes comme la nature des relations entre les supérieures et les subordonnés, son rôle dans l'intégration organisationnelle, la qualité des médias et le type des supports de transmission.

**Tableau 2 : L'évaluation de la communication**

Auteurs	Objectifs	Dimensions
Karlene Roberts et Charles O'reilly (1974)	Evaluer la communication des managers	<b>Dimension non communicationnelle</b> : la confiance, la mobilité et l'influence ; <b>Dimensions des désirs d'interaction</b> : ascendante, descendante, et latérale ; <b>Dimension liée à l'information</b> : la précision de l'information, le résumé, la surcharge, la satisfaction et la conservation
Cal Downs et Michael Hazen (1977)	Mesurer la satisfaction de la communication dans le travail	La perspective générale de l'organisation La nature des relations entre les supérieures et les subordonnés Son rôle dans l'intégration organisationnelle, la qualité des médias Le type des supports de transmission.
Jaki Mohr et Robert Spekman (1994)	Mesurer la qualité de la communication dans la réalisation des attentes organisationnelles	La qualité de la communication Le partage des informations La participation dans la mise en place des objectifs

Source : L'auteur

## Conclusion du chapitre 1

Nous avons abordé dans ce chapitre le contexte de réforme de l'entreprise publique, ainsi que les différentes phases de changement et des discours internes. Dans ce chapitre, nous avons constaté que la réforme de cette entreprise passe par plusieurs phases en fonction de l'évolution de son environnement interne et externe. Nous avons éclairé l'évolution d'un processus de changement dans ses dimensions historiques, politiques, sociologiques et organisationnelles.

Nous avons montré que la trajectoire de cette réforme est marquée par le changement sociopolitique (la révolution tunisienne) de 2011 qui a basculé le rapport de forces entre les réformistes et l'organisation syndicale. Ce fait a déclenché une situation de crise et d'immobilisme dans laquelle la réforme est suspendue. Cette crise se caractérise aussi par l'incapacité des dirigeants à surmonter les problèmes et les revendications des mouvements syndicaux. Puis une phase de reprise de la réforme suit une « maturité managériale » acquise de cette crise. Dans cette phase, les discours managériaux présentent clairement l'AO comme la forme adéquate qui permet à l'entreprise d'être compétitive, de s'adapter et de gérer la complexité de son environnement.

Dans le chapitre suivant, nous allons aborder le concept de l'AO comme une innovation managériale dans la forme et le fond. Elle se base sur un ensemble de flexibilité dans toutes les fonctions de l'entreprise et qui lui permet de réagir rapidement au dynamisme de l'environnement.

---

**CHAPITRE 2 :**  
**L'AGILITE ORGANISATIONNELLE :**  
**FONDEMENTS CONCEPTUELS ET**  
**IMPLICATIONS MANAGERIALES**

---

## Plan du Chapitre 2

<b>Introduction du chapitre 2.....</b>	<b>58</b>
<b>Section1 : Précisions autour du concept de l'agilité organisationnelle .....</b>	<b>59</b>
1. Définitions de l'agilité organisationnelle.....	60
2. Genèse de l'agilité organisationnelle .....	61
2.1. L'agilité comme une réponse globale face à la complexité et aux besoins d'adaptation.....	62
2.2. L'agilité comme une combinaison de la gestion des connaissances et la capacité de réponse	63
2.3. L'évolution du concept de l'agilité organisationnelle .....	63
2.3.1. L'agilité organisationnelle est une innovation organisationnelle.....	64
2.3.2. L'agilité organisationnelle est un ensemble de flexibilité.....	66
2.3.3. L'agilité organisationnelle est un concept multidimensionnel.....	67
2.3.4. L'agilité organisationnelle est une méthode .....	68
3. Distinction de l'agilité des concepts voisins (flexibilité, adaptabilité et réactivité).....	71
<b>Section 2 : Les modèles et les dimensions de l'agilité organisationnelle.....</b>	<b>73</b>
1. Les modèles d'intégration de l'agilité organisationnelle .....	73
1.1. Le modèle de Madeleine Crocitto et Mohamed Youssef (2003).....	74
1.2. La roue de l'agilité de Sandra Meredith et David Francis (2000) .....	75
1.3. Le modèle de Jeffrey Amos et Alf Steinar Seater (2000).....	77
1.4. Modèle d'agilité organisationnelle d'Audrey Charbonnier-Voirin (2011).....	77
2. Les dimensions de l'agilité organisationnelle.....	78
2.1. La dimension stratégique de l'agilité.....	79
2.1.1. L'agilité est une capacité axée sur l'extérieur.....	79
2.1.2. L'agilité est une capacité émergente .....	80
2.1.3. L'agilité et la routinisation du changement.....	81
2.2. La dimension intermédiaire de l'agilité.....	82
2.2.1. La maîtrise des changements .....	83
2.2.2. L'enrichissement de client .....	84
2.2.3. La coopération .....	85
2.2.4. L'importance accordée aux personnes et aux informations .....	85
2.3. Les capacités agiles ou l'agilité opérationnelle .....	86
3. Les mesures de l'agilité organisationnelle .....	88
<b>Section 3 : l'agilité organisationnelle dans la théorie de l'évolution et la théorie de l'acteur réseau .....</b>	<b>89</b>
1. L'agilité comme forme de combinaison dynamique des routines organisationnelles.....	89
1.1. Les routines comme levier d'agilité.....	90
1.2. Les mutations et mécanisme de sélection.....	91
2. L'agilité comme processus de traduction .....	91

2.1.	Le réseau des acteurs : Approche systémique et processuelle.....	92
2.2.	La traduction et les traducteurs.....	93
<b>Conclusion du chapitre 2.....</b>		<b>94</b>

## Introduction du chapitre 2

À la veille de la réforme de TT en 2006, les discours managériaux et politiques se complètent pour montrer la nécessité du changement dans la forme et dans le mode de management de l'entreprise. Ces discours prônent pour l'enracinement et la diffusion des principes de l'agilité organisationnelle (désormais AO) dans les différents départements. Cette réforme résulte d'une controverse provoquée par le contexte extérieure et intérieure de l'entreprise. Le contexte extérieur est présenté par les pressions des bailleurs de fonds nationaux et le marché qui se caractérise par l'évolution des besoins des usagers. Par le contexte intérieur, nous désignons les contraintes et problèmes de fonctionnement que connaît TT tels que la rigidité managériale, la non clarté des objectifs, l'absence de modalités de contrôle, *etc.* Le déclenchement de la réforme représente la controverse qui déclenchera une chaîne de traduction dans les différents niveaux organisationnels et avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. Nous désignons par les niveaux organisationnels ; le niveau stratégique, intermédiaire et opérationnel.

Au niveau intermédiaire, les acteurs jouent le rôle des traducteurs qui investissent dans la reformulation des discours et pratiques managériales issus de niveau stratégique. La recherche des consensus s'inscrit dans un processus d'adaptation par la synchronisation entre les acteurs humains et non humains. A ce niveau, les traductions produisent un éventail de dimensions de l'agilité qui tient compte des différents contextes organisationnels. Aux niveaux opérationnels, les consensus se basent sur des pratiques issues de l'opération d'attribution de sens faites par les intermédiaires. L'intéressement et la mobilisation des collaborateurs se traduisent par l'émergence des capacités et attitudes qui s'accumulent et se complètent pour le changement de l'entreprise.

L'objet de ce chapitre est d'éclairer le concept de l'agilité organisationnelle comme forme dynamique permettant à l'entreprise de résister et évoluer dans un environnement dynamique. L'enjeu de cette démonstration est de présenter ce concept dans les différents niveaux organisationnels puis de comprendre les effets de traduction qui traversent ces niveaux pour répondre aux controverses déclenchées par le processus de réforme.

Le problème qui se pose dans ce chapitre réside dans le choix de l'adoption de l'agilité organisationnelle comme objet d'une réforme pour une entreprise publique, cela équivaut à une transformation qui va toucher les différents composants de l'organisation et qui peut se heurter à une résistance de la part des acteurs.

Dans une approche fonctionnaliste, nous consacrerons trois sections pour cerner le concept de l'AO : La première section sera consacrée à la présentation de l'aspect conceptuel de l'agilité et ses origines. La deuxième section analysera les différentes significations de l'AO à travers les trois niveaux organisationnels. La troisième section étudiera l'AO comme une forme de traduction, et ce conformément à la théorie de l'acteur réseau (Michel Callon, 1986 ; Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, 2006), et comme une combinaison des routines organisationnelles pour s'inscrire dans une approche évolutionniste (Richard Nelson et Sidney Winter, 1982).

### **Section1 : Précisions autour du concept de l'agilité organisationnelle**

Selon Steven Goldman, Roger Nagel et Kenneth Preiss (1995), les travaux sur l'AO essaient de présenter une lecture explicative et compréhensive de facteurs exogènes et endogènes de l'entreprise à savoir, les processus de changement et les compétences organisationnelles. L'objectif est de revoir les modes de management actuels et proposer un autre modèle ou des ajustements permettent d'apporter plus de flexibilité, de réactivité et assurer une adaptation adéquate dans un environnement dynamique et incertain.

Depuis les années, 1998 Angappa Gunasekaran (1998) a prévu que l'AO sera une organisation naturelle dans les entreprises après 20 ans. Les 20 ans d'Angappa Gunasekaran (1998) sont passés et l'AO suscite encore des recherches dans les domaines académiques et professionnels. Dans les sciences de gestion, l'AO est traitée dans une approche fonctionnelle et comme une solution pour évoluer dans un environnement paradoxal. Même dans les sciences de l'information et de communication (SIC), l'agilité organisationnelle est étudiée comme la dernière forme qui caractérise le management d'aujourd'hui et les paradoxes y sont étudiés de points de vue informationnels et communicationnels.

D'une manière générale, Thomas Paris (2015) stipule que l'AO vise à instaurer la prise de conscience de la nécessité de transformation et la projection dans le futur chez les acteurs, dans une logique d'accompagnement qui prend en compte la richesse et les capacités réelles de l'entreprise. Dans notre démarche d'étude, l'AO est traitée comme un objet d'une réforme qui crée des problèmes dans le sens qui lui est attribué et dans son opérationnalisation. Dans cette section, nous essayerons de présenter l'AO comme un élément principal d'une controverse déclenché par la réforme de l'entreprise au sens de Michel Callon (1986). Nous ferons le retour sur les origines de l'AO, son usage et les nuances qui peuvent exister avec des concepts voisins.

## 1. Définitions de l'agilité organisationnelle

L'étude de l'AO se base sur la combinaison de plusieurs dimensions organisationnelles et humaines. Les considérations de l'agilité aussi ont vu plusieurs présentations : elle est qualifiée comme un mode de management, un état d'esprit et parfois comme des projets du changement (Arie Lewin et Henk Volberda, 1999). Les travaux portés sur l'AO s'articulent autour de quatre axes de recherche : le premier axe s'intéresse aux caractéristiques de l'entreprise agile, le deuxième axe se focalise sur les capacités et les déterminants de l'agilité dans la production, le troisième axe se concentre sur la modélisation et la mise en œuvre de l'AO et enfin le quatrième axe met la lumière sur les mesures de l'agilité y compris la proposition des échelles et des méthodes pour l'évaluer (Eleonora Bottani, 2009; Guillaume Ferrante, 2016).

Dans le dictionnaire Larousse (2020), l'agilité signifie la légèreté et la souplesse dans les mouvements du corps et la vivacité intellectuelle. Elle renvoie aux sens de vivacité, d'aisance, de rapidité et de mobilité. Si nous détaillons les sens des ses synonymes, nous trouvons qu'elle signifie la souplesse comme qualité, comme chez l'acrobate, elle signifie la facilité et l'habileté dans l'adaptation aux circonstances et renvoie au sens de vivacité comme un caractère de rapidité lié aux comportements comme aux esprits. L'agilité renvoie aussi au sens de la mobilité et de l'aisance puisqu'elle a trait au changement rapide dans les formes et les contenus. L'aisance est ainsi le corollaire de la liberté de mouvement.

Dans un sens plus global, l'AO est considérée comme un mode de gestion qui offre des solutions à suivre pour les entreprises qui veulent survivre dans un environnement en changement permanent. Ce mode se base sur la combinaison des méthodes et ressources pour bien gérer les attentes contradictoires, et faire véhiculer les paradoxes. Sans cacher les difficultés dans sa mise en place sur le plan individuel et organisationnel, l'AO se présente aussi comme une forme de dominance, d'absorption des mouvements de résistances dans l'organisation (Edivandro Carlos Conforto et *al.*, 2016 ; Gary Hamel, 2009).

En sciences de gestion, l'agilité est considérée comme un mode de pensée et de prise de décision. Elle est une tendance dans le monde de l'entreprise (Fabienne Bornard et Cathy-Nadège Briest-Breda, 2014 ; Bohdana Sherehiy et *al.*, 2007). Elle représente un construit multidimensionnel latent (Steven Goldman et *al.*, 1995 ; Nikos Tsourveloudis et Kimon Valavanis, 2002).

Le terme d'AO est utilisé depuis les années 1989, dans les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch (1989) comme une solution de renouvellement de système productif pour faire face



aux évolutions permanentes de l'environnement et les nouveaux facteurs de compétitivité. L'agilité devient une caractéristique centrale de toutes activités ou comportements qui renvoient à la flexibilité, l'adaptabilité et la réactivité. Dans les travaux récents, nous trouvons des ouvrages qui parlent de manager agile, d'une entreprise agile, d'une transformation agile et la méthode agile dans le domaine de développement informatique. En effet, un manager agile est un manager qui possède des compétences d'anticipation, de collaboration et d'innovation (Jérôme Barrand, 2009). Le même auteur considère qu'une entreprise agile est une entreprise qui prouve sa capacité d'adaptation et de réaction rapide envers les changements environnementaux. Une transformation agile renvoie au processus de changement avec bienveillance et sa routinisation qui crée des significations positives auprès du personnel (Séverin Legras, 2014). L'agilité est une caractéristique d'une méthode de développement des logiciels dans une démarche itérative séquentielle, elle se base sur une organisation par projets moins structurée et flexibles pour faire face aux imprévisibilités et la rapidité des besoins des clients (Carine Khalil, 2011).

En outre, Roger Nagel et Rick Dove (1991) observent que l'AO se présente comme une obligation pour réaliser des avantages concurrentiels et rester compétitive dans un contexte de changement permanent. De même, ils présentent les raisons pour adopter l'AO comme suit :

- L'environnement change : ce changement se caractérise par l'évolution dans les règles de concurrence, les exigences de consommateurs et les règles de production ;
- Un avantage compétitif pour une entreprise agile se réalise par la réactivité des entreprises envers les demandes avec un produit ou service personnalisé et avec une qualité haute ;
- La mise en place de l'agilité pour les organisations nécessite l'intégration de la technologie dans la production qui va donner plus de flexibilité dans le fonctionnement.
- Cette agilité requiert une main d'œuvre compétente et qualifiée, une structure souple et permet de favoriser les initiatives et de créer un climat de coopération interne ;
- L'importance de rôle des Etats pour faciliter la transition vers l'agilité ;

## **2. Genèse de l'agilité organisationnelle**

Dans sa définition initiale, l'AO se focalise sur le secteur industriel et se présente comme une capacité d'une organisation à répondre rapidement et efficacement aux besoins des clients

(Roger Nagel et Rick Dove, 1991). Dans le même travail, les auteurs considèrent que l'AO se compose de quatre dimensions principales : (1) la capacité de répondre aux exigences de la clientèle de point de vue la qualité et vitesse (2) la capacité d'intégration des outils offerts par la technologie pour gagner plus sur le plan de flexibilité (3) un style de management capable de créer un climat de coopération en interne et externe, et (4) des ressources humaines qualifiées et bien informées.

Selon Guillaume Ferrante (2016) qui a écrit une thèse intitulée « *25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit* », deux travaux sont considérés comme des références dans la définition de l'AO ; il s'agit de Steven Goldman et *al.*, (1995) et Rick Dove (1991, 2001). Le premier considère l'agilité comme un nouveau paradigme qui offre une réponse globale à l'entreprise face à la complexité qui caractérise son environnement et les besoins d'adaptation et de profitabilité. Le deuxième travail est celui de Rick Dove (1991, 2001) qui se concentre sur le management des connaissances et la capacité de réponse comme des composantes principales de l'agilité.

### **2.1.L'agilité comme une réponse globale face à la complexité et aux besoins d'adaptation**

Steven Goldman et *al.*, (1995) définissent l'agilité sur la base de quatre caractéristiques :

- La première se base sur l'ouverture et le dynamisme. L'ouverture signifie la capacité de s'adapter aux nouveaux contextes de l'environnement et la saisie des nouvelles opportunités issues des changements. L'agilité est une caractéristique pour les organisations et pour les personnes qui se montrent à chaque fois capables d'apprendre et de développer leurs compétences.
- Une deuxième caractéristique, concerne la capacité des entreprises à écouter les échos de son environnement et prévoir les changements potentiels des futurs marchés et clientèles.
- Une troisième caractéristique est liée au changement par les attitudes proactives. Ces attitudes sont supportées par une structure et procédures administratives flexibles et facilitent le passage rapide à l'action.
- La quatrième caractéristique a trait à l'effet sur son environnement. Selon Steven Goldman et *al.*, (1994), une entreprise agile est innovatrice et possède la capacité de changer son environnement par la création des opportunités et de faire émerger des nouveaux marchés dans l'objectif de survie et de profitabilité. L'AO est une réponse globale à un défi imposé par son environnement qui représente une menace et

opportunité en même temps. Une menace par son incertitude et instabilité et une opportunité par les changements des conditions du marché et les nouvelles opportunités émergées.

### **2.2.L'agilité comme une combinaison de la gestion des connaissances et la capacité de réponse**

Pour Rick Dove (1991), l'instabilité et le changement de l'environnement sont provoqués par l'évolution technologique et la montée de la mondialisation. Cette évolution technologique participe à l'explosion des informations et le développement des connaissances qui se diversifient et se multiplient pour engendrer des opportunités et des menaces pour les entreprises. En 1991, Rick Dove a défini l'agilité comme la capacité de gérer et appliquer efficacement les connaissances. Puis en 2001, il affine davantage sa définition pour l'expliquer à travers deux objectifs : la profitabilité et l'adaptation.

La capacité de réponse désignée par Rick Dove (2001) se base sur deux éléments essentiels : (1) une structure organisationnelle souple qui s'adapte aux nouvelles exigences et elle est reconfigurable, et (2) une culture organisationnelle qui considère le changement comme phénomène routinier et source d'opportunité pour la personne et pour le groupe. Dans cette perspective, Steven Goldman et *al.*, (1995) considèrent l'AO comme une réponse globale qui permet aux entreprises de s'adapter et survivre dans un environnement changeant. Dans la même perspective, Rick Dove (1991,2001) considère l'agilité comme la capacité de gérer les connaissances afin de s'adapter et de profiter des opportunités qui se génèrent dans un environnement flou.

### **2.3. L'évolution du concept de l'agilité organisationnelle**

Depuis son apparition dans le domaine managérial, les définitions de l'AO se diversifient et se multiplient d'une manière incrémentale. Avant de présenter les différentes catégories des définitions, nous précisons que l'importance de l'AO réside dans sa relation avec les objectifs organisationnels. L'agilité est définie comme un potentiel d'affaires à accomplir des tâches rentables sur un marché international en constante évolution (Nikos Tsourveloudis et Kimon Valavanis, 2002 ; Maryam Khoshlahn et Farzad Sattari Ardabili, 2016). De plus, selon Felix Ter Chian et *al.*, (2017), l'AO est un déterminant de la performance des entreprises car les structures agiles facilitent le changement.

Généralement, les études sur l'agilité se préoccupent des recherches de ses méthodes et surtout de ses déterminants et ses facilitateurs ainsi que son impact sur la performance des

entreprises. Dans ce cadre, Roger Nagel et Rick Dove (1991) observent que les travaux sur l'AO essaient de répondre à trois problèmes qui sont : la complexité de l'environnement, la position du client dans l'organisation et le changement de mode d'organisation. Sur le plan organisationnel, l'AO est considérée comme un paradigme qui va apporter des solutions au nouveau contexte en utilisant les différents outils offerts par la technologie. Sur le plan individuel, elle est considérée comme un état d'esprit quand elle se focalise sur la personne comme acteur principal dans la transformation agile. Sur le plan opérationnel, c'est un mode d'organisation et de conduite qui vise l'adaptation et la profitabilité dans le contexte d'incertitude.

Les principales études sur l'agilité sont généralement inscrites dans une approche systémique au sens d'Edgard Morin. Une approche qui stipule que l'idée de système est adéquate pour que les organisations puissent minimiser les effets de la complexité de leur environnement. Cette idée est soutenue, clairement, par Jérôme Barrand (2013) qui observe que cette approche permet de donner plus d'éclairage sur les comportements organisationnels dans un environnement aléatoire et imprévisible. Pour lui, à cause de la présence de plusieurs facteurs, exogènes et endogènes, hors du contrôle des organisations, les modes de management se concentrent sur la recherche continue d'un équilibre et la gestion des paradoxes qui émergent de l'environnement.

Des travaux de synthèses sur l'AO ont montré l'existence de quatre grandes catégories d'analyse : la première catégorie présente l'AO comme une innovation au sens schumpétérien. La deuxième catégorie la présente comme un ensemble de flexibilité des activités organisationnelles. La troisième catégorie se concentre sur l'aspect multidimensionnel de l'agilité. Et la dernière catégorie fait référence au volet opérationnel de l'AO et l'a traité sous un angle pratico-pratique (Guillaume Ferrante, 2016 ; Luis Sanchez et Rakesh Nagi, 2001)

### **2.3.1. L'agilité organisationnelle est une innovation organisationnelle**

Sous cet angle, les attentions sont portées sur l'aspect créatif dans la structure et dans les méthodes de fonctionnement des structures organisationnelles. Cette créativité a pour but de garantir les conditions favorables à l'adaptation et à la compétitivité dans un environnement imprévisible. Selon Ibrahima Fall (2019 : 78) « *L'agilité correspond à une mise en action de capacités organisationnelles de différentes natures permettant de réagir rapidement aux distorsions générées par l'environnement externe (concurrents, clients, Etat, etc.) et d'exploiter méthodiquement les avantages du changement en saisissant des opportunités*

*nouvelles d'affaires ou en provoquant des « ruptures » par le biais de l'innovation ». Cette innovation est vue aussi comme une nouvelle approche en matière de gestion des connaissances. Dans ce sens, Henk Volberda, Frans Van Den Bosch et Cornelis Heij (2013) affirment que la gestion de connaissance est une fonction essentielle dans la gestion d'innovation et le développement des compétences organisationnelles et individuelles.*

Pour Jérôme Barrant (2006), l'AO dans sa dimension « innovation » doit façonner le comportement organisationnel par les attitudes de réactivité et de flexibilité dans sa démarche d'adaptation avec son environnement. Pour lui, l'innovation est permanente puisqu'elle cherche à instaurer la cohérence entre les différents acteurs afin de satisfaire rapidement et efficacement les besoins des clients de l'organisation. Dans cet esprit, l'auteur stipule que les composantes de l'AO résident dans la capacité de l'organisation à maîtriser les changements, dans ses mécanismes de coopération, dans sa capacité d'anticipation, dans sa capacité d'innover, dans sa capacité d'instaurer une culture client dans ses processus internes et dans sa capacité de présenter des produits avec de hautes qualités.

Dans la même perspective, l'AO est traitée sous plusieurs angles, selon Samuel Rajkumar Devadasan et *al.*, (2005), les déterminants de l'agilité sont les demandes, la concurrence et l'innovation. Ces déterminants imposent à l'entreprise de se comporter d'une manière agile et dans une démarche d'amélioration continue. Sur le plan stratégique, Louis Hébert (2009) observe que l'AO est la seule capacité organisationnelle qui peut mettre en œuvre les initiatives stratégiques et surmonter les contraintes qui peuvent entraver la mise en œuvre des initiatives du changement. Pour lui, la structure, la culture, le système et le processus de gestion sont les points d'appui pour comprendre l'agilité. Parallèlement, Myriam Jézéquel (2016) affirme que les objectifs de l'agilité sont le développement des compétences créatrices de valeur et l'amélioration des pratiques de métiers exercés au sein de l'organisation. De plus, une entreprise est considérée agile, si elle a la capacité d'intervenir rapidement.

Séverin Legras (2014) ajoute dans ce sens, que l'AO est un état d'esprit qui se base sur la collaboration, l'acceptation du changement et la recherche des *feed-backs* rapides. Pour lui, une transition vers l'agilité implique, notamment, une transformation du mode de management. En effet, le fonctionnement agile se caractérise par la routinisation du changement et la transformation en douceur qui se qualifie comme un moment de libération des énergies collectives.

Selon David Teece, Margaret Peteraf et Sohvi Leih (2016), le sens de l'innovation est expliqué aussi par la capacité organisationnelle dans le redéploiement et les réaffectations des ressources pour créer des valeurs. La même idée est partagée par Linda Holbeche (2015) qui

observe que les entreprises doivent être capables d'innover et d'apporter de la valeur à la société. Dans ce sens, elle met la lumière sur le volet dynamique de ces capacités.

Dans les organisations publiques, Emmanuel Coblence et Frédérique Pallez (2015) considèrent que l'agilité est une innovation dans les pratiques organisationnelles qui visent l'évolution de l'administration. Elle est représentée aussi sous la forme d'une démarche de changement avec un rôle principal des usagers, dans le design de service et dans le processus de production d'une manière générale. Dans ce sens, Fariborz Damanpour et Deepa Aravind (2012) considèrent l'AO comme une forme d'innovation managériale qui se base sur le renouvellement des procédures et la restructuration.

### **2.3.2. L'agilité organisationnelle est un ensemble de flexibilité**

L'AO prend la forme d'un ensemble de flexibilité basé sur des ajustements, des reconfigurations et des changements touchant les composantes de l'organisation sans déséquilibrer le fonctionnement général de l'entreprise. L'AO est traitée comme un mode d'organisation et de réorganisation qui s'adapte avec les nouveaux contextes du changement (Maryam Khoshlahn et Farzad Sattari Ardabili, 2016 ; Ram Narasimhan et *al.*, 2006 ; Pavan Kumar Potdar et Srikanta Routroy, 2018). De même, l'AO désigne la capacité de faire des ajustements rapides et efficaces sans déséquilibrer l'entreprise par la mobilisation des compétences organisationnelles (Lee Dyer et Richard Allen Shafer, 1998). En effet, Rocio Sanchez (2002) observe que l'AO se base sur la flexibilité dans les choix stratégiques et dans la mobilisation des compétences individuelles et collectives, elle ajoute que l'AO est la capacité d'une entreprise à reconfigurer avec aisance sa structure, sa technologie, ses processus de production et de prise de décision pour intégrer les changements dans son style de management. Yvon Pesqueux (2015) considère que l'agilité est la flexibilité, mais dans un contexte de changement permanent. Selon lui, depuis les années 2000, l'agilité a pris la place de la flexibilité en raison de l'accroissement de la complexité et l'incertitude dans le fonctionnement organisationnel. Il ajoute que l'AO se caractérise par une recherche continue de l'équilibre entre les composantes stratégiques, comportementale et émotionnelles. Elle se présente comme une piste de néo management au sens d'Antoine Bevort (2013) et Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999). Cette idée est partagée par Olivier Badot (1997) qui étend le sens de l'AO, quand il l'a considéré comme un modèle de développement organisationnel basé sur la flexibilité dans les différentes fonctions organisationnelles.

### 2.3.3. L'agilité organisationnelle est un concept multidimensionnel

La multi dimensionnalité de l'AO réside dans les capacités de réponse et d'anticipation qui permettent d'analyser le contexte et de développer un climat encourageant la mise en place des solutions. Dans ce cadre, des travaux considèrent l'AO comme une combinaison de plusieurs dimensions (Alok Khatri et *al.*, 2018 ; Amir Hormozi, 2001). L'AO est présentée comme une ressource rare non-imitable (Louis Hébert, 2009) et comme un ensemble de capacités mobilisées par l'entreprise dans le but de s'adapter et prospérer (Pavan Kumar Potdar et Srikanta Routroy, 2018 ; Queiroz Tallon et Sharma Coltman, 2018).

Laurent Combalbert (2012), dans son étude portée sur les équipes hautement qualifiées, montre que l'agilité se compose de deux dimensions : une dimension organisationnelle basée sur le déploiement des procédures souples et flexibles et une dimension individuelle qui réside dans le choix des leaders compétents sur le plan relationnel et managérial. Dans cette étude, l'auteur a mis l'accent sur le mécanisme de prise des décisions qui devrait mettre en avant l'importance de la compétence.

D'autres travaux ont mis l'accent sur la vitesse et la temporalité de réaction de l'organisation face à tous les changements. Dans ces travaux, l'agilité signifie la capacité d'anticipation, d'innovation et d'apprentissage (Olivier Badot, 1997 ; Karin Brey et *al.*, 2002 ; Yahaya Yusuf et *al.*, 1999). Hossein Sharifi et Zhengwen Zhang (1999) définissent l'AO comme une attitude d'adaptation rapide aux changements de l'environnement. L'AO est considérée comme une capacité de réponse intentionnelle développée par l'organisation dans un environnement complexe. En effet, c'est la capacité d'adaptation permanente qui se base sur un processus de décision orienté action proactive (Audrey Charbonnier-Voirin, 2011).

Bertha Arteta et Ronald Giachetti (2004) se concentrent sur la capacité d'adaptation en fonction du changement de l'environnement, plus précisément, dans la relation entre l'agilité et la complexité, ils ont considéré que l'évolution de ces deux concepts est en sens opposé puisque plus le niveau d'agilité d'une entreprise est important, et plus la gestion de la complexité devient simple. Selon Jeffrey Amos et Alf Steinar Seater (2000), la relation avec l'environnement et la maîtrise du changement sont deux conditions principales pour devenir agile. En effet, l'AO se présente comme une compétence organisationnelle qui se base sur les capacités de veille, la recherche des informations pertinentes et sur la capacité de mobilisation des réponses rapides. En outre, ils observent qu'une réponse est rapide quand elle combine les différentes dimensions individuelles et organisationnelles et quand elle favorise les processus d'apprentissage continu dans l'organisation.

Dans une étude visant l'amélioration de la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise Magesh Balaji et *al.*, (2015) ont signalé que la rapidité, la qualité et l'agilité sont les moyens adéquats pour répondre aux besoins des clients et du marché. Ils considèrent que l'AO est la capacité d'une organisation à trouver des solutions pour les menaces qui peuvent être générées par l'environnement. Dans cette étude, les auteurs ont insisté sur les effets de l'usage des outils offerts par la nouvelle technologie. Ils ont défini une entreprise agile par celle qui peut développer ses capacités dans le but de minimiser à la fois les coûts et le temps de toutes les actions.

#### **2.3.4. L'agilité organisationnelle est une méthode**

La dernière catégorie des définitions qualifie l'AO comme une démarche ou méthode à suivre dans une approche normative, dans laquelle l'AO prend la forme d'une recette des bonnes pratiques et des étapes séquentielles pour atteindre un degré d'agilité souhaité. Selon, Fabienne Bornard et Cathy-Nadège Briest-Breda (2014), l'AO trouve son origine dans le *Lean management* qui se base sur la performance des processus de production et sur une logique de l'amélioration continue de la qualité par un usage excessif des méthodes et techniques de management et les outils offerts par la technologie.

Dans ce sens, Edivandro Carlos Conforto et *al.*, (2016) présentent l'agilité dans le domaine de management de projet, comme un ensemble des prescriptions et des normes à respecter. C'est une construction qui reflète la performance des équipes, la rapidité de changement et l'implication des clients dans le processus de production. Aussi, l'agilité est liée étroitement avec la performance qui se base sur de bonnes pratiques partagées par les équipes et la combinaison des ressources et des équipes. L'agilité est caractérisée par la vitesse du changement des plans et agendas en fonction de la participation active des clients.

De ce qui précède, nous pouvons dire qu'il existe plusieurs points communs dans les définitions de l'AO résumés dans les points suivants :

- L'AO est un mode d'organisation dynamique qui se base sur un ensemble de flexibilités organisationnelles et individuelles qui se combinent pour favoriser la restructuration, la réactivité et l'adaptabilité.
- Sur le plan managérial, l'AO est un état d'esprit qui traverse les différentes activités organisationnelles ;
- Sur le plan individuel, les acteurs sont agiles et se caractérisent par leur polyvalence et engagement.



En revanche, ce concept n'a pas manqué de critiques ; d'ailleurs comme tout autre concept en management, l'AO est considérée comme une énième méthode de management qui veille à décharger les entreprises des coûts de surveillance et de contrôle au sens de Michel Foucault (1971) et favoriser les comportements d'autocontrôle. Ces critiques renvoient aussi aux problèmes psychosociaux et à la dégradation des conditions de travail grâce à ces nouveaux modes de management (Edivandro Carlos Conforto et *al.*, 2016 ; Gary Hamel, 2009 ; Ariel Eggrickx, 2012). Le tableau suivant récapitule les principales définitions qui ont caractérisé l'évolution de l'AO à travers le temps.

**Tableau 3: Evolution des définitions de l'agilité organisationnelle**

Auteurs	Les définitions de l'agilité organisationnelle
<b>Lee Dyer et Richard Allen Shafer (1998)</b>	La Capacité de faire des ajustements rapides et efficaces sans déséquilibrer l'entreprise par la mobilisation des compétences organisationnelles. Un paradigme de fabrication qui tente de combiner l'efficacité de la production allégée avec la flexibilité opérationnelle et offre des solutions personnalisées.
<b>Hossein Sharifi et Zhengwen Zhang (1999)</b>	Une attitude d'adaptation rapide aux changements de l'environnement.
<b>Yahaya Yusuf et al, (1999)</b>	Une capacité d'anticipation, d'innovation et d'apprentissage.
<b>Jeffrey Amos et Alf Steinar Seater (2000)</b>	Une compétence organisationnelle qui se base sur les capacités de veille, la recherche des informations pertinentes et sur la capacité de mobilisation des réponses rapides.
<b>Amir Hormozi (2001)</b>	Capacité de reconfigurer les opérations, les processus et les relations d'affaires efficacement tout en s'épanouissant dans un environnement en changement continu.
<b>Nikos Tsourveloudis et Kimon Valavanis (2002)</b>	Un potentiel d'affaires à accomplir des tâches rentables sur un marché international en constante évolution. Elle se concrétise dans un produit de haute qualité, de haute performance et personnalisé.
<b>Karin Brey et al., (2002)</b>	La capacité d'anticiper et d'innover
<b>Rocio Sanchez (2002)</b>	La capacité de reconfigurer avec aisance et à temps sa structure, sa technologie, ses processus de production et de prise de décision pour intégrer les changements dans son style de management
<b>Ian McCarthy et Christos Tsinopoulos (2003)</b>	La capacité pour une entreprise de prospérer dans un environnement compétitif et de changement permanent.
<b>Bertha Arteta et Ronald Giachetti (2004)</b>	La capacité du système à répondre au changement.
<b>Jérôme Barrand (2006)</b>	Forme d'organisation innovante qui accepte les changements et l'intègre dans son fonctionnement.
<b>Ram Narasimhan, Morgan Swink et Soo Wook Kim (2006)</b>	Un ensemble de flexibilités qui se mobilisent pour répondre à des changements imprévus.
<b>Bohdana Sherehiy, Waldemar Karwowski et John Layer (2007)</b>	C'est la réactivité envers les exigences de clients, du marché et les domaines d'affaires.
<b>Louis Hébert (2009)</b>	Une capacité unique pour mettre en œuvre les initiatives stratégiques.

<b>Jérôme Barrand (2009)</b>	Un mode de management basé sur une recherche continue d'équilibre entre une dimension active et une dimension réactive dans un environnement compliqué.
<b>Paul Tallon et Alain Pinsonneault (2011)</b>	Se réfère à la vitesse avec laquelle les entreprises peuvent détecter et répondre aux menaces et aux opportunités environnementales.
<b>Audrey Charbonnier-Voirin (2011)</b>	La capacité d'adaptation permanente qui se base sur un processus de décision orienté action proactive.
<b>Laurent Combalbert (2012)</b>	Se compose de deux dimensions : (1) organisationnelle par le déploiement des procédures souples et flexibles, et (2) individuelle qui réside dans le choix des pilotes compétents en matière de facteurs humains.
<b>Sophie Buer-chemin et Jérôme Barrand (2013)</b>	Une capacité du changement des comportements organisationnels et individuels.
<b>Fabienne Bornard et Cathy-Nadège Briest-Breda (2014)</b>	C'est une réponse pour les organisations qui veulent vivre dans un environnement changeant et incertain. L'agilité consiste à parvenir à s'adapter rapidement, à trouver des solutions efficaces et à anticiper l'évolution future.
<b>Séverin Légras (2014)</b>	C'est un état d'esprit qui se base sur la collaboration, l'acceptation du changement et la recherche des feedbacks rapides de la part des clients.
<b>Magesh Balaji et al, (2015)</b>	Un comportement organisationnel caractérisé par la rapidité et la qualité de produit comme moyen pour répondre aux besoins uniques des clients et des marchés.
<b>Sekar Vinodh et Sakthivel Aravindraj (2015)</b>	La flexibilité.
<b>Linda Holbeche (2015)</b>	L'AO est la capacité d'une organisation à trouver des solutions pour les menaces générées par la concurrence et les changements en utilisant les outils offerts par la nouvelle technologie.
<b>Emmanuel Coblenca et Frédérique Pallez (2015)</b>	Les capacités des organisations qui se développent et implémentent rapidement des nouvelles stratégies.
<b>Yvon Pesqueux (2015)</b>	L'AO est une innovation dans les pratiques organisationnelles qui visent l'évolution de l'administration publique.
<b>Guillaume Ferrante (2016)</b>	L'AO est la flexibilité mais dans un contexte de changement permanent. C'est une recherche continue de l'équilibre entre les composantes stratégiques.
<b>Edivandro Carlos Conforto et al, (2016)</b>	Un construit qui vise la réactivité, la valorisation des clients et des ressources humaines et la capacité d'adaptation.
<b>Myriam Jézéquel (2016)</b>	Une construction qui reflète la performance des équipes et la rapidité de changement et l'implication des clients dans la production.
<b>David Teece, Margaret Peteraf, et Sohvi Leih (2016)</b>	La capacité d'intervenir rapidement.
<b>Ariunbayar Samdantsodol et al, (2017)</b>	L'AO est l'ensemble des capacités dynamique permettant à une organisation de redéployer et de réorienter ses ressources d'une manière efficace et efficace pour la création de valeur.
<b>Felix Ter Chian Tan et al, (2017)</b>	L'agilité est suggérée comme une ressource réseau rare et précieuse, difficile à imiter et qui ne peut être facilement remplacée par d'autres attributs.
<b>Jingmei Zhou et al, (2018)</b>	La capacité de changer la structure avec flexibilité et avec l'utilisation des outils fournis par la technologie.

<b>Alok Khatri et al, (2018)</b>	La capacité d'une entreprise à détecter les changements environnementaux et à réagir rapidement.
<b>Pavan Kumar Potdar et Srikanta Routroy (2018).</b>	Est une forme d'organisation qui se base sur la combinaison de la vitesse, la flexibilité, la qualité, l'innovation, la rentabilité et de la relation.

*Source : L'auteur*

### **3. Distinction de l'agilité des concepts voisins (flexibilité, adaptabilité et réactivité)**

Les présentations de l'AO dans la littérature se croisent avec des notions voisines telles que l'adaptabilité, la flexibilité et la réactivité (Fabienne Bornard et Cathy-Nadège Briest-Breda, 2014). L'agilité est considérée comme une alternative de la flexibilité vu les difficultés de la mise en place de la flexibilité dans un environnement dynamique (Audrey Charbonnier- Voirin, 2011). La flexibilité est une antécédente de l'agilité (Dong-Hee Shin et al., 2015). La flexibilité est définie comme une adaptation temporaire face à une circonstance pour retrouver sa forme initiale (Fabienne Bornard et Cathy-Nadège Briest-Breda, 2014). Ainsi, la flexibilité se réfère aux capacités des entreprises qui assurent la mise en place d'un changement en toute aisance (Nikos Tsourveloudis et Kimon Valavanis, 2002).

D'après Denniz Donmez, Gudela Grote et Stefano Brusoni (2016), l'agilité a un sens plus large, elle englobe le mouvement de toutes les composantes de l'organisation pour suivre l'évolution dans un environnement incertain. Dans ce sens, Clay Dibrell, Justin Craigt et Donald Neubaum (2014) voient que l'intégration de la flexibilité dans le processus de planification améliore la capacité des entreprises à surmonter l'inertie organisationnelle.

Ceci dit, la flexibilité est considérée comme synonyme de l'agilité de point de vue structurel et processus d'action. C'est un ensemble de procédures, règles, compétences de configuration et comportements ancrés dans le mode de fonctionnement de l'organisation. De même, l'agilité se base dans sa définition sur l'idée d'ajustement continu face aux changements de l'environnement et l'adaptation facile aux imprévus. L'agilité se manifeste dans les différents champs organisationnels : dans le champ opérationnel, quand elle vise la maîtrise des routines pour assurer la rapidité des actions. Dans le champ structurel, elle se concentre sur la marge de manœuvre et la liberté dans la transformation de processus décisionnels et de communication. Dans le champ stratégique, quand elle vise les changements de l'activité et l'organisation (Assâad El Akremi, Jacques Igalens, and Christine Vicens, 2004). En outre, Jim Highsmith (2004) considère que l'agilité est un mode de gestion de paradoxe qui émerge entre l'intention du changement et la stabilité. D'où l'idée à retenir est que l'agilité est un mode de management qui s'appuie sur les mécanismes d'équilibrage des flexibilités.

**Tableau 4: L'agilité et les concepts voisins**

Concepts	Définitions	Objectifs	Relation avec l'agilité
<b>Flexibilité</b>	La capacité d'adaptation temporaire La capacité de changer rapidement Ensembles de règles, procédures et compétences Capacité de reconfiguration.	La stabilité (situation initiale) Maîtrise des routines professionnelles et institutionnelles Surmonter l'inertie organisationnelle Le changement.	Est un ensemble de flexibilités. Intègre la turbulence de l'environnement. Synonyme de flexibilité. Assure l'équilibre entre adaptabilité et flexibilité
<b>Adaptabilité</b>	Capacité renouvelable de changement à long terme.	Suivre et s'adapter avec les changements de l'environnement.	C'est une composante de l'agilité et du comportement organisationnel à long terme.
<b>Réactivité</b>	Capacité d'agir rapidement.	Surmonter la crise Réagir rapidement.	C'est une composante de l'agilité Comportement visible de l'agilité.

*Source : L'auteur*

Certains travaux font le lien entre la flexibilité et l'agilité par leur effet de réactivité sur le comportement organisationnel. Cette idée montre que ces deux concepts se réunissent pour une seule finalité qui est la réactivité de l'entreprise (Fabienne Bornard et Cathy-Nadège Briest-Breda, 2014). Dans le même sens, RamunèCiarnienèet Milita Vienazindienè (2014) estiment que la réactivité et la flexibilité se complètent pour jouer un rôle principal dans la réussite ou l'échec du changement.

Selon Per Lindberg (1990) et Hossein Sharifi et Zhengwen Zhang (1999), la flexibilité et la réactivité sont deux composantes principales de l'agilité. La réactivité est définie en fonction du dynamisme de l'environnement, comme la capacité d'agir rapidement pour garantir le fonctionnement des entreprises. Aussi, c'est un processus de décision collectif qui permet à l'entreprise de surmonter la crise. La réactivité est encore la capacité de proposer une solution rapide et efficace face aux changements, elle se base sur la flexibilité et l'optimisation des ressources existantes (Richard Allen Shafer, 1997 ; Audrey Charbonnier-Voirin, 2011).

Un autre concept qui croise avec l'agilité et la flexibilité, c'est l'adaptabilité. Elle est définie par Karl Weick (1995) comme la capacité renouvelable du changement à long terme, elle représente une facette de la flexibilité et une capacité de changement renouvelable à long terme. Dans la relation avec l'agilité, la réactivité représente une finalité par l'adaptation permanente dans un environnement complexe et ambiguë. De même, c'est l'ensemble des modifications et ajustements faits par les entreprises pour suivre les fluctuations du marché. (Steven Goldman et al., 1995 ; Hau Lee, 2004)

En somme, ces relations peuvent être présentées sous forme d'un iceberg, dont la partie cachée représente l'ensemble des flexibilités de différentes composantes de l'organisation,

alors que la partie supérieure, apparente, présente la réactivité dans les actions à court terme et l'adaptabilité pour les décisions à long terme. L'adaptabilité et la réactivité sont les facettes remarquables de l'agilité.

## **Section 2 : Les modèles et les dimensions de l'agilité organisationnelle**

Dans cette section, nous essayerons d'expliquer comment les traductions générées par les différents niveaux organisationnels du concept de l'AO donnent un éventail des dimensions et pratiques. L'intégration de l'AO dans les différents niveaux organisationnels subit à une chaîne de traduction dans les niveaux inférieurs pour faire émerger des sens et des pratiques synchronisées avec le contexte. Cette logique de traduction au sens de Michel Callon (1986) nous permet de comprendre dans une approche systémique le comportement global de l'organisation dans son environnement.

Les dimensions et les attitudes de l'agilité présentées dans cette section sont considérées comme les réponses émergées après les séries de déplacement de sens et les effets d'intéressement et de mobilisation exercées par les managers intermédiaires. Nous choisissons de commencer par les modèles pour mettre en lumière les présentations globales de l'agilité et ses composantes, puis nous nous focaliserons sur les composantes de l'agilité dans tous les niveaux organisationnels (stratégique, intermédiaire et opérationnel) en tenant compte des diversités des visions de traitement.

### **1. Les modèles d'intégration de l'agilité organisationnelle**

Les études de l'AO se diversifient dans leurs objectifs entre plusieurs domaines d'étude comme les études sur l'agilité de la chaîne d'approvisionnement, la production agile dans le domaine industriel, les méthodes agiles ainsi que les études portées sur les caractéristiques d'agilité des entreprises. Les modèles d'AO diffèrent selon les angles d'études et les contextes organisationnels et environnementaux des cas étudiés. Dans ce cadre, nous avons identifié trois principales caractéristiques communes à ces modèles qui se focalisent sur l'importance accordée au temps, au changement et à la représentation de l'agilité elle-même :

- Le temps qui désigne la vitesse des réponses, la réactivité, la proactivité ;
- Le changement comme phénomène réel imprévisible qui exerce une pression sur les organisations ;
- L'agilité comme un mode d'organisation qui caractérise l'individu par ses efforts dans le développement de ses compétences, sa polyvalence et son engagement

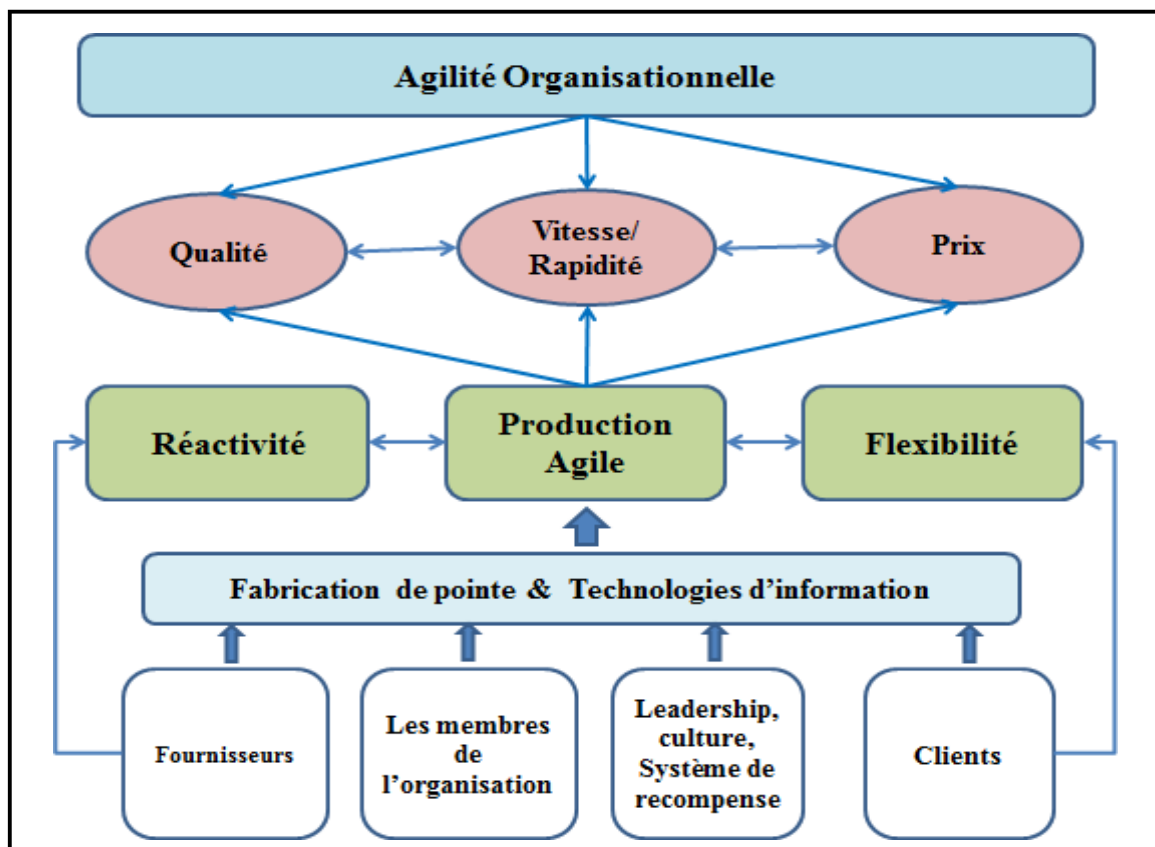
dans le changement. Sur le plan organisationnel elle se caractérise par la flexibilité des structures et des processus de production.

Il est à noter que nous nous concentrerons sur des modèles qui sont proches de notre cas. En effet, ces modèles proposent d'intégrer l'agilité dans une approche managériale qui combine des facteurs endogènes et exogènes. Les facteurs endogènes désignent le mode d'organisation, de communication et les acteurs. Les facteurs exogènes concernent la pression de l'environnement institutionnel et du marché. Dans ce cadre, notre choix rejoint les travaux de Guillaume Ferrante (2016), Angappa Gunasekaran *et al.*, (1998), Audrey Charbonnier-Voirin (2011) et Ching-Torng Lin *et al.*, (2006). En effet, nous constatons des présentations basées sur la dimension humaine que ce soit comme ressource ou bien comme acteur dans l'agilité des organisations (Madeline Crocitto et Mohamed Youssef, 2003). D'autres travaux donnent une configuration globale de l'agilité basée sur plusieurs niveaux organisationnels (Sandra Meredith et David Francis, 2000 ; Jeffrey Amos et Alf Steinar Seater, 2000) ; Hossein Sharifi et Zhengwen Zhang (1999) ; Audrey Charbonnier-Voirin, 2011).

### **1.1. Le modèle de Madeleine Crocitto et Mohamed Youssef (2003)**

Dans ce modèle, les auteurs considèrent que l'AO assure l'amélioration des capacités organisationnelles dans la relation avec les clients dans un environnement concurrentiel. Dans ce cadre, ils proposent un modèle qui valorise les relations avec les clients, les employés, les fournisseurs et la technologie d'information dans une vision sociotechnique. Madeline Crocitto et Mohamed Youssef (2003) donnent une importance à la culture organisationnelle, les mécanismes de prise de décisions et la participation des individus. En outre, ils proposent de penser à un système de récompenses adéquat pour les employés pour favoriser leur engagement dans l'ancrage des dimensions de l'agilité dans l'entreprise.

**Figure 3 : Modèle de l'agilité organisationnelle de Madeleine Crocitto et Mohamed Youssef (2003)**



Source : Madeleine Crocitto et Mohamed Youssef (2003)

D'après ce modèle, l'agilité de l'entreprise se manifeste dans la rapidité, le prix et la qualité de ses produits. Ces caractéristiques émanent d'une production agile qui se caractérise aussi par la flexibilité et la réactivité. Cette agilité se fonde essentiellement sur l'usage d'une technologie de pointe pour assurer la collaboration et les échanges entre les organisations et ses parties prenantes. En outre, le modèle souligne le rôle de la culture organisationnelle qui favorise la participation des employés et l'acceptation du changement dans une synchronisation globale avec la stratégie organisationnelle. Ce modèle donne à son tour une présentation globale de l'agilité basée sur le rôle principal de la technologie d'information qui tisse des liens entre les différents acteurs de l'agilité. Ainsi, ce modèle reste fidèle aux présentations antérieures par l'importance donnée aux dimensions de flexibilité et de réactivité.

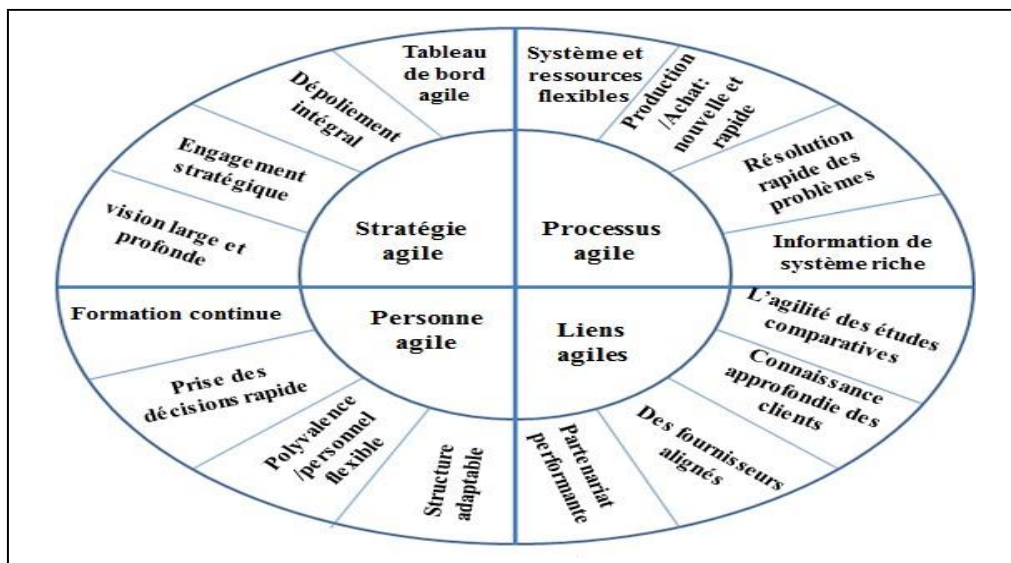
### 1.2. La roue de l'agilité de Sandra Meredith et David Francis (2000)

L'adaptation et la survie de l'entreprise selon le modèle de Sandra Meredith et David Francis (2000) sont les objectifs d'une entreprise dans un environnement dynamique. Dans ce cadre, les auteurs proposent « la roue de l'agilité » comme modèle global de l'AO. Ce modèle

montre l'AO sous forme d'une roue qui se compose de deux couches : Une couche centrale formée par les dimensions principales de fonctionnement de l'organisation telles que la stratégie, le processus, le réseautage et les personnes. La deuxième couche est la partie frontière et apparente qui permet le contact avec l'environnement externe de l'entreprise. Cette partie extérieure se compose par les différentes pratiques et capacités que l'entreprise mobilise pour assurer l'adaptation et la survie dans un environnement imprévisible.

Ce modèle met l'accent sur douze attitudes émanant des dimensions principales : Pour une stratégie agile, les auteurs ont mis l'accent sur la mise en place d'un tableau de bord agile, un service de veille et d'analyse profonde de l'environnement, un engagement stratégique et un déploiement complet des ressources. Pour la dimension de processus agile, les attitudes concernent la flexibilité des actifs et de systèmes, le processus de production qui devrait être rapide et innovant, la mise en place des mécanismes de résolution des problèmes d'une manière rapide et avoir un système d'information enrichissant. Pour l'agilité des réseaux, c'est la capacité de créer d'une manière agile des réseaux. Dans cette dimension, les attitudes essentielles concernent la mise en place des services qui permettent d'utiliser le *benchmarking*, la construction d'une base des connaissances profondes des clients et avoir des partenaires et fournisseurs performants. La dernière dimension concerne les acteurs internes dans l'organisation, les attitudes se focalisent sur la mise en place d'une structure adaptée au personnel, le développement de la polyvalence du personnel, la mise en place des mécanismes de prise des décisions rapide et la dernière attitude vise la valorisation de l'apprentissage continu du personnel.

Figure 4: La roue de l'agilité organisationnelle



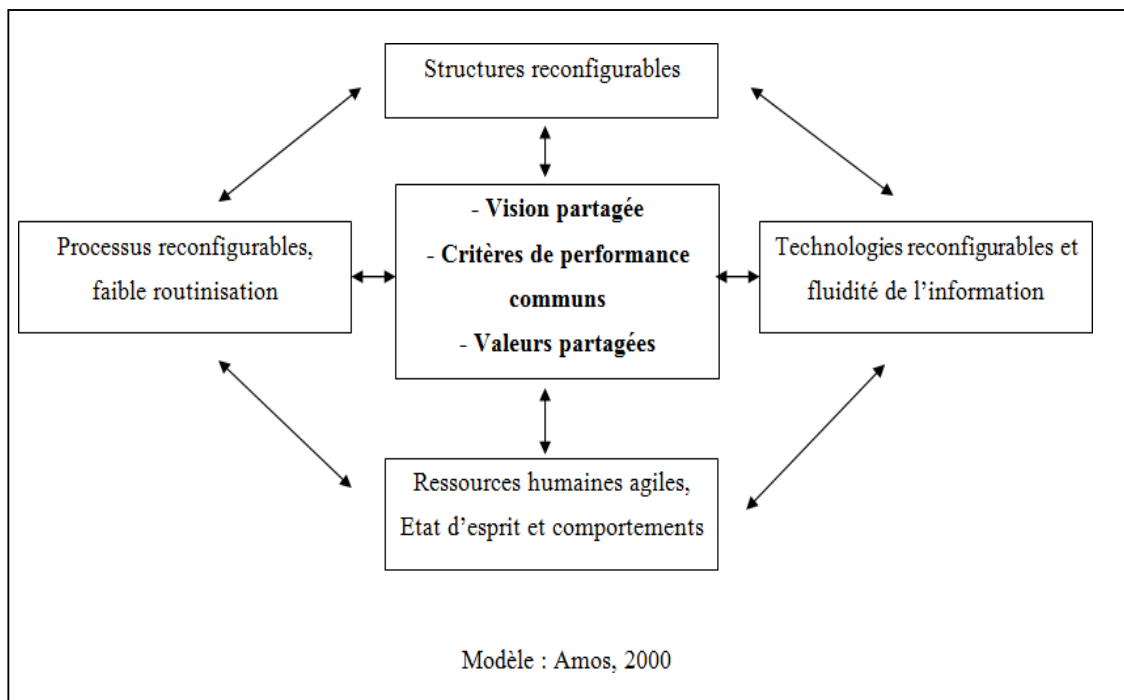
Source : Sandra Meredith et David Francis (2000)



### 1.3. Le modèle de Jeffrey Amos et Alf Steinar Seater (2000)

Ce modèle se compose des éléments en inter-échanges entre eux pour donner le caractère agile à une entreprise. Selon Jeffrey Amos et Alf Steinar Seater (2000), l'AO est une compétence organisationnelle basée sur trois dimensions interdépendantes : La première est la dimension qui désigne la capacité d'une organisation à mettre en place le service de veille et d'analyse profonde des signaux du marché. La deuxième dimension décisionnelle renvoie à la capacité de l'organisation de s'organiser d'une manière telle que les mécanismes de prise des décisions doivent être rapides et réactives. La troisième dimension concerne la capacité à apprendre de ses expériences et l'adoption d'une logique d'amélioration continue. L'intégration de ce modèle se base sur des éléments reconfigurables tels que la technologie et l'information, la structure et les processus de production et les personnes agiles.

**Figure 5: Le modèle de l'agilité organisationnelle de Jeffrey Amos et Alf Steinar Seater (2000)**



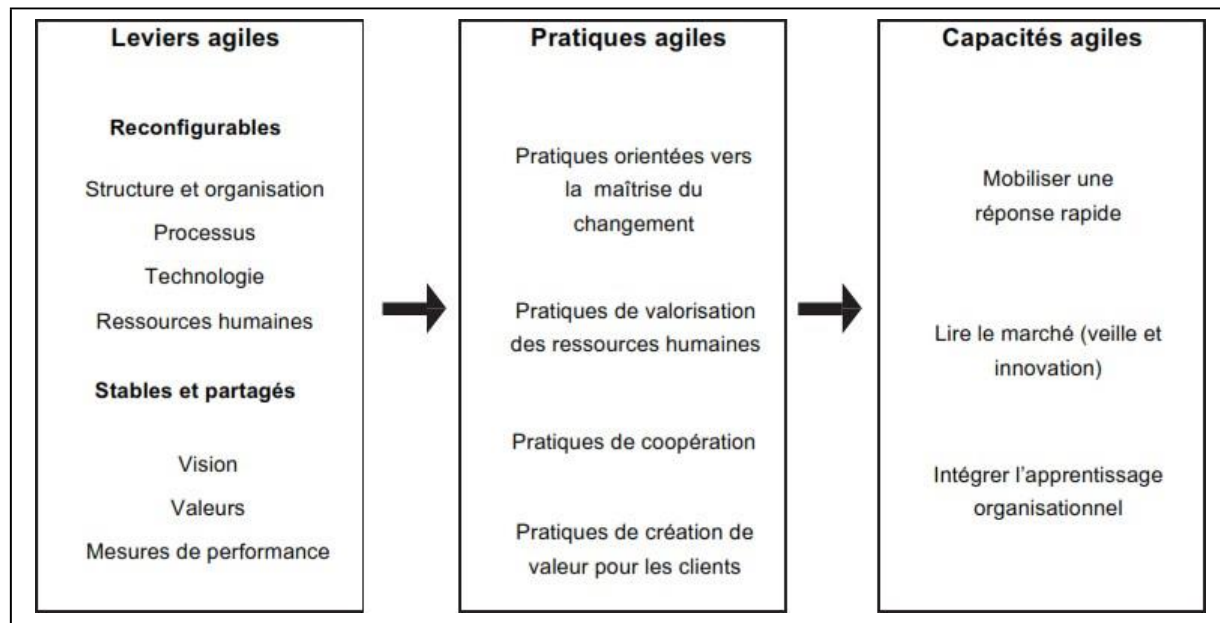
Source : Jeffrey Amos et Alf Steinar Seater (2000)

### 1.4. Modèle d'agilité organisationnelle d'Audrey Charbonnier-Voirin (2011)

Audrey Charbonnier-Voirin (2011) identifie trois niveaux d'intégration de l'agilité : le niveau stratégique qui concerne les leviers agiles, le niveau intermédiaire englobe les pratiques agiles et le niveau opérationnel désigne les capacités agiles. L'agilité au niveau stratégique se compose des leviers reconfigurables et autres stables. Les leviers reconfigurables englobent la structure, les processus, la technologie et les ressources humaines. Les leviers stables et partagés englobent la vision, les valeurs et les mesures de la performance. L'agilité au niveau

intermédiaire regroupe les pratiques qui assurent l'émergence de l'agilité dans l'organisation qui sont orientées vers la maîtrise des changements, la valorisation des ressources humaines, la coopération et la création de valeur pour les clients. L'agilité dans le niveau opérationnel désigne les capacités agiles qui se manifestent dans la rapidité, la lecture du marché par la veille, l'innovation et les capacités d'intégration de l'apprentissage organisationnel.

**Figure 6 : Modèle de l'agilité organisationnelle d'Audrey Charbonnier-Voirin (2011)**



Source : Audrey Charbonnier-Voirin (2011)

## 2. Les dimensions de l'agilité organisationnelle

Après avoir présenté les modèles de l'intégration de l'AO d'une manière globale, nous détaillerons dans ce paragraphe les différentes composantes de ces modèles. Nous constatons que la plupart des études convergent dans les caractéristiques et des spécificités de l'AO en fonction des champs d'application et des contextes organisationnels. Par voie de conséquence, l'AO se présente sous plusieurs facettes : elle prend un caractère stratégique au sommet de l'organisation, un caractère normatif au niveau intermédiaire et la forme d'attitudes et de pratiques dans la couche opérationnelle.

Avant de détailler les dimensions de l'AO, nous précisons que ces dimensions sont le produit d'une traduction faite par le niveau intermédiaire des discours et décisions prises dans le niveau supérieur. Les managers intermédiaires à ce niveau expliquent et transmettent à leurs subordonnées les démarches et les pratiques qui peuvent mettre en place l'AO. La mise en place des principes et leviers de l'agilité dans l'organisation suit une démarche de changement qui nécessite un discours d'accompagnement et un mode de conduite du changement

(enrôlement, mobilisation et d'intéressement) qui va engendrer des controverses. Ainsi les managers intermédiaires jouent un rôle capital dans la synchronisation des idées et dans la collaboration afin de faire émerger les dimensions et les pratiques comme un produit d'une série de traduction.

Nous rejoignons les classifications à trois niveaux faits par Yahaya Yusuf et *al.*, (1999) dans un regard systémique de l'agilité. Ils identifient trois niveaux d'agilités implicites (latentes) : Un niveau basé sur l'individu et les ressources, un niveau basé sur l'entreprise et son mode de fonctionnement et un niveau inter-entreprises. Dans la même veine, Jun Ren et *al.*, (2000) ont proposé un niveau supérieur pour l'agilité stratégique, un niveau intermédiaire qui englobe les principes de l'agilité cités par Steven Goldman, et *al.*, (1995) et un niveau opérationnel qui concerne les processus de décision figurés dans les attributs de Yahaya Yusuf et *al.*, (1999).

Subséquentement, les trois niveaux de l'agilité sont de type supérieur, intermédiaire et opérationnel. Nous détaillerons dans ce qui suit ces trois niveaux de l'AO.

## **2.1. La dimension stratégique de l'agilité**

Nous désignons par la dimension stratégique de l'AO, la dynamique de maintien de l'agilité. Les acteurs sont les dirigeants, les membres des conseils administratifs et tous les managers qui se préoccupent des volets stratégiques de l'entreprise et participent à la prise des décisions. Selon Louis Hébert (2009), l'AO au niveau stratégique, vise la mise en place des intentions stratégiques de devenir agile. A ce niveau, l'agilité se base sur trois préoccupations principales : (1) la gestion de sa relation avec l'environnement comme facteur déterminant pour devenir agile (2) l'émergence des capacités agiles et (3) la routinisation de changement par la mise en place des pratiques agiles dans l'organisation.

A ce niveau, nous utiliserons l'agilité stratégique comme la dimension supérieure de l'AO dans le même sens que les travaux de Dong-Hee Shin et *al.*, (2015) et Cinzia Battistella et *al.*, (2017).

### **2.1.1. L'agilité est une capacité axée sur l'extérieur**

A ce niveau, l'agilité est considérée comme une stratégie intégrée dans tout le processus organisationnel dont l'objectif est de devenir agile (Jérôme Barrand, 2009 ; Audrey Charbonnier-Voirin, 2011). Pour ce faire, cette stratégie se base sur quatre facteurs latents : la capacité technologique, l'innovation collaborative, l'apprentissage organisationnel et l'alignement (Éric Brangier et Corinne Bornet, 2012).

En outre, Yves Doz et Mikko Kosonen (2010) observent que l'agilité stratégique est la capacité d'une entreprise à rester flexible et à se renouveler. Elle est la combinaison de trois méta-capacités : la sensibilité stratégique de prendre conscience des forces convergentes, la fluidité des ressources et l'engagement. Dans la même étude, l'agilité signifie être agile et rester agile, être souple et ouvert à de nouvelles preuves, procéder à des réorientations et mettre en cause les choix passés avec toute aisance et sérénité selon les nouvelles circonstances. Ces auteurs ajoutent que l'agilité signifie la dynamique de maintenir l'agilité et de lutter contre tous les symptômes de rigidité de l'entreprise.

L'AO dans le niveau supérieur, se base sur trois capacités principales : la capacité d'innovation, la capacité de capitalisation des ressources et la capacité de réseautage par la création des réseaux de partenaires (Cinzia Battistella et *al.*, 2017).

Dans certains travaux, l'AO se présente comme une solution unique pour s'adapter aux changements environnementaux (Karin Breu et *al.*, 2002 ; Angappa Gunasekaran et *al.*, 1998 ; Kamsol Mohamed Kassim et Mohamed Zain, 2004 ; Yahaya Yusuf et *al.*, 1999), et faire efficacement face aux imprévus (Jérôme Barrand, 2006). La gestion de la complexité et les incertitudes est évoquée aussi par Éric Brangier et Corinne Bornet (2012) qui observent que l'agilité est une stratégie pour faire face aux complexités de l'environnement et du système organisationnel, ce qui signifie que l'agilité est considérée comme une réponse pratique à l'évolution de la complexité de système interne et externe.

Dans ce cadre, les auteurs se concentrent sur la démarche proactive de l'AO qui se base sur les pratiques de veille et d'écoute continues des échos de l'environnement pour anticiper correctement (Rick Dove, 2001 ; Yves Doz et Mikko Kosonen, 2010 ; Hossein Sharifi et Zhengwen Zhang, 1999). De même, elle est considérée comme une démarche de rupture qui instaure l'innovation comme moyen d'adaptation et de durabilité (Karin Breu et *al.*, 2002 ; Lee Dyer et Richard Allen Shafer, 1998 ; Yahaya Yusuf et *al.*, 1999).

### **2.1.2. L'agilité est une capacité émergente**

L'agilité se présente comme une capacité qui émerge par les pratiques agiles dans l'organisation. Dans la littérature, cette capacité se caractérise par les efforts de la mise en œuvre des intentions stratégiques et les conditions qui favorisent l'émergence des pratiques agiles. L'AO est un ensemble de capacités mobilisées pour lutter contre la rigidité et assurer des avantages concurrentiels pour l'entreprise. C'est une caractéristique pour les organisations avant-gardistes, elle est fondée sur la sensibilité stratégique et la fluidité des ressources (Yves Doz et Mikko Kosonen, 2010). Ainsi, l'agilité signifie la capacité de modifier les stratégies et

de prendre des décisions éclairées et judicieuses en temps opportun (Mary Yoko Brannen et Yves Doz, 2012).

L'agilité devient un impératif pour les dirigeants des entreprises publiques qui décident de se transformer en des entreprises agiles par la réalisation des micros-projets touchants plusieurs domaines. Le choix de l'agilité représente une alternative pour lutter contre la rigidité organisationnelle. Elle est qualifiée comme une pratique d'innovation qui vise l'évolution des entreprises bureaucratiques à long terme (Emmanuel Coblence et Frédérique Pallez, 2015).

### **2.1.3. L'agilité et la routinisation du changement**

Dans ce paragraphe, nous éclairerons la relation entre le changement et l'AO. Selon Louis Hébert (2009), l'agilité est vue comme une démarche de changement qui a pour but d'alléger le fonctionnement de l'organisation et minimiser les effets de la rigidité. Cette démarche se caractérise par l'utilisation fréquente des solutions offertes par la technologie. Dans le même travail, l'auteur insiste sur la favorisation d'une culture de management par projet qui donne de l'importance à la mobilisation des équipes multifonctionnelles, l'utilisation des tableaux de bord, la gestion de la performance et une logique d'amélioration continue.

Du cadre du management par projet, Séverin Légras (2014) estime que l'adoption du mode projet permet de garantir la participation des acteurs et minimiser les effets de résistance. Le management par projet se caractérise par un mode itératif dans lequel un processus d'apprentissage se met en exergue qui s'enrichit continuellement en fonction de l'expérience. Ainsi, l'AO se réalise en mode projet quand elle s'appuie sur le développement d'un leader agile et sur une communication cohérente, sur la rapidité et la fluidité des échanges entre les services.

Le changement en douceur renvoie aux pratiques de sa banalisation, cette idée est soutenue par Jérôme Barrant (2009) qui présente l'agilité comme une stratégie suprême de l'entreprise et qui cherche à insérer le changement dans une démarche de routinisation afin de garantir une adaptation permanente avec son environnement. La mise en place des changements harmonieux se réalise sur la base des dimensions de l'AO comme l'utilisation excessive de la technologie, la démarche de la qualité totale et l'intelligence collective (Éric Brangier et Corinne Bornet, 2012).

Éric Brangier et Corinne Bornet (2012) observent que l'AO se présente comme une démarche d'innovation intégrée dans le mode de management des entreprises. Pour eux, une entreprise agile est une entreprise innovatrice qui se distingue par sa créativité, ses procédures légères, une structure changeable et se comporte d'une manière proactive. Parallèlement, Aljaž Stare

(2014) donne l'importance à la structure et les relations hiérarchiques dans l'entreprise et considère que l'agilité est une solution essentielle pour que la structure ne soit pas rigide. De même, Alain Fayolle et Louis Jacques Filion (2006) estiment que l'agilité se base sur des procédures légères, une configuration qui change rapidement selon les circonstances et l'évolution de l'environnement et représente un facteur clé de son succès.

## **2.2. La dimension intermédiaire de l'agilité**

Selon Jun Ren et *al.*, (2000), les niveaux intermédiaires sont les leviers qui favorisent l'élaboration et la mise en œuvre des pratiques agiles à savoir les pratiques orientées vers la maîtrise du changement, les pratiques valorisant les ressources humaines, les pratiques de coopération et les pratiques qui permettent la création de valeur pour les clients. Dans cette perspective, les choix et les décisions stratégiques prises dans le niveau supérieur se traduisent en des dimensions dans le niveau intermédiaire. Cette opération de traduction dépend du contexte organisationnel et des facteurs sociocognitifs des traducteurs. Alors, les produits de la traduction sont les pratiques et les attitudes qui favorisent l'émergence de l'agilité. Ce niveau de l'agilité se caractérise dans la plupart des études par son caractère normatif sous forme de bonnes pratiques (Audrey Charbonnier-Voirin, 2011). Au niveau intermédiaire, nous constatons que beaucoup de travaux se mettent d'accord sur le caractère multidimensionnel de l'AO.

Au niveau intermédiaire, Madeline Crocitto et Mohamed Youssef (2003) identifient trois dimensions de l'agilité telles que la réactivité, la flexibilité et la production agile. Pour Jeffrey Amos et Alf Steinar Seater (2000), les dimensions se rapportent à la capacité de veille, la réactivité et l'apprentissage.

Dans cette thèse, nous optons pour la classification à quatre dimensions conformément aux travaux de Nikos Tsourveloudis et Kimon Valavanis (2002), Audrey Charbonnier-Voirin (2011), Steven Goldman et *al.*, (1995) et Kamsol Mohamed Kassim et Mohamed Zain (2004). Ces dimensions sont la maîtrise du changement, l'enrichissement de client, la coopération et l'importance des personnes et d'informations. Nous avons choisi ces dimensions parce que dans notre cas d'étude la maîtrise du changement était la préoccupation principale dans les différentes phases de l'étude. Pour le changement émanant de l'environnement externe, nous désignons les changements sociopolitiques et les conditions de marché qui sont marquées par les pressions des concurrents et les besoins des clients tandis que l'environnement interne englobe les effets et les réactions générés par les projets de changements qui touchent les différentes activités organisationnelles dans une démarche incrémentale.

Nous considérons que la privatisation d'une entreprise publique était fondée sur l'idée de l'amélioration du service public pour les citoyens, d'une part et pour bien optimiser les ressources de l'Etat, d'autre part. En outre, la concurrence qui caractérise le marché de télécommunication impose une nouvelle considération des citoyens-clients, alors l'enrichissement de client signifie proposer un produit satisfaisant les attentes des clients. La dimension de la coopération, la coordination ou la collaboration sont les exigences des projets de réforme de l'entreprise. Depuis les travaux d'Henri Mintzberg (1982), le changement de la structure et le développement des unités intermédiaires requiert essentiellement des mécanismes de coordination et de collaboration pour le fonctionnement du système organisationnel. La dernière dimension souligne l'importance accordée aux personnes et à l'information, dans ce cas le rôle des acteurs est essentiel durant toute la démarche du changement. Ces derniers participent dans la trajectoire du changement selon leur interprétation et perception des nouvelles pratiques et méthodes de travail, d'une part et leur rôle dans la collecte et la fiabilité des informations, d'autre part.

### **2.2.1. La maîtrise des changements**

D'après, Stewart Clegg, da Cunha Joao Vieira et Pina Cunha Miguel (2002), la maîtrise du changement est équivalente au management de paradoxe, puisque l'entreprise veille à évoluer dans un environnement dynamique en gardant un équilibre entre plusieurs forces contradictoires. La mission des managers consiste à intégrer les contraintes dans leurs solutions et essayer de trouver des compromis entre ces forces. Selon Yi-Hong Tseng et Ching-Torng Lin (2011), les domaines de changement sont généralement de cinq types à savoir les changements dans le marché, la concurrence, les besoins des clients, l'évolution technologique et les changements dans les facteurs sociaux.

Dans son étude sur le changement, Richard Soparnot (2013) explique la maîtrise de changement par l'équilibre permanent entre les caractéristiques de l'environnement et les capacités de l'entreprise. Cette maîtrise vise l'absorption des effets de résistance et la maximisation des chances pour le changement. En revanche, Jeffrey Ford, Laurie Ford et Angelo D'amelio (2008) attirent l'attention sur les effets positifs des résistances aux changements quand ils participent à éviter les changements superflus et d'ajuster le projet initial pour l'enrichir par d'autres facteurs non pris en considération au départ.

Des travaux à l'instar de Steven Goldman et *al.*, (1995), Lee Dyer et Richard Allen Shafer (1998), Richard Allen Shafer et *al.*, (2001) et Audrey Charbonnier-Voirin (2011) observent que la maîtrise du changement se base sur des pratiques qui permettent aux équipes de

disposer des moyens pour développer leur réactivité et leur proactivité. Ces pratiques trouvent leurs sources dans la collecte et la diffusion des informations grâce aux services de veille et de communication. La fonction de communication aide à développer un climat de cohérence au sein de l'entreprise par l'implication des employés dans la résolution des problèmes.

La maîtrise du changement signifie la maîtrise de ses effets sur les entreprises que ce soit par la minimisation des effets négatifs qu'il peut générer, ou bien, par le contrôle permanent des différents phénomènes qui peuvent affecter le fonctionnement de l'entreprise (Kurt Lewin, 1958). Pour suivre l'évolution de l'environnement, David Teece et *al.*, (2016) estiment que les entreprises procèdent à des changements et ajustements pour devenir plus agiles. Ces changements sont influencés principalement par l'environnement. Dans le même sens, Yi-Hong Tseng et Ching-Torng Lin, (2011) considèrent que pour devenir agile, les entreprises doivent mettre en place des procédures intégrées et efficaces permettant de coordonner et de surveiller les déterminants de l'agilité dans un but ultime qui est l'avantage concurrentiel.

Myriam Jézéquel (2016) observe que dans le fonctionnement agile, le changement est une activité quotidienne intégrée dans les cycles de projet et participe à la libération des énergies collectives et individuelles. Cette agilité s'opère dans trois phases (1) la définition qui consiste à définir les rôles, missions, limites et unifier les compréhensions (2) l'expérimentation qui consiste à expérimenter, essayer et vérifier les méthodes dans des ateliers participatifs afin de prendre les mesures du changement et (3) l'ancrage qui se caractérise par l'ancrage qui permet d'aligner les efforts et les objectifs des projets avec la vision globale de transformation.

### **2.2.2. L'enrichissement de client**

Jérôme Barrand (2009) voit que l'enrichissement de client ou la création de valeur pour le client réside dans la production d'une solution globale pour le client. Pour lui, la notion d'une solution globale signifie l'intégration des clients dans les différentes phases de processus de production. Dans la même perspective, Séverin Légras (2014) observe que le client dans les entreprises agiles occupe une place au cœur des objectifs organisationnels, son enrichissement représente un état d'esprit fondé sur une haute collaboration entre les deux. Les entreprises veillent à collecter les avis sur leurs clients rapidement pour réaliser des ajustements et minimiser les écarts entre les exigences et les résultats. D'ailleurs, la création de valeur pour les clients est expliquée par une production personnalisée de qualité élevée et de bonne performance (Nikos Tsourveloudis et Kimon Valavanis, 2002). L'enrichissement de client



signifie pour les entreprises publiques la satisfaction des usagers et leurs participations dans les cycles de production (Emmanuel Coblenz et Frédérique Pallez (2015).

### **2.2.3. La coopération**

Tout d'abord, il faut préciser que nous mobilisons la notion de coopération dans le même sens que la coordination et la collaboration. Elle vise la recherche de cohérence inter-service et l'orchestration des activités en interne et en externe dans l'organisation. Elle prend la forme des standards dans les règlements, procédures, résultats et dans la communication sous forme des réunions, des ajustements mutuels et dans les supervisions directes (François Pichault et Jean Nizet, 2012 ; Henri Mintzberg, 1982).

La coopération est traitée dans le cadre de l'agilité comme une pratique formelle et informelle qui a pour objectif d'assurer la rapidité dans les actions et augmenter le potentiel d'innovation (Jeffrey Amos et Alf Steinar Seater, 2000 ; Steven Goldman, *et al.*, 1995 ; Luis Sanchez et Rakesh Nagi, 2001 ; Richard Allen Shafer, 1997). La coopération occupe une place centrale dans le fonctionnement en mode projet puisqu'elle aide à identifier et à saisir les opportunités (Steven Goldman, *et al.*, 1995 ; Richard Allen Shafer, 1997). Cette idée est partagée par Sophie Buer-Chemin et Jérôme Barrant (2013) qui considèrent que dans les entreprises agiles, le mode de fonctionnement est par projets. Ces projets sont marqués par une approche à la fois anticipatrice, coopérative et innovante. Ils affirment que l'AO se manifeste par les attitudes d'adaptation aux exigences à court terme.

Dans le cas d'une réforme, la coopération devient une activité stratégique grâce à son rôle dans la transmission des informations entre les individus et les groupes. Dans les phases du changement, la coopération représente les supports de négociation entre les différents acteurs pour produire des consensus et minimiser les effets des tensions entre les forces du changement et les forces de résistance. Dans ce sens, Jérôme Barrant (2006) affirme que la coopération se caractérise par l'usage intensif de la technologie comme les plateformes de collaboration, les applications et les systèmes d'information.

### **2.2.4. L'importance accordée aux personnes et aux informations**

L'importance accordée aux personnes se caractérise par la mise en place des politiques des gestions des ressources humaines permettant de fidéliser les compétences clés qui seront mobilisées selon les besoins d'agilité d'une part, et d'écouter les signaux faibles et prévenir les résistances, d'autre part. Louis Hébert (2009) affirme que les entreprises investissent dans la communication interne en faisant le marketing de ses projets afin de motiver le personnel.

Pour lui, la valorisation des personnes réside dans la mise en exergue d'un ensemble des règles et procédures permettant de faire émerger un climat de travail encourageant les employés pour s'épanouir et innover. Dans la même perspective, Audrey Charbonnier-Voirin (2011) observe que la valorisation des personnes aide les entreprises à minimiser les effets de résistance au changement et accroître la chance de surmonter les contraintes imposées par l'environnement. Derrick McIver et *al.*, (2018) stipulent que le niveau de l'agilité dans les entreprises dépend de ses efforts dans l'encadrement et l'engagement de ses acteurs dans les projets de changement. Dans ce cadre, ils voient la nécessité de mettre en place des programmes de formation du personnel qui favorise l'ambiance de solidarité et de responsabilité entre les employés et veille à leur satisfaction dans le travail. De même, les auteurs considèrent l'agilité comme une méthode pour trouver la cohérence entre la gestion des ressources humaine et la réalisation des objectifs organisationnels.

Selon Jeffrey Amos et Alf Steinar Seater (2000), quand les entreprises décident de devenir agiles, l'objectif principal est de faire adhérer le personnel dans le projet de changement et de minimiser les effets de la résistance. L'AO, pour eux, se base sur des leviers garantissant le sens de l'ordre en assurant la stabilité, la continuité et l'identité organisationnelle. Ils ajoutent que l'importance accordée au personnel réside, essentiellement, dans la favorisation de climat de satisfaction au travail.

Selon, Francis Plonka (1997), l'agilité de main d'œuvre se manifeste dans plusieurs attitudes à savoir, les attitudes en vers l'apprentissage et le développement personnel, les attitudes de résolution des problèmes, l'acceptation du changement, le développement des nouvelles idées, et les attitudes envers l'utilisation des nouvelles technologies. Dans le même sens, Barbara Griffin et Beryl Hesketh (2003) mettent l'accent sur les comportements d'adaptation. Ils ont identifié trois types des comportements : le comportement proactif par les solutions créatives et la gestion dans la crise. Le comportement réactif par l'apprentissage. Et le comportement d'adaptation culturelle et physique tolérante pour le stress et l'incertitude. En mode opératoire, Ravi Kathuria et Fariborz Partovi (1999) précisent que l'agilité se manifeste par la mise en place des relations orientées pratiques par le réseautage, la construction des équipes et la supervision. Elle se manifeste, aussi, à travers le leadership et le partage des délégations.

### **2.3. Les capacités agiles ou l'agilité opérationnelle**

Les capacités agiles ou les attributs d'agilité sont les comportements qui caractérisent le fonctionnement d'une entreprise. Dans une approche de traduction, ces capacités représentent

les traductions de dimensions citées dans le niveau précédent. Les responsables de niveau intermédiaire mobilisent et intéressent les acteurs opérationnels pour mettre en exergue les dimensions de l'agilité sous forme de pratiques et attitudes. A ce niveau, les acteurs opérationnels ajustent et adaptent les décisions de niveau intermédiaire en fonction du contexte sociocognitif et organisationnel. Ces efforts d'adaptation représentent une chaîne de traduction dans laquelle les individus essaient de répondre à la controverse déclenchée par les représentations diffusées par les niveaux supérieurs. Ces pratiques se présentent comme une forme des consensus produite après des phases de négociations entre les différents niveaux.

Dans la littérature, l'agilité opérationnelle est identifiée par des pratiques et attitudes émergées dans l'organisation et qui donnent une idée sur son niveau d'agilité. Les pratiques sont de cinq groupes (1) les pratiques qui permettent l'adaptation avec l'environnement et assurent la flexibilité des entreprises telles que le processus de changement, la stratégie et la structure (2) les pratiques qui valorisent les clients telles que l'innovation, la culture client, la solution globale (3) les pratiques de coopération, collaboration et les liens d'interdépendance des ressources (4) les pratiques qui valorisent les ressources humaines, l'apprentissage et le bien-être dans le travail et (5) les pratiques permettant d'intégrer les informations et bénéficier d'outils offerts par la technologie dans le fonctionnement de l'organisation.

Felix Ter Chian Tan et *al.*, (2017) affirment que pour atteindre l'agilité opérationnelle, les entreprises doivent se concentrer sur leurs capacités par l'adoption des structures adéquates et la maîtrise des liens de dépendances entre les services. Ainsi à un niveau opérationnel, l'agilité est considérée comme une série de tâches de coordination et de planification dans la production et dans les services de ventes. De même, les acteurs sont invités à classer les priorités et les tâches pour faciliter l'adaptation aux changements environnementaux et réagir efficacement.

Jérôme Barrant (2009) propose sept principes complémentaires pour faire émerger l'agilité comme un mode de management opérationnel dans les entreprises : le premier est lié à la capacité d'anticipation des fluctuations de l'environnement. Le deuxième principe agit sur les mécanismes de coopération collective et individuelle. Le troisième principe a trait au suivi d'une démarche d'innovation permanente pour donner des valeurs aux clients. Le quatrième principe réside dans la nature des solutions offertes au client qui devront être satisfaisantes de point de vue qualité, prix, différenciation, information et rapidité. Le cinquième principe est consacré à la culture client à travers la mise en place des processus qui tiennent compte des besoins des clients. Le sixième principe renvoie à une organisation qui tient compte des facteurs humains dans toutes les pratiques qui touchent l'aspect individuel et collectif à savoir

la reconfiguration des équipes, les mobilités entre les services, la polyvalence et la multifonction. Enfin le septième principe évoque la question d'accompagnement au changement par des processus d'apprentissage et de la communication.

### 3. Les mesures de l'agilité organisationnelle

Dans une approche instrumentaliste, plusieurs échelles de mesure ont été proposées pour évaluer le degré de l'AO. Ces mesures englobent les dimensions organisationnelles et humaines et aident les managers à former une idée complète sur l'état du changement de leur entreprise. Dans ce cadre, nous constatons qu'il y a des travaux qui essaient de présenter une méthode d'évaluation de l'agilité d'une entreprise à travers des mesures ciblant les capacités agiles, et d'autres travaux ont une orientation plutôt pratique donnant des recettes pour diagnostiquer l'agilité d'une entreprise. D'après les modèles cités plus haut, les mesures de l'agilité se focalisent sur les pratiques agiles qui sont impactées par les conduites d'agilité et donnent la naissance à des comportements agiles à l'entreprise.

Dans le tableau ci-dessous, nous synthétisons les échelles de mesure les plus utilisées dans la littérature.

**Tableau 5: Les mesures de l'agilité organisationnelle**

Auteurs	Les dimensions de l'AO	Instruments	Objectif
<b>Steven Goldman et al., (1995)</b>	Quatre thèmes (quatre catégories de pratiques agiles) qui sont : 1. Enrichir le client 2. Coopérer pour accroître la compétitivité 3. Maîtriser le changement et l'incertitude 4. Valoriser les RH et les informations.	Questionnaire avec une échelle de 2 degré (oui/non)	Identifier les dimensions de l'agilité
<b>Richard Allen Shafer (1997)</b>	Leviers d'agilité, le besoin d'agilité, l'adoption d'une stratégie agile, les capacités agiles, les activités agiles de RH, le rôle des RH et le comportement agile.	Un questionnaire avec une échelle de dix degrés	Evaluation de l'AO de l'entreprise
<b>Karin Breu et al, (2002)</b>	Développement de nouvelles compétences, réceptivité aux changements, efficacité de la coopération, innovation dans les compétences managériales, <i>empowerment</i> des salariés, soutien de l'infrastructure des technologies de l'information.	Un questionnaire qui se compose par des échelles pour la vitesse (de trois degrés) et les autres thèmes par une échelle de 4 degrés selon l'utilisation.	Évaluation de l'agilité des salariés au travers de 10 indicateurs

<b>Kamsol Mohamed Kassim et Mohamed Zain (2004)</b>	Quatre catégories de pratiques agiles adaptées aux systèmes et Technologies de l'information.	Un questionnaire de 13 items	Evaluation de l'agilité de système d'information
<b>Audrey Charbonnier-Voirin, (2011)</b>	Quatre thèmes : 1. Les pratiques de maîtrise de changement 2. Les pratiques de valorisation des ressources humaines 3. Les pratiques de création de valeurs pour les clients 4. La coopération	Un questionnaire de 11 items	Evaluation de l'agilité globale.

*Source : L'auteur*

### **Section 3 : l'agilité organisationnelle dans la théorie de l'évolution et la théorie de l'acteur réseau**

Dans cette section, nous allons expliquer l'agilité selon une approche évolutionniste, en premier lieu (Richard Nelson et Sidney Winter, 1982) et selon la théorie de l'acteur réseau (Michel Callon, 1986 ; Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, 2006). Le choix de ces deux théories se base essentiellement sur leur complémentarité disciplinaire. Cette complémentarité se manifeste dans leurs présentations de l'organisation : la première se focalise sur les facteurs endogènes de l'organisation, plus précisément les mécanismes de sélection et de combinaison des routines organisationnelles pour faire face aux changements. La deuxième théorie, quant à elle, propose un regard global de l'organisation et l'étudie comme un tout sans l'isoler de son environnement et ses relations internes et externes. Le fonctionnement de l'organisation, dans la deuxième théorie, est considéré comme une série de traductions qui se propage entre les différentes composantes du réseau.

#### **1. L'agilité comme forme de combinaison dynamique des routines organisationnelles**

Nous avons eu recours à cette théorie pour plusieurs raisons : la première est un cadre qui sert à éclairer l'évolution du changement d'une entreprise. Selon Richard Nelson et Sidney Winter (1982), le changement est un ensemble de mutations dans un processus d'adaptation aux changements environnementaux. Les routines organisationnelles sont considérées comme des gènes qui assurent la continuité de la firme. Cette théorie nous offre un cadre d'analyse pertinent pour traiter notre problématique de recherche et ce pour les raisons suivantes :

- Elle nous permet de comprendre l'évolution d'un changement qui se produit comme une succession de micro-changements ;
- Ensuite, cette théorie considère que l'évolution de toute entreprise se fait sur la base des mobilisations de ses routines organisationnelles qui se diversifient et se développent au cours du temps et selon les besoins ;
- Enfin, le fonctionnement des organisations se base sur un mécanisme de sélection ou de filtres sur les routines développées dans l'entreprise. Ces mécanismes peuvent être l'environnement externe ou interne, ainsi que le rôle des acteurs à travers la dimension cognitive dans la sélection.

Dans notre recherche, l'AO se présente comme une réponse adéquate aux exigences d'un environnement imprévisible (Steven Glodman et *al.*, 1995). Cette réponse se base sur la combinaison des compétences et des capacités organisationnelles et individuelles (routines) dans l'entreprise. Dans ce contexte, l'AO se présente comme un mode d'organisation qui assure la gestion des paradoxes dans un système qui se caractérise par la permanence du changement.

### **1.1. Les routines comme levier d'agilité**

Les routines au sens évolutionniste sont les compétences et les capacités que l'entreprise développe et mobilise selon les contextes, d'une manière flexible et avec un risque minimal. Les entreprises dans l'approche évolutionniste imbriquent les outils technologiques et les compétences organisationnelles dans le but d'appréhender l'évolution des firmes et sa croissance à long terme (Richard Nelson et Sidney Winter, 1982).

Ces compétences sont nécessaires pour capturer les nouvelles opportunités et minimiser les effets de menaces générés par le changement de l'environnement. Ces compétences sont les routines de type statique et dynamique, statique pour assurer la stabilité requise pour le fonctionnement de l'organisation. Les routines sont de nature dynamique lorsqu'elles visent l'environnement externe et les effets générés par sa variabilité. Les routines se caractérisent par les capacités de veille et d'anticipation rapide face à toutes menaces (Philippe Moati, 2008). Dans ce sens, l'AO répond aux hypothèses d'adaptabilité et de profitabilité dans un environnement imprévisible par les capacités de réponses proactives et réactives.

Ces routines se présentent dans les leviers de l'agilité distribués à tous les niveaux de l'organisation.

Dans une vision sociologique, Sophie Dubuisson (1998 :500) observe que les routines sont reproductibles, subissent une opération de filtrage, se manifestent dans le cadre de modèle

d'action organisationnel et se caractérisent par la stabilité. Dans ce sens, elle évoque l'aspect sociologique dans le processus de sélection. Pour elle « cette perspective permet principalement de développer une vision distribuée de la cognition, en accord avec les résultats de certains travaux en cognition et en reconnaissant une compétence symétrique aux objets et aux acteurs pour formater des situations. Nous avons également insisté sur le principe de vigilance que maintient la mise en œuvre de comportements routiniers. Les routines n'excluent pas un travail d'interprétation de la situation qui suppose de réintroduire une part de jugement et de qualification lorsqu'une défaillance survient ».

### **1.2. Les mutations et mécanisme de sélection**

Dans l'approche évolutionniste, l'évolution est un ensemble de mutations et transformations qui assurent la survie des entreprises. Ces sont des changements et des micros-changements qui caractérisent l'environnement interne et externe des entreprises (Richard Nelson et Sidney Winter, 1982). Cet aspect de changement est présenté dans les travaux sur l'AO comme une condition principale qui détermine la nécessité de sa mise en place (Steven Goldman, *et al.*, 1995 ; Audrey Chatbonnier-Voirin, 2011 ; Guillaume Ferrante, 2016).

Dans la théorie évolutionniste, le processus de sélection représente un principe de base par lequel les entreprises choisissent les ressources et les compétences requises pour évoluer et prospérer. Pour les entreprises agiles, la sélection se manifeste par les déterminants de l'agilité à savoir le besoin d'adaptation et de survie dans un environnement instable (Roger Nagel et Rick Dove, 1991).

En somme, l'AO dans une vision évolutionniste, est une forme d'adaptation et de survie. Les entreprises utilisent les routines organisationnelles et les combinent dans un objectif d'adaptation. Ces routines sont de nature statique pour garantir la stabilité à long terme et de nature dynamique pour suivre les exigences à court terme. Le processus de sélection est le mode d'organisation qui choisit les compétences requises en fonction du contexte de l'entreprise.

## **2. L'agilité comme processus de traduction**

Nous utilisons la théorie de l'acteur réseau (TAR) de (Michel Callon, 1986 ; Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, 2006) pour éclairer la démarche de réforme d'une organisation qui oscille entre les forces de changement et la résistance. Cette théorie nous permet d'éclairer les aspects sociologiques et managériaux de la réforme. D'ailleurs, cette thèse s'inscrit dans la pluridisciplinarité et plus précisément dans la discipline de SIC et de

sciences de gestion. Nous rappelons que les principaux objectifs de cette théorie sont l'étude de l'innovation et la construction des alliances avec les différents acteurs pour s'engager dans un projet commun. Les concepts clés de cette théorie, sont : l'acteur/actant, le processus de traduction, le réseau, les intermédiaires, la controverse et le porte-parole. L'organisation est présentée par le réseau qui assure la connexion des acteurs humains et non humains. La création de ce réseau se base sur le degré d'accord ou de convergence qui réunit ses membres pour s'aligner par la traduction (Henri Amblard et *al.*, 1996 ; Michel Callon, 1986 ; Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, 2006).

Parallèlement, cette théorie nous offre un cadre d'analyse opérationnel qui permet de satisfaire les objectifs managériaux et sociologiques. Quatre principales idées argumentent notre recours à la TAR : Premièrement la définition de l'organisation adhère à une vision systémique à travers la forme d'un méta-réseau. La deuxième raison a trait à la place accordée à la problématisation et au changement comme phase de naissance de controverse. La troisième raison qui est la traduction est comprise comme un concept fondamental dans le fonctionnement du réseau sur le plan managérial et social. Et la quatrième raison est en relation avec le principe de mobilisation qui traite les aspects pratiques dans la recherche des réponses pour la controverse déclenchée par la problématisation.

### **2.1. Le réseau des acteurs : Approche systémique et processuelle**

La mobilisation de cette théorie est due à sa spécificité dans le traitement de l'organisation comme un réseau qui se nourrit des relations entre ses composantes. Selon cette théorie, l'organisation est exposée aux transformations d'une manière continue. Elle met en lumière l'importance du rôle du management d'aujourd'hui dans la conduite des changements (Isabelle Walsh et Alexandre Renaud, 2010).

Dans les sciences de gestion, cette théorie est mobilisée pour expliquer l'émergence des nouvelles pratiques et outils de gestion dans les organisations. Une idée est affirmée par les travaux qui considèrent l'AO comme une forme innovante de l'entreprise qui se base sur les changements dans les méthodes de travail, dans la nature des relations et dans la logique de fonctionnement (Jérôme Barrant, 2009 ; Cinzia Battistella, 2017 ; Steven Goldman et *al.*, 1995) Dans cette théorie, l'étude d'une entreprise se fait sans découpage, elle est considérée comme un tout puisque les petits détails sont nécessaires pour apporter des clarifications sur le fonctionnement de l'entreprise.



## 2.2. La traduction et les traducteurs

« Par traduction, on entend l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force » (Madeleine Akrich et *al.*, 2006 : 12-13). La transformation dans l'organisation touche les différentes dimensions organisationnelles, la stratégie, la structure, la coopération, les fonctions, la culture, les comportements, *etc.*

Selon Henri Amblard et *al.*, (1996), la traduction signifie le processus de création des relations entre les différentes composantes de l'organisation, il implique la transformation et le changement par l'intégration. C'est une notion qui assure la compréhensibilité des énoncés initiaux par un tiers, elle donne du sens aux relations. C'est le résultat d'un processus de négociation entre les différentes composantes du réseau. Le processus de traduction suit une démarche d'actualisation par rapport au contexte, la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation des alliés.

Le traducteur assure la traduction et le développement des liens entre des membres hétérogènes dans le réseau et les acteurs sont les personnes, les entités, les algorithmes ou les outils qui ont la capacité d'agir et d'influencer une action (Michel Callon, 1991). Dans cette vision de traduction, nous considérons que les dimensions et les pratiques de l'AO représentent les produits d'une chaîne de traduction qui traverse les différents niveaux organisationnels. Dans chaque niveau, nous trouvons les pratiques que le concerne et selon une présentation partagée par les différents acteurs de ce niveau et en cohérence avec les autres présentations des autres niveaux. En effet, au niveau stratégique, la controverse commence par la diffusion de l'idée du changement dans le réseau. Chaque nœud du réseau fonctionne d'une manière à trouver une solution partielle à un problème global qui est la mise en place de l'AO. C'est pour ces raisons que les services de veille représentent des dimensions principales dans le niveau stratégique de l'agilité (Audrey Charbonnier-Voirin, 2011).

D'où le changement est considéré comme une série de déplacement de sens entre les différents niveaux organisationnels. Dans le niveau intermédiaire, les acteurs se chargent de la traduction des aspects stratégiques en des pratiques et dimensions opérationnelles. Ces acteurs intermédiaires selon Michel Callon (1991) gèrent la dialectique entre les faits issus de la controverse et le réseau. Ils assurent la circulation des perspectives et les problématiques des actants entre les différentes entités du réseau. Ils créent les liens sociaux qui permettent de

développer les échanges entre les actants. Cette idée est bien présentée dans la roue de Sandra Meredith et David Francis (2000) qui identifient l'agilité des personnes comme un facteur principal de l'AO. En outre, ces intermédiaires peuvent être des informations, des objets techniques, des ressources ou des individus et leurs compétences (Henri Amblard et *al.*, 1996).

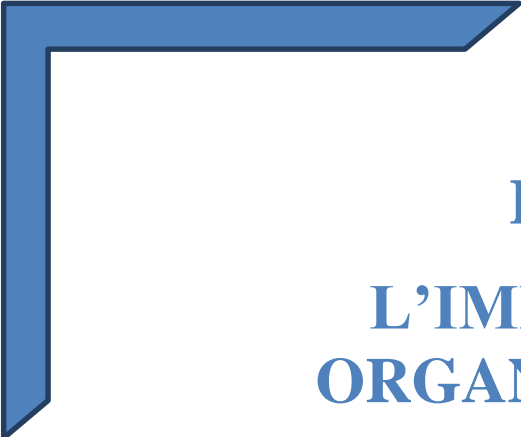
## Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre, nous avons présenté le concept d'AO en précisant sa portée conceptuelle et en présentant ses principales dimensions. En outre, nous avons fait un état des principaux modèles de l'AO avant de mobiliser la théorie évolutionniste et la théorie de l'acteur réseau pour asseoir notre modèle conceptuel.

Dans la plupart des travaux cités dans notre étude, les principaux objectifs de la mise en place de l'AO sont l'adaptation, la survie de l'entreprise et la réalisation des avantages concurrentiels dans un contexte de changement permanent (Steven Goldman et *al.*, 1995 ; Roger Nagel et Rick Dove, 1991).

D'après la littérature que nous avons avancée, nous signalons que l'AO a essentiellement pour but l'adaptabilité des personnes grâce à l'investissement dans leurs autonomies professionnelles tout en valorisant les conditions du bien-être. Dans le même sens, l'agilité ne se réalise qu'avec la complémentarité entre l'agilité individuelle et l'agilité collective. En effet, l'organisation veille à mettre en place les conditions favorables pour susciter l'engagement du personnel par une infrastructure adéquate, une structure reconfigurable, une vision stratégique partagée, des mécanismes de motivation basés sur une communication transparente, pertinente et cohérente en interne et externe. Sur le plan collectif, les équipes mobilisent les ressources internes et disponibles pour collaborer, s'appropriier et partager les objectifs organisationnels et pour lutter ensemble contre toutes les menaces touchant aux personnes ou aux groupes. Sur le plan individuel, les personnes trouvent un intérêt pour s'engager et pour montrer leurs capacités d'adaptation et de créativité.

Dans le chapitre suivant, nous essaierons de traiter le cas où l'agilité n'a pas réussi à absorber la résistance des employés et reste un concept consommé dans les discours managériaux, sans le voir dans les comportements de l'organisation. Ce décalage est traité dans la littérature comme une situation de « *no change* » où les processus des changements n'aboutissent à rien, c'est l'immobilisme organisationnel.



**Partie 2 :**  
**L'IMMOBILISME**  
**ORGANISATIONNEL**  
**ET SA COMMUNICATION**



---

**CHAPITRE 3 :**  
**L'IMMOBILISME ORGANISATIONNEL**

---

## Plan du chapitre 3

<b>Introduction du chapitre 3</b> .....	<b>98</b>
<b>Section 1 : L'immobilisme organisationnel : <i>Essais de définition</i></b> .....	<b>99</b>
1. Qu'est-ce que l'immobilisme ?.....	99
2. L'immobilisme organisationnel : <i>Entre évolution et changement</i> .....	102
2.1. Le sens du changement.....	102
2.2. Le sens de l'évolution.....	104
3. Les dimensions de l'immobilisme organisationnel.....	105
3.1. Une conséquence de l'échec du changement.....	105
3.2. Une phase d'équilibre provisoire.....	108
3.2.1. La dualité stabilité - changement .....	108
3.2.2. Une forme d'équilibre provisoire.....	109
3.2.3. Une forme de résilience organisationnelle.....	110
3.3. Une Stratégie .....	111
<b>Section 2 : Les Déterminants de l'immobilisme organisationnel</b> .....	<b>113</b>
1. La rigidité organisationnelle .....	113
1.1. La structure bureaucratique .....	114
1.2. Le changement dans les organisations bureaucratiques .....	115
1.2.1. Facteur individuel et résistance au changement.....	116
1.2.2. Le facteur culturel.....	117
1.2.3. Difficulté d'adaptation .....	118
2. L'inertie organisationnelle et la résistance .....	120
3. Mode de conduite et style de leadership .....	121
3.1. Le style de leadership et l'immobilisme organisationnel.....	122
3.2. Le style d'indécis.....	124
<b>Section 3 : Agilité versus immobilisme organisationnel</b> .....	<b>125</b>
1. Agilité organisationnelle et immobilisme organisationnel selon une approche évolutionniste .....	125
1.1. La mutation : Entre l'échec et l'évolution .....	125
1.2. Les mécanismes de sélection .....	127
2. L'agilité organisationnelle et l'immobilisme organisationnel : <i>Une lecture par la théorie de la traduction</i> .....	129
3. L'agilité organisationnelle et l'immobilisme organisationnel : <i>Une relation paradoxale</i> .....	132
3.1. Les sens de l'agilité et l'immobilisme dans le temps.....	132
3.2. L'agilité et l'immobilisme : L'omniprésence de paradoxe.....	133
<b>Conclusion du chapitre 3</b> .....	<b>134</b>

### Introduction du chapitre 3

Les premiers chapitres de cette thèse ont étudié et démontré la complexité de la mise en place d'un changement qui vise le développement des principes de l'agilité dans l'organisation. Sur le plan communicationnel et informationnel, les porteurs du changement adoptent un discours d'accompagnement en utilisant les différents supports et techniques offerts par la technologie pour faire adhérer le personnel aux valeurs du changement.

Alain Fayolle et Louis Jacques Fillion (2006) précisent que l'adoption de l'agilité par une organisation bureaucratique est une tâche très compliquée et risquée. Selon eux, les risques résident dans les blocages et l'échec à cause des affrontements et des longues phases de négociation avec les forces de résistances. Dans ce cadre, se présente l'immobilisme organisationnel (IO) comme une situation qui reflète la nature de la relation entre les forces du changement et les forces de résistance. Selon notre lecture, l'IO renvoie à deux sens : le premier sens est qualifié comme une menace qui peut mettre en péril la pérennité et l'atteinte des objectifs organisationnels. Le deuxième sens a trait à l'IO comme une opportunité pour les dirigeants, pour ajuster leur stratégie et les adapter aux contextes. Autrement dit, le deuxième sens considère que l'IO est une occasion pour réaliser un changement profond.

En liaison avec le chapitre précédant, l'IO se présente comme un opposé de l'AO dans le sens où les entreprises trouvent des difficultés dans l'adaptation avec leur environnement. L'objectif de ce chapitre est d'éclairer la notion de l'immobilisme organisationnel et ses déterminants. L'enjeu de ce chapitre est de montrer que l'IO est une situation résultante des relations complexes entre le contexte du changement et les différents facteurs organisationnels et individuels.

Dans ce chapitre, nous allons commencer par un éclairage conceptuel de l'IO dans lequel nous traiterons les dimensions de l'IO à travers les pratiques managériales. Puis dans une deuxième section, nous traiterons les déterminants de l'immobilisme organisationnel, et enfin la dernière section sera consacrée pour décrypter le lien entre l'IO et l'AO dans une vision évolutionniste et de traduction.

## **Section 1 : L'immobilisme organisationnel : *Essais de définition***

Le concept d'immobilisme a été utilisé par plusieurs disciplines, principalement la physique, la psychologie, la sociologie, et les champs politiques. Edgar Morin (2015) stipule que la complexité est une caractéristique naturelle de tous les phénomènes. Selon lui, chaque discipline éclaire une partie de la réalité et que cette réalité dépend de plusieurs facteurs pour devenir compréhensible. C'est dans ce cadre que nous avons fait le recours à plusieurs disciplines pour décrypter ce concept et le rapprocher de la problématique de notre recherche.

### **1. Qu'est-ce que l'immobilisme ?**

Dans les sciences physiques, l'immobilisme est traité comme le résultat d'un équilibre des forces. Isaac Newton, dans sa théorie de loi de mouvement, a donné un éclairage sur la notion d'immobilité. Dans l'ouvrage « Principes mathématique de la philosophie naturelle » de l'année 1686, considère le changement sous la forme d'une force qui vise la modélisation d'une interaction. Le changement, pour lui, renvoie au mouvement, au statisme et à la transformation. Dans sa loi de mouvement, Isaac Newton montre que lorsque la somme des forces exercées sur un système est nulle, ce système restera immobile ou suit un mouvement rectiligne uniforme. Ainsi, dans l'étude des effets des forces sur le système, cette loi montre que les changements enregistrés sont proportionnels aux forces exercées (principe fondamental de la dynamique) et que les effets sont mesurés par la vitesse qui dépend du système et de sa résistance. De cette loi, découle une présentation physique de l'immobilité comme résultat d'opposition de deux forces égales. C'est une situation de repos ou d'un équilibre dans un mouvement uniforme.

Dans les sciences politiques, l'immobilisme se caractérise par sa forte présence dans les discours des politiciens. Dans les travaux de (Daniela Heimerl, 2006 ; Guillaume Marche et Sophie Vallas, 2016 ; Gérard Duménil et Dominique Lévy, 2012), l'IO est approximée comme une notion mobilisée pour exprimer la situation de crise et les difficultés politiques. De même, il est considéré comme un facteur déterminant pour préparer les changements et une occasion pour juger les efforts de modernisations des organisations publiques. Dans cette approche, l'IO se présente comme un résultat de l'inertie organisationnelle. En outre, l'échec dans la réalisation des objectifs se présente, aussi comme une forme d'immobilisme (Daniela Heimerl, 2006 ; Guillaume Marche et Sophie Vallas, 2016 ; Gérard Duménil et Dominique Lévy, 2012).

Dans la science de la psychologie, Joseph Mornet (2007) observe que l'immobilisme prend la forme d'une difficulté ressentie par la personne dans sa vie quotidienne. Pour lui, l'immobilisme se résulte des mécanismes psychiques qui se manifestent par la fatigue, la peur, l'inutilité et le rejet d'avancement. Cette situation se caractérise par l'attachement à la place initiale. Joseph Mornet (2007) explique que l'immobilisme signifie l'incapacité de tisser des liens avec les autres, et le fait de rester enfermé dans son monde sans partager la vie commune de la société.

De même, Dans leur étude sur le travail du groupe de point de vu psychique, Mélanie Maurin et Guy Gimenez (2012) affirment qu'une situation d'immobilisme se caractérise par les dysfonctionnements et l'indifférence chez les individus, par des mouvements agressifs, par une communication non riche et par une capacité de penser limitée. Selon eux, la stabilité n'est pas synonyme de l'immobilisme, mais plutôt un phénomène dynamique qui signifie l'évolution avec le maintien de l'équilibre.

Dans une vision psychosociale, Kurt Lewin (1951) observe que l'évolution ou le changement d'une entreprise se déroule en trois phases : la première part d'un état de stagnation déphasé avec le contexte et les exigences environnementales. Cette phase s'appelle aussi phase de gel dans laquelle l'organisation se caractérise par des routines permanentes et des dysfonctionnements permanents. Pour Kurt Lewin (1951), l'immobilisme est une phase de déclenchement du changement. Pour lui, le déroulement et l'avancement du changement dans le temps sont un signe de vie et de mouvement pour l'entreprise. En revanche, la stagnation et la fixité dans le temps signifient l'état d'immobilisme et signifient aussi sa mort.

Philippe Robert (2010) stipule que l'immobilisme est une situation dénaturée, à l'opposé de certains auteurs qui considèrent que l'immobilisme est une situation naturelle pour les entreprises (Caroline Merdinger-Rumpler et Thierry Nobre, 2011 ; Michel Kalika et *al.*, 2010). Ces auteurs expliquent que l'immobilisme est une situation naturelle et permet à l'entreprise de se concentrer sur les efforts de routinisation et d'ancrage des nouvelles pratiques du changement. Ils considèrent aussi que le temps dépensé en immobilité est nécessaire pour les changements dans les capacités cognitives du personnel. Ils considèrent aussi que le temps dépensé en immobilité est nécessaire pour les changements dans les capacités cognitives du personnel.

Ali Smida et Alina Gómez Mejía (2010) observent que l'immobilisme organisationnel est une situation tributaire du mode de fonctionnement de l'organisation dans la gestion des ressources et la nature des objectifs fixés. Pour eux, cette situation reflète la capacité d'une entreprise dans la maîtrise des moyens, la lecture de son environnement et dans la nature des



objectifs. En effet, ces auteurs expliquent que l'absence de l'évolution témoigne les difficultés rencontrées par une entreprise dans son affrontement avec les forces opposantes les changements. Ces auteurs nous donnent d'autres représentations de l'immobilisme organisationnel, à savoir l'entreprise désorientée, épuisée, harcelée et angoissée. Par l'entreprise désorientée, les auteurs mettent l'accent sur l'incompatibilité entre les objectifs fixés et la réalité. Une entreprise épuisée est une entreprise qui dispose des moyens mais elle ne les maîtrise pas à cause de climats conflictuels ou des pannes techniques de grandeur. L'entreprise harcelée est une entreprise qui possède les moyens et ses objectifs sont claires, mais elle est incapable de contrôler les pressions exercées par son environnement d'une part, et qui trouve de grandes difficultés pour s'y adapter, d'autre part. Et le type d'entreprise angoissée se caractérise par une crise qui impacte les relations interservices et par l'incertitude qui couvre les objectifs et sa lecture de l'environnement.

En somme, l'IO dépend de trois facteurs principaux à savoir le changement, l'échec et le facteur temps. Le changement signifie le déplacement et la transformation d'un point de départ « A » à un point d'arrivée « B ». Autrement dit, il signifie l'évolution d'une situation actuelle à une situation souhaitée (Nicole Giroux, 1991 ; Richard Soparnot, 2013). L'échec signifie toutes les forces qui entravent la réalisation des objectifs souhaités et freinent l'évolution (Isabelle Vandangeon-Derumez, 1998). Le temps joue un rôle essentiel dans le jugement et l'évaluation de tous changements, il signifie l'accumulation progressive des variations qui peuvent, à leur tour, déclencher des changements qualitatifs dans le processus (Friedrich August Hayek, 1952). De même Julien Vercueil (2003) considère que le temps est une matrice de l'incertitude qui détermine la décision dans une approche d'adaptation et entre dans le rythme et les séquences de la transition durant la réforme pour les entreprises publiques.

**Tableau 6 : Récapitulatif des définitions de l'immobilismes organisationnel selon les disciplines**

<b>Disciplines</b>	<b>Définitions de l'immobilisme</b>
<i>Sciences Politiques</i> (Daniela Heimerl, 2006 ; Guillaume Marche et Sophie Vallas, 2016 ; Gérard Duménil et Dominique Lévy, 2012)	l'IO s'explique par la situation de crise et les difficultés politiques dans la réalisation des promesses électorales. Il est le résultat d'échec et engendre l'inertie organisationnelle.
<i>Sciences physiques</i> (Théorie de la loi de mouvement d'Isaac Newton, 1687)	Une présentation physique de l'immobilité comme résultat d'opposition de deux forces égales. C'est une situation de repos ou d'équilibre provisoire.
<i>Science psychanalytique</i>	L'immobilisme résulte des mécanismes psychiques qui se

Joseph Mornet (2007) ; Mélanie Maurin et Guy Gimenez (2012)	manifestent par la fatigue, la peur, l'inutilité et le rejet d'avancement. Cette situation se caractérise par l'attachement à la place initiale. Il se caractérise par les dysfonctionnements et l'indifférence chez les individus
<i>Sciences Psychosociales</i> (Kurt Lewin, 1951)	C'est la phase de gel dans laquelle l'organisation se caractérise par des routines permanentes et des dysfonctionnements permanents.
<i>Théories des organisations</i> (Nicole Giroux, 1991 ; Richard Soparnot, 2013 ; Isabelle Vandangeon- Derumez, 1998 ; Magali Ayache et Hervé Dumez (2016).	Absence d'évolution et conséquence d'échec. L'IO dépend de trois facteurs principaux à savoir le changement, l'échec et le facteur temps.

Source : l'auteur

## 2. L'immobilisme organisationnel : *Entre évolution et changement*

Nous utilisons la notion d'évolution et de mouvement pour exprimer la variabilité organisationnelle. La notion d'IO se présente clairement dans cette étude comme une situation où il n'y a pas d'évolution. Le changement par ses multiples sens signifie la survie de l'entreprise et le dynamisme organisationnel (Yvon Pesqueux, 2015). Dans ce cadre une entreprise immobile est une entreprise qui n'évolue pas et qui ne change pas (Séraphin Alava et Louise Langevin, 2001). En revanche, la question qui se pose ici vise les objectifs et les finalités du changement. Plusieurs travaux ont affirmé que le besoin d'évolution et d'adaptation dans un environnement dynamique sont les principales causes du changement (David Teece et *al.*, 2016 ; Yvon Pesqueux, 2008 ; Richard Nelson et Sidney Winter, 1982).

Pour mieux comprendre cette relation, nous présenterons dans les paragraphes suivants le sens du changement et d'évolution

### 2.1. Le sens du changement

Le changement organisationnel est étudié massivement dans la dernière décennie dans ses formes déterministes ou émergées, routinières ou événementielles. Dans ce cadre, David Autissier (2013) présente les formes du changement par paradigmes : Dans les sciences sociales, le changement se présente comme provocateur des résistances et créateurs de climat de tension. Il précise que dans les phases du changement, la négociation représente le processus le plus utilisé puisqu'il vise les rapprochements des idées opposées et la formation des consensus entre les différentes parties. Dans ce sens, le changement est une expérience à vivre et à apprendre pour les acteurs.

Pour le paradigme instrumental, l'importance est accordée au processus d'accompagnement basé sur la formation et la communication. C'est une démarche normative qui prescrit les bonnes pratiques mobilisées par les bureaux de consulting dans la roue du changement.

Dans le paradigme managérial, le changement est vu en tant que projet et comme un phénomène permanent. Il s'articule sur le travail de traduction (perception) et le leadership de manager.

Dans le paradigme stratégique-organisationnel, le changement est traité comme un facteur de développement et d'optimisation. Les stratèges doivent penser aux variables de contextualisation et les dispositifs d'accompagnement.

Enfin, dans le paradigme expérientiel, le changement est vu sous l'angle des ressources humaines dans laquelle il est une donnée intégrée et à gérer.

Dans une autre étude, Yvon Pesqueux (2015) fait un recensement des travaux sur le concept du changement dans les sciences de gestion. Il montre que le changement est un concept multidimensionnel. Cet auteur explique que le changement est vu comme une démarche progressive dans laquelle il signifie le mouvement, la variabilité, le développement et l'évolution. Autrement dit, le changement entre dans le cadre des actions routinières d'une entreprise et exprime le volet positif dans le fonctionnement des entreprises. Dans ce sens, Yvon Pesqueux (2015) considère que le changement prend plusieurs formes et objectifs comme le développement des organisations, l'intégration des nouvelles techniques de gestion, la mise en place d'un nouveau système d'information, la modification de la structure d'entreprise. Pour lui, le changement signifie la variabilité, le mouvement, la transition, la transformation, la mutation, l'adaptation et l'évolution.

Dans une vision communicationnelle, Yvon Piqueux (2008) explique que le changement représente une composante principale des discours des managers pour légitimer les actions et obtenir l'adhésion des acteurs. Il ajoute que l'IO est utilisé dans ce sens comme une étape antécédente de la stabilité à long terme. De même, pour lui l'immobilisme représente une phase cruciale dans l'appropriation des nouveaux comportements.

Plusieurs auteurs en SIC présentent le changement comme un phénomène de crise en information. Ils considèrent que les études se concentrent sur les faits communicationnels et les impacts du changement sur les relations sociales dans les organisations (Alex Mucchielli, 2009 ; Stéphane Olivesi, 2007 ; Pierre Delcambre et James Taylor, 2011). Dans ce cadre, Pierre Delcambre et James Taylor (2011) considèrent que l'intégration des nouvelles technologies dans les organisations représente une forme du changement de grandeur qui impacte les discours, les relations sociales et les conditions de travail dans l'organisation.

Selon Paul Watzlawick, Jeanne Wiener-Renucci et Denis Bansard (1980), le changement se présente comme un processus rationnel tributaire de la manière de conduite et de la relation avec l'existant. Dans ce cadre, deux types de changement sont envisageables : le premier type permet de garder le fonctionnement de l'entreprise et procède à des changements au fur et à mesure. Le deuxième type de changement vise la transformation du système par la remise en cause des cadres fondamentaux. Cette approche radicale joue sur le changement de la structure et l'ordre interne de groupe.

Le changement exprime aussi le dynamisme de l'organisation dans les travaux de Kurt Lewin (1951), ce dynamisme se manifeste par les trois phases telles que le gel, le dégel et le regel. Pour lui, c'est la migration dans un cadre de transformation d'une structure à une autre dont la conduite sert à atteindre un modèle de type prescrit. Le gel désigne la situation de départ dans le cycle du changement. Elle se caractérise par l'immobilisme et la stagnation qui provoque le changement. Le dégel est une phase pour décrypter cette situation et instaure l'assouplissement, l'ouverture et stimule les gens pour adhérer aux valeurs du changement. Le regel renvoie, quant à lui à la stabilité à long terme.

## **2.2. Le sens de l'évolution**

Alain Rondeau (2008) présente le sens du changement par l'évolution et la transformation dans l'entreprise. Il considère que le changement signifie le redéploiement des ressources en jouant sur les composantes organisationnelles à savoir la gestion des processus, la gestion des personnes, la gestion des ressources et le choix de positionnement dans son environnement.

Selon Isabelle Vandangeon-Derumez (1998), le changement organisationnel est mobilisé pour réaliser les objectifs souhaités d'une part et faire face à la situation de blocage et statisme de l'organisation, d'autre part. Dans ce cadre, le changement est un processus de création de sens, il est progressif et planifié (Alain Guiette et Koen Vandembemt, 2017).

Comme il est indiqué dans la littérature citée au-dessus, nous constatons que le changement possède un sens micro et concerne les transformations des activités routinières de l'entreprise à court terme. En revanche, l'évolution renvoie au sens plus général qui s'intéresse aux changements et aux progrès de l'entreprise à long terme d'une entreprise. Cette évolution s'inscrit dans le même sens mobilisé par Richard Nelson et Sidney Winter (1982), ces auteurs, définissent l'évolution comme un processus de mutation qui permet à l'entreprise de s'adapter et survivre dans un environnement incertain.

Richard Arena et Nathalie Lazaric (2003) considèrent ces évolutions comme des mutations dans le cadre d'un équilibre général dans le temps par analogie avec le monde biologique. Cet

aspect progressif et historique du changement représente le point commun de traitement des changements dans une vision évolutionniste (Giovanni Dosi et Sidney Winter, 2003).

De point de vue sociologie de traduction, l'immobilisme et le changement sont deux concepts qui représentent le mouvement. Le changement dans notre cas signifie l'innovation et se présente comme un nouveau contexte qui va déclencher les controverses et la phase de problématisation (Michel Callon, 1986). Cependant, l'immobilisme représente l'échec dans les phases d'intéressement et de mobilisation. À titre d'illustration dans notre cas, les managers intermédiaires ont participé dans les mouvements de résistance à cause du rejet des nouvelles méthodes générées par la réforme d'une part, et leur présentation de la réforme comme menace pour leur emploi et source d'insécurité, d'autre part. Dans ce cadre, un manager intermédiaire explique sa participation dans les manifestations syndicales comme suit : « *Ce changement, n'est qu'une manière pour trouver un argument pour licencier le personnel, heureusement la révolution est venue pour sauver l'entreprise et libérer l'entreprise du favoritisme et des opportunistes. Ce changement n'a pas pris en considération le capital humain de l'entreprise et les compétences existantes... Les responsables du changement pendant le premier changement de la structure en 2008 nous ont envoyés des documents volumineux à lire et interpréter sans aucun accompagnement ou explication. Malgré qu'il s'agisse d'un changement dans les métiers, dans les pratiques et dans les relations... Ils ont négligé la réaction du personnel* ».

Dans cette recherche, nous adoptons les deux sens du changement et de l'évolution car nous nous sommes intéressés aux changements qui englobent les activités quotidiennes et les méthodes de travail. Nous constatons que l'évolution est considérée comme un synonyme des mutations, dans le sens évolutionniste, et elle représente la somme des changements qui s'accumulent dans le temps.

### **3. Les dimensions de l'immobilisme organisationnel**

Trois présentations de l'IO peuvent être dégagées de la littérature (1) comme une conséquence de l'échec du changement (2) comme une phase d'équilibre provisoire et (3) comme une stratégie.

#### **3.1. Une conséquence de l'échec du changement**

Pour bien cerner cette notion, un éclairage s'avère nécessaire du sens de l'échec organisationnel. La revue de la littérature démontre que l'IO est un résultat d'un échec de gestion et un résultat d'un échec du changement. Le premier sens renvoie au

dysfonctionnement de l'organisation et le deuxième renvoie au sens d'une tentative de transformation qui n'a pas abouti.

Selon Tor Hernes (2005), l'échec organisationnel s'explique en fonction de plusieurs facteurs à savoir la vision stratégique, les objectifs souhaités et les résultats attendus. Tor Hernes (2005) observe que l'immobilisme trouve ses origines dans les conséquences d'échec enregistré dans le fonctionnement quotidien des organisations ainsi que dans les phases des changements. Il ajoute dans ce sens, que l'immobilisme s'explique par l'écart dans les objectifs souhaités et les résultats obtenus. Pour lui, cette idée de l'écart ou la non-réalisation des objectifs économique pour une période assez longue est un échec qui peut mettre en péril la pérennité de l'entreprise. Pour Yvon Pesqueux (2015), l'immobilisme s'explique par l'échec dans la réalisation des changements planifiés et dans le dysfonctionnement de l'organisation. Pour lui, le changement est une forme de déplacement d'un état initial à un état final, alors l'immobilisme signifie la stagnation dans l'état initial malgré les efforts d'avancement. Dans ce sens, il affirme que l'accumulation des échecs organisationnels dans le temps aboutit à une situation de statisme et de non-changement.

Magali Ayache et Hervé Dumez (2016) présentent l'IO par l'absence d'évolution par rapport aux objectifs préétablis ainsi que par une situation de non-changement à cause d'une forte résistance au changement. Les déterminants de l'immobilisme, selon eux, sont liés aux contenus du changement et aux méthodes de conduite. Ces auteurs affirment que parmi les déterminants de l'échec du changement, c'est son caractère d'urgence, l'obligation des résultats à court terme et la résistance. Cette idée est partagée par Ali Smida et Alina Gómez Mejía (2010) quand ils expliquent que le caractère cumulatif et le degré de complexité des problèmes dans le temps participent à contraindre l'évolution des entreprises vers la réalisation de leurs objectifs, ces sont les principales causes de l'échec du changement.

Séraphin Alava et Louise Langevin (2001) définissent l'IO par l'absence de l'évolution dans le temps et par l'échec du changement. Pour eux, L'IO signifie une forme de résistance contre les forces novatrices. Ces forces visent à marginaliser les actions et les réduisent dans des considérations théoriques. Dans le même cadre, Séraphin Alava et Louise Langevin (2001) identifient les déterminants de l'immobilisme dans les différentes phases du changement : dans la phase stratégique, l'échec se produit quand la stratégie n'est pas réaliste et les objectifs ne sont pas cohérents et manquent de consensus avec les forces de résistances. Dans la phase d'accompagnement, quand le changement désengage et instaure un climat

d'insécurité et de peur chez les acteurs. Et dans la phase de conduite quand les leaders ou les porteurs de projets de changement manquent de capacités d'innovation et d'imagination.

Monique Combes et Laetitia Lethielleux (2008) observent que les causes de l'IO sont tributaires de plusieurs facteurs à savoir : la manière de conduite et le style des acteurs principaux du changement et leurs capacités de négociation, les rapports des forces dans l'entreprise, les problèmes de cohérences internes dans l'entreprise et les pressions environnementales.

De point de vue économique, selon Bastien Irondelle (2012), l'immobilisme signifie la mort et la disparition de l'entreprise. Cet auteur explique cette vision par les difficultés d'adaptation des entreprises, la forte résistance au changement, par l'incohérence et le climat de méfiance dans l'organisation. Il souligne le rôle des dirigeants dans la gestion du changement et les difficultés qui émergent. Dans le même sens, Bastien Irondelle (2012) affirme que l'entreprise échoue lorsqu'elle n'arrive pas à générer des chiffres d'affaires suffisants pour couvrir ses charges. Pour lui, l'immobilisme peut avoir la forme d'une crise de liquidité. Cette idée est rejetée par Julien Cusin (2011) qui observe que les entreprises continuent à exister malgré les problèmes d'adaptation et de performance grâce à son capital organisationnel. Pour lui, le capital organisationnel participe à la survie de l'entreprise pour une période assez longue avec une performance réduite avant sa disparition.

L'immobilisme s'explique par le dysfonctionnement représenté par les difficultés rencontrées pour atteindre les objectifs. C'est une conséquence de l'échec dans laquelle les projets de changement ne donnent pas les résultats attendus (Magali Ayache et Hervé Dumez, 2016). Cette idée est partagée par Tor Hernes (2005) pour le cas de la réforme des entreprises publiques, il considère que la paralysie est une forme d'immobilisme qui se caractérise par la situation de blocage dont les résultats souhaités n'ont pas été atteints. Il ajoute que l'IO est une situation d'incompatibilité entre les pratiques à adopter et les pratiques existantes. Dans ce cadre, des auteurs observent que les déterminants de l'IO résident dans la négligence des facteurs humains à cause de la survalorisation des outils techniques au détriment des valeurs humaines (Yvon Pesqueux, 2015 ; Séraphin Alava et Louise Langevin, 2001 ; Magali Ayache et Hervé Dumez, 2016 ; Tor Hernes, 2005 ; George Schreyögg et Martina Kliesch-Eberl, 2007 ; Michel Crozier et Erhard Friedberg, 1977 ; Didier Demazière, 2003 ; Guy Le Boterf, 1994 ; Karine Gauche, 2015).

### **3.2. Une phase d'équilibre provisoire**

Selon Kurt Lewin (1951), l'évolution d'une entreprise se déroule en trois phases cycliques : la première part d'un état d'immobilisme et de stagnation déphasé avec le contexte et les exigences environnementales. Selon l'auteur, cette phase s'appelle aussi la phase de gel, dans laquelle l'organisation se caractérise par des routines permanentes et des dysfonctionnements permanents. Kurt Lewin (1951) considère cette phase comme un point de déclenchement du changement. Dans la deuxième phase, le changement ou la transformation se caractérise par le mouvement dans lequel les acteurs se mettent d'accord et acceptent les nouveaux comportements. En effet, la deuxième phase est considérée comme une étape intermédiaire entre deux phases de stabilité. La dernière phase englobe les efforts de routinisation des nouveaux comportements et le maintien de la stabilité du nouvel équilibre.

En outre, la routinisation des nouveaux comportements nécessite plus de temps pour le changement dans les capacités cognitives des acteurs, l'organisation reste immobile et concentre ses efforts sur l'enracinement des nouvelles cultures et méthodes de travail (Caroline Merdinger-Rumpler et Thierry Nobre, 2011 ; Michel Kalika et *al.*, 2010).

Nous pouvons dégager de ce qui précède que l'IO est une notion qui naît des confrontations entre les efforts d'avancements et les causes qui les entravent. Autrement dit, l'IO est une situation qui oscille entre le l'échec et l'aboutissement des résultats. Nous précisons que la considération provisoire de l'IO s'explique par la durée de la phase de passage d'un état de stabilité à un autre état, c'est pourquoi nous mettrons en lumière cette notion à travers la dualité stabilité et changement dans les formes d'équilibre provisoire et dans l'état de résilience organisationnelle.

#### **3.2.1. La dualité stabilité - changement**

Pour Rodolphe Durand et Roland Calori (2006), la stabilité se présente comme un opposé au changement pour signifier son absence. Dans cette présentation, l'IO est considéré comme une situation provisoire et naturelle dans le fonctionnement d'une organisation et oscille entre la stabilité et le changement. En effet, Yvon Pesquex (2015) fait la différence entre ces deux notions, il considère que la stabilité est une situation visée à long terme et que le changement désigne le temps court. Parallèlement, il explique l'IO par la dualité stabilité et changement. En effet, Yvon Pesquex (2015) précise que le changement débouche sur le sens de l'instabilité et que la stabilité renvoie à la permanence des cohérences, l'inertie organisationnelle et d'immobilisme. Nous dégageons de présentations d'Yvon Pesquex (2015)



que la stabilité est une situation dans laquelle les entreprises n'arrivent pas à évoluer vers les situations souhaitées.

Dans ce vain, Jorge Humberto Meija morelos (2005) donne une importance à la permanence et la durabilité des phénomènes. Pour lui, l'instabilité est une caractéristique du changement puisqu'elle engendre le phénomène d'inertie qui déclenche la perturbation de cette stabilité. À l'opposé, Martha Feldman (2005) affirme que la stabilité est requise dans le cadre d'une évolution progressive dans un processus incrémental. Ce qui donne le sens paradoxal du changement est le besoin de la stabilité et l'instabilité simultanément, dans le même contexte.

Selon James March (1991), le changement organisationnel est un phénomène naturel qui vise l'adaptation de l'organisation à son environnement. Il s'oppose à l'idée de la radicalité du changement et insiste sur la préservation de quelques processus stables pour le fonctionnement de l'organisation dans le cadre de la dualité stabilité-changement. De plus, il affirme que l'ambiguïté et l'incertitude sont des caractéristiques essentielles de l'environnement. Ces idées sont confirmées aussi par les travaux de François Pichault (2009), lorsqu'il traite le changement organisationnel comme un phénomène omniprésent et quotidiennement dans la vie des entreprises dont la mission des managers est de veiller à leur adaptation. Dans cette perspective, la stabilité prend la forme d'une adaptabilité permanente, elle s'exprime par un besoin répétitif d'adaptation. Dans ce cadre Alfred Dupont Chandler (1988) affirme que la permanence du changement implique la permanence de l'adaptation et le besoin d'adaptation est considéré comme une condition de survie de l'entreprise.

En somme, L'IO est une notion qui se manifeste dans la dualité du changement et la stabilité en fonction du temps. Nous constatons la divergence dans les présentations de la stabilité. D'une part, elle signifie l'immobilisme organisationnel et se manifeste par le dysfonctionnement et l'inertie organisationnelle, et d'autre part, la stabilité signifie une situation de certitude, de cohérence et signe d'un climat de cohésion interne.

### **3.2.2. Une forme d'équilibre provisoire**

Dans cette forme, l'immobilisme désigne la situation de l'organisation qui cherche à s'adapter à son environnement et faire des changements pour garder un équilibre stabilisant. Cette idée est affirmée par Elaine Romanelli et Michael Tushman (1994) quand ils observent que le facteur temps joue un rôle essentiel dans l'explication de la stabilité. Ils mettent l'accent sur la longévité de la démarche, dans laquelle des petits ajustements s'accumulent progressivement dans le but de conserver un climat de stabilité et d'améliorer leur efficacité. Dans le même

sens, ces auteurs présentent le changement comme synonyme de l'évolution dans plusieurs domaines tels que la culture, la stratégie, la structure, la distribution des pouvoirs et le système de contrôle. Elaine Romanelli et Michael Tushman (1994) observent que la stabilité est un équilibre recherché dans le fonctionnement des organisations. Pour eux, le besoin répétitif d'adaptation s'explique par les micro-changements et les ajustements marginaux qui s'accumulent pour former un changement profond.

L'idée du changement progressif est partagée par Robert Quinn et Kim Cameron (1983) quand ils stipulent que ce rythme de changement garantit la cohérence interne dans le fonctionnement de l'entreprise et les itérations d'adaptation. Pour eux, le changement progressif cible les fonctions et les pratiques organisationnelles comme le changement de structure, le style de gestion, les relations avec l'extérieur, l'acquisition et le désinvestissement, le changement lié à des développements internationaux, le développement des capacités innovatrices, le changement dans les pratiques RH ainsi que l'intégration de la technologie dans les activités quotidiennes. Dans ce cadre, Miia Martinsuo et Paivi Hoverfalt (2018) Considèrent que le déroulement du changement est dans la responsabilité du manager et dépend de sa capacité de gestion et ses initiatives dans le changement

### **3.2.3. Une forme de résilience organisationnelle**

L'immobilisme représente aussi une forme de résilience organisationnelle dans sa relation avec les chocs et les crises provenant de l'environnement. Selon Gulsun Altintas et Isabelle Royer (2009), la résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à éviter un danger. De même, Erik Hollnagel, David Woods et Nancy Leveson (2006 : 16) définissent la résilience organisationnelle comme la « capacité d'une organisation à garder ou retrouver un état de stabilité dynamique qui lui permet de poursuivre ses opérations pendant et après un incident majeur ou en présence d'un stress continu ». Pour Alan Meyer (1982), la résilience organisationnelle s'explique par la capacité d'éviter ou de limiter l'impact des incidents et par la capacité à le résorber.

Selon William Kahn, Michelle Barton et Colin Fisher (2018 : 509), la résilience organisationnelle est « l'aptitude d'une organisation à absorber les tensions et à préserver ou à améliorer son fonctionnement malgré l'adversité ». Dans le même sens Gulsun Altintas (2020) considère que la résilience est forte quand elle connaît la crise d'avance et l'anticipe pour l'éviter, a contrario la résilience est faible dans le cas où elle subit une crise et ne réussit pas à la surmonter. Dans ce sens, Martina Linnenluecke (2015) considère que les organisations résistent aux crises et gardent leur stabilité quand elles montrent plus de flexibilité dans leur

fonctionnement. Selon cette auteure, la résilience se base sur les cinq caractéristiques suivantes : la capacité organisationnelle d'anticipation et de réponses aux menaces externes, la fiabilité organisationnelle, le capital humain engagé, l'adaptabilité de ses modèles d'affaires et les principes d'organisation et de réorganisation dans le fonctionnement des services.

Nous pouvons dire que l'immobilisme organisationnel est considéré comme une forme de résilience organisationnelle face aux crises et aux turbulences de l'environnement. En outre, l'IO peut être considéré comme une situation dans laquelle l'entreprise se préoccupe par la gestion des crises afin de minimiser leur impact et minimiser les dégâts.

### **3.3. Une Stratégie**

L'IO est un choix stratégique quand les dirigeants résistent aux appels du changement émergé par les salariés. Dans cette perspective, l'IO se colore par la dimension politique. Dans ce cadre, Guillaume Marche et Sophie Vallas (2016) précisent que l'immobilisme dans son sens politique renvoie à l'absence de l'évolution et au conservatisme. Selon eux, l'immobilisme institutionnel est une forme d'IO qui se base sur l'ancrage des valeurs et normes culturelles dans les habitudes des individus comme la défiance à l'égard de la puissance publique. En effet, l'idée de permanence de l'IO et sa considération comme finalité des dirigeants, trouve ses origines dans les travaux de Hervé Dumez (2009), Sabine Planel (2011) et Guillaume Marche et Sophie Vallas (2016). Selon Beatrice Hibou (2006) et Hamza Meddeb (2010), l'IO est un choix voulu par les dirigeants quand ils procèdent à une série de successions de réformes et veillent à l'incomplétude des changements dans un seul but qui est la pérennisation de leurs pouvoirs. Cette idée s'aligne avec la pensée de Michel Foucault (1971) qui précise que l'incomplétude du changement est une forme d'exercice de pouvoir pour continuer la surveillance et le contrôle d'un système.

Dans une approche politique, Sabine Planel (2011) stipule que l'immobilisme est une cause et un effet. C'est une cause dans le cas où les enjeux d'évolution et de mouvement risquent de briser le système de pouvoir dominant et les structures soutenues par l'Etat. Dans ce cas, selon l'auteur, le pouvoir politique cherche à enraciner l'immobilisme pour diminuer les effets des résistances. C'est un effet, à cause de l'existence d'une double structure en concurrence dont l'une entrave le déplacement de pouvoir entre une structure traditionnelle ancienne et la structure dominante qui garde sa légitimité en interne. Et l'autre pour faire face aux pressions externes, ce qui permet à la structure dominante de garder sous contrôle ses intérêts et entrave tous les mouvements de résistance.

En somme, et d'après notre lecture, l'IO est une situation qui renvoie, au moins, à deux représentations : Une représentation négative quand elle signifie l'échec, le blocage et le dysfonctionnement de l'entreprise ainsi que la dégradation du climat social à cause de la permanence d'affrontement entre les forces du changement et les forces de résistances. Et une représentation positive quand elle est traitée dans le temps comme équilibre provisoire dans lequel la période de l'IO s'explique par les phases de négociation et la formation des consensus. Ce consensus permet d'ajuster et d'adapter les stratégies et les choix stratégiques par rapport à la réalité du terrain et renforce cette résilience face à la crise.

À titre d'illustration, un responsable dans la mise en place de la réforme avance les propos suivants : « *la principale idée ou avantage gagné dans la période d'immobilisme de l'organisation, c'est la contextualisation de nos stratégies sur le plan individuel, nous avons ressenti l'importance de l'implication du personnel et la discussion des projets avec eux... Car ils savent le terrain mieux que nous, ce sont eux qui subissent l'écart entre la réalité et les décisions imposées* ».

Le tableau suivant récapitule les principales définitions données au concept de l'IO, ainsi que son impact sur la nature du changement et ses déterminants.

**Tableau 7 : Immobilisme versus changement : Quels déterminants ?**

Auteur	Définition de l'IO	Nature du changement	Déterminants
Yvon Pesqueux (2015)	Conséquence d'un échec Absence de changement Dysfonctionnement permanent Blocage dans l'évolution	Routinier Evolution progrès	Style de gestion Inadaptation Le contenu du changement
Séraphin Alava et Louise Langevin (2001)	Conséquence d'un échec Absence d'évolution	Changement progressive	Réaction anti innovation Déterminant lié à la stratégie (accompagnement, intégration, manque de cohérence, absence de consensus, les objectifs non réels...) Lié au leader qui manque d'imagination Effet de l'environnement
Magali Ayache et Hervé Dumez (2009)	Absence d'évolution par rapport aux objectifs préétablis Situation de non changement Objet d'un discours cachant la réalité	Routinière Progression incrémentale	Lié au contenu du changement Forte résistance
Tor Hernes (2005)	Dysfonctionnement, blocage Incompatibilité dans les pratiques à adopter et les existants Non réalisation des objectifs organisationnels	Réformes des entreprises publiques	Style de management déphasé avec la réalité du terrain. Rigidité de structure Lenteur dans le processus de décision
Kurt Lewin (1951)	La phase du gel et regel Le statisme, une situation de dilemme qui provoque le	Cyclique	Le besoin d'adaptation Suit l'environnement

	changement Absence de mouvement et d'évolution		
Hervé Dumez (2009)	L'IO est un choix, un destin lorsque les raisons de la création sont encore valables Signifie la stagnation et l'absence du changement, Inefficacité permanente	Radical Événementiel	Choix stratégiques Rentabilité Continu même avec une performance faible
George Schreyogg et Martina Kliesch-Eberl (2007)	Problème interne de fonctionnement : paradoxe entre le développement des capacités dynamiques et les services de contrôles	Innovation	Style de conduite Manque de sens
Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) Didier Demazière (2003)	Dysfonctionnement, lourdeur, bureaucratie	Imposé et radicale	Structure Rigidité Culture Style de management Nature du changement
Guy Le Boterf (1994)	Dysfonctionnement Absence de flexibilité	Imposé et radicale	Absence d'une intelligence comportementale
Karine Gauche (2015)	Incompatibilité entre bureaucratie et changement	Routinier Réponse aux exigences de l'environnement	Management par urgence Pression de l'environnement Style de management Résistances Communication inefficace

*Source : L'auteur*

## Section 2 : Les Déterminants de l'immobilisme organisationnel

Tor Hernes (2005) observe plusieurs déterminants de l'IO dans le cas de la réforme des entreprises publiques. Il considère que ces déterminants dépendent du contenu du changement, son mode de conduite et la résistance qui s'y oppose. Pour lui, l'IO se manifeste par la paralysie dans le fonctionnement de l'organisation et par l'absence de la volonté ou l'incapacité à résoudre les difficultés. Dans ce cadre, l'auteur met en lumière les facteurs estimés essentiels dans l'intégration et la mise en œuvre de la réforme à savoir le climat de confiance entre les dirigeants et le personnel et la valorisation des rôles des intermédiaires dans les changements. Nous dégageons de cette analyse trois catégories de déterminants organisationnels : la rigidité, l'inertie et le style de leadership.

### 1. La rigidité organisationnelle

La rigidité organisationnelle signifie l'absence de flexibilité et la lenteur dans le changement. La rigidité est une notion qui fait le renvoi à l'absence de réactivité dans le comportement d'organisation face aux exigences de son environnement. Dans la littérature, ce facteur est représenté par son incompatibilité et incohérence avec le changement.

### 1.1. La structure bureaucratique

La rigidité structurelle signifie la complexité de redéploiement des ressources organisationnelles, d'ailleurs depuis les travaux de Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), le changement d'une organisation bureaucratique est une tâche très difficile vue la complexité de l'organisation elle-même. Pour lui, la complexité réside dans le besoin du changement, d'une part et dans l'absence de flexibilité des entreprises publiques, d'autre part. Selon Jean-Daniel Reynaud (1964), la complexité d'une organisation bureaucratique réside à plusieurs niveaux : dans les procédures, le style de fonctionnement, les politiques de gestion des ressources humaines et le mode de conduite. Il observe que le changement des organisations bureaucratiques ne peut se réaliser que dans le cas d'un changement radical et une destruction de système existant. Pour lui, la bureaucratie se présente comme synonyme de l'inefficacité des entreprises.

Jean-Daniel Reynaud (1964) explique l'incompatibilité entre le changement et les organisations de type bureaucratiques par la lourdeur des procédures et la dépendance aux autres institutions bureaucratiques. De même, il ajoute que la rigidité s'explique par l'incompatibilité entre les besoins et la réalité. Cette idée est affirmée par Alain Fayolle et Louis Jacques Fillion (2006) quand ils stipulent qu' « il n'est pas facile d'adopter l'agilité de la gazelle quand évolue en configuration d'éléphant ».

Selon Didier Demazière (2013), la rigidité est un résultat d'une organisation de type bureaucratique. Il considère que les dysfonctionnements et les blocages deviennent des phénomènes omniprésents dans le fonctionnement de l'organisation. Ainsi, il affirme que parmi les difficultés est l'usage intensif des règles. Pour lui, ce type d'organisation résout les problèmes de dysfonctionnements par la génération d'une série de règles jusqu'à atteindre une situation de « cercle vicieux bureaucratique » au sens de Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977). Didier Demazière (2013) observe que dans la forme bureaucratique, la rigidité s'installe comme une caractéristique permanente de l'organisation et sa gestion devient une tâche très compliquée.

Dans la même perspective, Jean-Daniel Reynaud (1964) explique que la bureaucratie est un ensemble de règles qui structurent les organisations et qui lui donnent le caractère statique. Ces règles engendrent au cours du temps des erreurs de dysfonctionnement qui s'accumulent et amplifient la rigidité de l'entreprise. Pour ces raisons, l'auteur affirme que le changement dans les entreprises bureaucratiques ne peut avoir lieu que suite à une crise.

L'idée de l'incompatibilité et les difficultés de changement dans les organisations bureaucratiques à cause de leur rigidité est partagée par plusieurs auteurs tels que Karine Gauche (2015) qui explique l'incompatibilité par l'absence de la flexibilité et l'incapacité des organisations à répondre rapidement aux pressions de leur environnement. Il en est de même pour Andrew Van de Ven et Marshall Scott Poole (1995) qui affirment que l'urgence du changement conduit à l'échec grâce au faible engagement des acteurs et l'absence de la réactivité. Dans le même contexte, Karine Gauche (2015) stipule que cette incompatibilité est due à plusieurs facteurs à savoir, l'incohérence entre les besoins réels et le style de la direction, la faiblesse du pouvoir central, la permanence de la résistance et la négligence de l'effet de la communication.

Dans ce cadre Olivier Devise, Jean-Luc Paris et Jean-Pierre Vaudelin (2008) identifient deux sortes de rigidité organisationnelle l'une est de nature structurelle et l'autre est de nature comportementale. La rigidité de nature structurelle concerne les difficultés dans le fonctionnement des activités et dans les échanges entre les différents services au sein de l'organisation. Pour lui, la rigidité est présentée comme opposé à la flexibilité organisationnelle et se caractérise par la haute standardisation des activités et relations internes. Selon lui, ce type de rigidité fonctionne dans un environnement stable et prévisible. La deuxième sorte de rigidité est de nature comportementale, pour Olivier Devise, Jean-Luc Paris et Jean-Pierre Vaudelin (2008), elle dépend de la culture et le style de management dans l'organisation. Elle se présente comme opposée à la notion d'intelligence comportementale. Dans ce sens, un environnement stable incite les entreprises à rationaliser les structures et les processus en opposition avec un environnement instable qui pousse les entreprises à alléger leur structure et assouplir leur processus.

## **1.2. Le changement dans les organisations bureaucratiques**

Selon notre littérature, nous constatons que le changement d'une organisation bureaucratique est une situation paradoxale dont le changement oscille entre l'urgence imposé par l'environnement et le besoin de temps pour la routinisation et l'acceptation des nouvelles valeurs du changement (Manfred Kets De Vries, 2006 ; Jurgen Habermas, 2002). Ce paradoxe inspire Karine Gauche (2015) à faire la différence entre la situation d'urgence et celle de la crise par l'émergence des solutions du terrain. Il conclut que le style de management par l'urgence influe négativement sur le processus de changement. En revanche, la situation de crise favorise l'émergence des solutions adaptées et le développement de la capacité collective.

D'ailleurs, Julien Batac et Vincent Maymo (2009), dans leur étude du changement d'une entreprise publique, affirment cette idée et considèrent que l'échec du changement est très probable dans les structures rigides à cause de la complexité de fonctionnement. Dans ce sens, ils identifient trois causes d'échec : les difficultés d'intégration, le désengagement du personnel et l'incompatibilité de la structure. Ces auteurs détaillent cette idée et observent que l'organisation de l'entreprise et la division du travail constituent un frein au changement pour deux raisons principales : la première est la complexité de la structure bureaucratique qui entrave le processus de changement. La deuxième raison est liée au personnel qui résiste en privilégiant la défense des règles et procédures. Selon ces auteurs, l'échec du changement est dû à la manière d'intégration du changement lui-même et son caractère local non-profond. Ils considèrent que le changement imposé et canalisé par la hiérarchie ne garantit pas une réelle appropriation des nouvelles valeurs par le personnel.

### **1.2.1. Facteur individuel et résistance au changement**

Face aux risques du changement, le personnel fait recours aux caractéristiques bureaucratiques pour se protéger (Ariel Eggrickx, 2012). Cette idée s'aligne avec les critiques de Michel Crozier (1962) qui stipule que les acteurs dans l'entreprise s'attachent aux règlements et aux standards incités par la bureaucratie pour résister au changement. En effet, Sophie Mignon (2009) avance que l'inertie organisationnelle se manifeste par le manque de cohésion dans le fonctionnement de l'organisation bureaucratique. Elle considère que dans le type d'organisation rigide, les décideurs se caractérisent par leur attachement à des stratégies passées et leur rejet du changement. Ainsi, les entreprises se caractérisent par la permanence de résistance du personnel pour des raisons psychologiques et cognitives.

Dans le même contexte, certains travaux stipulent que la résistance au changement s'explique par l'incapacité de répondre à ses exigences (Fanny Lafaye, et *al.*, 2021 ; Céline Bareil, 2013). En effet, cette résistance survient lorsque la perturbation causée par le nombre et les exigences des multiples changements simultanés excèdent la capacité de changement d'une organisation. Selon Yvon Pesqueux (2015), la saturation au changement est d'origine humaine, il affirme que le besoin de rapidité, de réactivité et la permanence d'une adaptabilité sont les principales causes d'un malaise dans le travail qui mène à une situation de saturation au changement. De même pour David Autissier, Laurent Giraud et Kevin Johnson (2013), les personnes se retirent du système organisationnel en créant une spirale de défiance et de non-productivité.



Parallèlement, Christian Bourion (2015) affirme que l'instabilité de l'environnement et le besoin répétitif d'adaptation génère une situation de mal-être managériale.

François Dupuy (2013, 2015) est allé plus loin et critique le management moderne, il parle de la déshumanisation des êtres humains par les surutilisations des outils et techniques de gestion moderne qui réduisent l'autonomie et la responsabilisation des managers. Cette idée est soutenue par Sandra Van Thiel et Frans Leeuw (2002) qui considèrent que l'introduction des mesures du rendement et l'efficacité sur le plan individuel et collectif provoque la paralysie et le blocage dans le fonctionnement de l'organisation.

Dans ce cadre, un manager intermédiaire travaillant à TT explique « *malgré l'amélioration dans les conditions de travail, la mise à notre disposition d'un médecin de travail, l'assurance-maladie, la digitalisation des services RH, les subventions de nos activités socioculturelles, nos vacances et autres services, le travail lui-même devient une source de stress et de fatigue puisque nous sommes sous la pression quotidienne des statistiques et les seuils de performance c'est ce qui débouche sur des situations de relâchement et d'abandon de plusieurs collègues* ».

### **1.2.2. Le facteur culturel**

Marc Lebailly et Alain Simon (2004) observent que la culture organisationnelle est considérée, d'une part, comme un outil qui facilite l'adaptation aux changements externes et à l'intégration interne, et d'autre part comme une source de résistance au changement quand ce dernier engendre une rupture avec les valeurs existantes. Dans ce sens, Liette Lapointe et Rivard Suzanne (2005) affirment que la culture organisationnelle est une condition de réussite et de soutien qui facilite la mise en place des projets du changement organisationnel.

Selon Jacques Defrenne et Chantal Delvaux (1992), une culture est jugée défavorable au changement, lorsqu'elle entrave le changement. Elle se caractérise par les rejets des valeurs imposées par le changement. De même Driss Ferar (2017) estime que la culture est un facteur de résistance quand il s'oppose aux nouvelles techniques du management et plus précisément aux pratiques liées à la gestion des ressources humaines. Parallèlement, Panagiotis Petrakis, Dionysis Valsamis et Kyriaki Kafka (2017), dans leur étude sur le rôle de la culture dans la croissance des organisations, affirment qu'une culture défavorable au changement conduit à une situation d'immobilisme. Selon eux, cet immobilisme se caractérise par l'enfermement de l'entreprise sur elle-même et la permanence de la situation de stagnation. Panagiotis Petrakis, Dionysis Valsamis et Kyriaki Kafka (2017) observent que cette stagnation s'explique aussi par la négligence des mouvements de l'environnement et le rejet de tous ses signaux d'alerte. La

culture, selon ces auteurs, est déterminée par l'influence exercée sur le système de préférence individuel qui se réalise dans le comportement d'évitement et de conservation.

Parallèlement, Pierre Dupriez (2002), partant du constat que la culture est un construit social et le changement met en péril les valeurs et la pérennité du groupe, il considère que la culture est un facteur qui entrave la modernisation des entreprises. Cette idée est partagée par Yannick Fronda (2008), lorsqu'il évoque la question d'un changement culturel comme cause d'une situation de non-changement et de blocage organisationnel. Dans le même sens, Yannick Fronda (2008) explique l'IO par l'incapacité des individus à réaliser leurs intérêts. Pour lui, les individus résistent au changement imposé à cause de leurs perceptions des changements comme générateurs de chaos et d'instabilité. Il conclut que l'IO est un résultat d'une résistance culturelle.

Pour Céline Sauvezon (2017), l'organisation est définie comme un lieu d'échange et de confrontation d'identités. Selon elle, cette identité est influencée par les appartenances socioprofessionnelles qui sont modulées par l'environnement organisationnel et les jeux de pouvoir inter-acteurs, ceci implique que la culture est une représentation construite. Cette auteure explique aussi la résistance et le freinage du changement par les affrontements entre les sous cultures et la culture globale, ce qui accentue les écarts dans les présentations et l'incompatibilité.

### **1.2.3. Difficulté d'adaptation**

Le problème d'adaptation est traité dans la littérature au niveau humain et organisationnel. Sur le plan organisationnel, l'échec prend la forme des dysfonctionnements des stratégies, dans les structures et les choix tandis que sur le plan humain, il prend la forme psychologique quand il discute les valeurs, les comportements ainsi que les compétences des décideurs. Ces idées sont confirmées par Justine Arnoud et Pierre Falzon (2013) quand ils associent les causes d'inadaptation à des facteurs organisationnels et humains en relation avec la rationalité des dirigeants. Pour eux l'adaptation signifie le passage d'un état stable à un autre connu et calculé d'avance. Dans les entreprises publiques, ces auteurs observent que l'adaptation se réalise à travers les projets de réformes dans lesquels la négligence des facteurs organisationnels et humains joue un rôle principal dans leur échec.

La rigidité organisationnelle conduit à l'échec organisationnel à cause des difficultés d'adaptation des entreprises à leurs contextes et au dynamisme de l'environnement. Cette idée est confirmée par Bastien Irondelle (2012) dans son étude sur l'attentat du 11 septembre 2001 lorsqu'il a fait référence à l'absence d'adaptation de services de renseignement américains

aux évolutions des puissances terroristes. Selon lui, le problème d'adaptation est dû à la nature bureaucratique des agences. Il identifie trois types de problèmes bureaucratiques : structurels, culturels et ceux liés aux capacités des acteurs. Les problèmes structurels sont liés aux dysfonctionnements des mécanismes de coordination internes de l'entreprise. Les problèmes culturels se manifestent dans l'opposition à l'innovation et à la gestion de carrière et de promotion. Le dernier problème est lié à l'incapacité d'adaptation des acteurs principaux avec les nouveaux contextes caractérisés par la montée en puissance de menaces terroristes. L'auteur conclut à la fin de son analyse que cette rigidité dans le fonctionnement des agences nécessite des réformes. Selon l'auteur, la réforme assure l'adaptation des entreprises à leurs environnements et les aide à faire face à l'égoïsme qui caractérise les comportements des principaux acteurs. Pour lui, ces acteurs favorisent souvent leurs intérêts dans le cadre d'une résistance au changement.

À titre d'illustration, la réforme de TT à son début était perçue comme une préparation pour une privatisation totale de l'entreprise. Les discours qui prônent pour une meilleure flexibilité et une optimisation des ressources sont perçus comme une manipulation par le pouvoir public. Dans ce sens, le Secrétaire Général de l'Organisation Syndicale affirme cette idée en partageant l'avis suivant « Nous avons demandé à l'Etat de nous expliquer la vente d'une entreprise gagnante qui représente une composante principale de l'économie nationale et participe à plus que 10 % de PIB ? La seule explication donnée à cette décision est qu'elle va rendre service aux opportunistes ». Dans ce sens, le rapport de la Banque Mondiale<sup>1</sup> confirme l'importance du secteur des télécommunications et la nécessité de sa réforme.

Selon Justine Arnoud et Pierre Falzon (2013), l'échec de changement dépend des marges de manœuvre que les acteurs utilisent dans leurs activités. Pour eux, les conséquences d'un changement sont un travail de réorganisation dans la marge de manœuvre de chacun. Dans cette vision, Justine Arnoud et Pierre Falzon (2013) identifient trois systèmes d'organisation selon le degré d'autonomie attribué aux acteurs : un système adapté et normatif dans lequel l'acteur suit les instructions. Un système adaptable qui se caractérise par une autonomie limitée. Et un système « développementale » dans lequel le degré d'autonomie est important et l'acteur possède une marge de liberté pour ajuster ses actes en fonction de son environnement (Justine Arnoud et Pierre Falzon, 2013).

---

<sup>1</sup> Rapport : Intégration mondiale de la Tunisie : Une nouvelle génération de réformes pour booster la croissance et l'emploi disponible sur le site :

<http://documents.worldbank.org/curated/en/269451468121137188/pdf/454090FRENCH0P10ONLY10Sept016102008.pdf> (consulté le 25/04/2020 à 15h23).

Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti (2016) considèrent que l'IO trouve ses origines dans la dégradation du climat social et la détérioration de l'ambiance de travail. Pour eux, l'absence de cohérence est due à un échec dans la coordination et la coopération au sein de l'entreprise et le manque de confiance inter-individus.

## **2. L'inertie organisationnelle et la résistance**

L'idée d'échec est généralement fondée sur la confrontation entre deux forces, l'une pour le changement et l'autre pour la résistance. Le blocage de l'évolution des entreprises peut trouver ses origines dans l'inertie organisationnelle qui se produit dans les conflits d'intérêts entre les forces soutenant la réalisation des objectifs organisationnels et les forces qui entravent l'avancement vers ces objectifs.

Selon Richard Cyert et James March (1963), l'inertie organisationnelle signifie les conflits d'intérêts dans l'organisation qui s'intensifient dans les phases de changements. Dans ces phases, les dirigeants se focalisent sur le développement des compromis avec les parties prenantes. Parallèlement, l'inertie organisationnelle est liée au mode de gestion, au système d'incitation de l'organisation et à sa présentation de la réalité (Daniel Levinthal et James March, 1993).

Dans le cadre d'un processus de changement, les capacités de prendre le risque chez les dirigeants et sa perception du changement explique le développement de la notion d'immobilisme. Cette idée est confirmée par Richard Nelson et Sidney Winter (1982) quand ils soulignent que les dirigeants se trouvent incapables de briser la trêve organisationnelle. Pour eux, le changement est équivalent au remplacement d'une stabilité existante par une situation d'incertitude. Parallèlement, ils confirment que l'inertie organisationnelle exerce une influence sur les dirigeants pour maintenir l'organisation existante.

Pour bien saisir la relation entre l'immobilisme et l'inertie organisationnelle, nous revenons sur la définition de l'inertie organisationnelle. Selon Richard Rumelt (1995), l'inertie organisationnelle s'explique par l'absence ou l'insuffisance dans la flexibilité d'une organisation. Dans le management stratégique, Danny Miller et Ming-Jer Chen (1994) considèrent que l'inertie organisationnelle est un phénomène qui se manifeste dans l'organisation en affectant tous les composants de l'organisation. Elle s'explique par l'attachement des décideurs à des choix pris dans le passé.

D'après Richard Rumelt (1995), L'inertie organisationnelle se caractérise par la permanence de la forme organisationnelle existante et le rejet de toute idée du changement. C'est ce qui explique, selon lui, sa lenteur et la lourdeur de sa réactivité envers les risques provenant de

son environnement. Mais Richard Rumelt (1995) ajoute que cette idée a une autre facette positive quand elle protège l'entreprise des faux signaux et des bruits du marché et lui permet de trouver le temps pour comparer et ajuster ses stratégies.

Les déterminants de l'inertie organisationnelle selon Richard Rumelt (1995) sont multiples : de type perceptuel quand elle concerne les perceptions du changement. De type motivationnel lorsqu'elle relie la motivation du personnel et des dirigeants. Selon lui, l'inertie organisationnelle est déterminée par l'absence des réponses innovantes pour les nouveaux problèmes et l'absence d'une cohérence interne. Et le dernier de type est de nature politique qui réside dans la manifestation des conflits d'intérêts.

Dans cette relation entre le changement et l'inertie organisationnelle, Seok Eun Kim et Gee Weon Chang (2009) affirment que l'inertie organisationnelle peut aller vers le blocage des processus du changement. Ce blocage prend la forme de la rigidité et l'exagération dans la prudence et la résistance au changement (Barbara Romzek et Patricia Wallace Ingraham, 2000). Selon Richard Soparnot (2013), l'échec se réalise suite à une forte résistance au changement, il explique que ces résistances reflètent la perception construite par les employés sur le changement. Pour lui, la résistance des individus au changement prend la forme d'un comportement de combattant, d'observateur, de conformiste et d'opportuniste. Dans la même perspective, Jan Philip Krugel et Stefan Traub (2018) considèrent que l'incertitude ne conduit pas forcément au changement et affirme que la résistance au changement représente une cause principale de son échec.

En somme, l'inertie organisationnelle est un résultat de confrontation de deux perceptions différentes du changement. La première perception considère l'immobilisme comme un phénomène lié aux capacités et compétences des dirigeants. Dans ce cadre, les dirigeants négocient des consensus et compromis avec les forces de résistance pour maintenir l'existant. La deuxième perception considère le changement comme menace, dans ce cas, le personnel se protège par le développement des attitudes défensives diversifiées. Cette perception de menace peut avoir aussi des racines culturelles quand le personnel considère le changement comme phénomène de remise en cause des valeurs et croyances communes.

### **3. Mode de conduite et style de leadership**

D'après Véronique Perret (1996), le mode de conduite de l'acteur principal peut jouer un rôle de générateurs de résistance et de frein pour le changement à cause des données véhiculées. Pour lui, le rôle de pilotage et la gestion du changement sont conditionnés par les

représentations du changement par les acteurs. Selon Peter Witt (1996), la conduite du changement est une phase importante dans la démarche du changement, elle est liée au charisme et aux capacités des managers. Dans le même sens, Kamel Mellahi et Adrian Wilkinson (2004) considèrent l'échec du changement comme une question de gestion et de pilotage. Dans ce cadre, le remplacement des dirigeants est vu comme une opportunité pour changer les stratégies selon George Boyne et Alex Chen (2006) et réaliser une rupture avec les anciennes pratiques (Itai Beerli, 2012).

Dans le cas d'une inertie organisationnelle, Roland Bel, Vladimir Smirnov et Andrew Wait (2018) observent que les managers rendent le changement significatif grâce à leur style de gestion et leurs mécanismes de communication. Pour eux, le changement prend la forme des idées qui émergent des groupes dont la mission est de manager et de soutenir les efforts par l'adoption d'un style de communication favorisant la réalisation des objectifs. Ces auteurs affirment que la gestion du changement suit une démarche d'un projet dans laquelle les managers se focalisent sur les résultats.

Pour Luca Giustiniano, Miguel Pina Cunha et Stewart Clegg (2016), la conduite du changement est une question de leadership qui se base sur un leader compétent, fort et autonome, c'est-à-dire se base sur la compétence et la discrétion. Pour eux, la compétence signifie la capacité de former et d'utiliser un jugement basé sur la capacité d'analyse et de l'expérience.

### **3.1. Le style de leadership et l'immobilisme organisationnel**

Le leadership est une capacité individuelle influencé par l'environnement culturel et social de l'entreprise. Cette idée est affirmée par plusieurs travaux qui insistent sur son rôle dans la réalisation des objectifs organisationnels (Davide Christian Orazi et *al.*, 2013 ; Sarah Saint-Michel et Nouchka Wielhorski, 2011 ; Dag Ingvar Jacobsen, 2017).

Maria José Sousa et Alvaro Rocha (2019) reprennent le modèle de Kurt Lewin (1939) qui identifie trois types de leaderships : Un type autoritaire qui prend seul les décisions sans consulter l'équipe. Un type participatif qui prend la décision finale après une discussion avec l'équipe. Et un type de délégation qui joue le rôle d'animateur dans l'équipe et coordonne avec les collaborateurs dans la prise des décisions.

Francis Yammarino et Bernard Bass (1990) identifient deux styles de leadership : un style transactionnel et l'autre transformationnel. Ils considèrent que ces styles se mobilisent pour conduire les changements dans les organisations et permettent d'engager le personnel. Selon eux, le style transformationnel se base sur les engagements mutuels entre les collaborateurs et

les leaders. Dans ce style, les leaders donnent l'exemple et partagent la vision stratégique avec ses collaborateurs. Le deuxième style est le leadership transactionnel, il se concentre sur l'amélioration de rendement des collaborateurs. Dans ce style, la gestion des moyens et la performance occupent une place centrale dans les activités de leaders (Sarah Saint-Michel et Nouchka Wielhorski, 2011).

De même dans le secteur public, la question de leadership est un peu compliquée puisqu'elle dépend des complexités des organisations publiques et du style d'administration qui entrave l'autonomie et la formation des compétences chez les fonctionnaires (Davide Christian Orazi et *al.*, 2013). Dans ce cadre, Timothy Judge et Ronald Piccolo (2004) identifient quatre dimensions qui participent à la formation de ce leadership à savoir le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée.

Van Wart (2003) considère le leadership dans le secteur public comme un processus qui vise la réalisation des objectifs par les moyens possibles de manière efficiente, efficace et légale. Ainsi, il considère que le leadership est une capacité qui facilite l'adaptation des organisations à leur environnement.

Davide Christian Orazi, Alex Turrini et Giovanni Valotti (2013) affirment que les fonctionnaires publics ont la capacité d'assumer les fonctions de leadership. Dans ce cadre, ils parlent de la notion de leadership intégré dans le secteur public dont les compétences se focalisent sur la réalisation des objectifs, l'entretien des relations saines et productives dans le travail, donner l'exemple et communiquer efficacement. Selon ces auteurs, le leader aide l'entreprise à être réactive, à s'adapter à son environnement, à encourager le personnel pour adhérer et s'appropriier les nouvelles valeurs du changement et identifier les opportunités dans un environnement turbulent.

Luca Giustiniano, Miguel Pina Cunha et Stewart Clegg (2016) mettent en lumière le style de gestion des dirigeants et leur effet sur l'organisation. Pour eux, le leader peut conduire son navire vers la « sérendipité » ou à la « zemblanité » dont la première signifie le hasard qui mène à de bonnes découvertes et la deuxième signifie la volonté et la discrétion qui mène à la crise. Pour eux, les capacités des dirigeants et leurs choix peuvent être à l'origine de tous les problèmes et créer des catastrophes et des difficultés pour l'entreprise. Dans ce sens, les auteurs expliquent le style des dirigeants par l'excès de discrétion qui est une sorte de rigidité. Ils ajoutent que la rigidité dans le style de leader et la rigidité dans la structure de l'organisation menacent l'organisation par les comportements désavantageux. Cette rigidité est expliquée par la saturation dans la conscience des individus qui arrive à un stade où l'écart entre la réalité et sa perception est énorme (Bernard Chervet, 2017).

### 3.2. Le style d'indécis

D'après Albane Trihan(2016), le manager indécis est une autre forme de style qui est traité dans la littérature comme des qualités de « décideurs » bloqué par des facteurs cognitifs et psychiques qui freinent le mécanisme de prise de décision. Pour lui, la situation d'indécision est une situation dans laquelle les décideurs envisagent plusieurs possibilités dans un délai provisoire. Cet auteur ajoute que l'indécision est un phénomène qui dépend des biais d'omission et du statu quo : le biais d'omission se caractérise par la peur de réaliser des résultats négatifs. Et le biais de statu quo est très répandu dans la situation immobile. Jeffrey Inman et Marcel Zeelenberg (2002) partagent cette idée et expliquent les recours de certains managers aux chiffres et aux statistiques pour justifier leurs décisions, d'une part et éviter certaines responsabilités en se cachant derrière les langages chiffrés, d'autre part.

Parallèlement, Dev Dalal et al., (2015) précisent que l'indécision se présente comme une difficulté chronique de prise de décision chez les acteurs. L'indécis, pour eux, est une personne qui décide lentement, il est souvent anxieux, enclin à regretter, insécurisé et inhibé. Cette idée est partagée par Randy Frost et Deanna Shows (1993) et Eric Rassin et al., (2007) qui considèrent que l'indécision prend la forme d'un comportement individuel se caractérisant par l'hésitation et la lenteur dans la prise de décision.

Florence Nussbaum (2015) considère que le style indécis participe à l'installation de la situation de l'IO. Il explique que la permanence de désordre et de dysfonctionnement comme forme d'IO est tributaire à la capacité limitée des décideurs pour apporter des solutions à des problèmes qui persistent dans le temps. Cette idée est confirmée par Guy Pelletier (2005) quand il considère que le remplacement de dirigeant s'appuie essentiellement sur la recherche des comités de direction d'une personne qui décide et agit. Dans le même sens, il ajoute que pour comprendre le changement, il faut comprendre le dirigeant qui décide et le contexte de sa nomination.

Le style de gestion et la manière de prise de décisions représentent une source de vulnérabilité pour les entreprises. D'ailleurs, dans certains travaux, l'instabilité des dirigeants est argumentée par l'inadéquation entre leur mode de conduite et le contexte de l'entreprise (Andrei Shleifer et Robert Vishny, 1989). La question de remplacement des dirigeants dans les entreprises est présentée par Carine Deslée (2008) comme un changement de paradigme. Selon lui, la culture d'entreprise qui exprime la conscience collective protège le paradigme existant et permet le rejet de toutes les idées du changement. Pour elle, ce paradigme se remet en cause quand il y a une reconfiguration du pouvoir représenté par le changement d'un



nouveau PDG, sans nier l'idée que certains dirigeants peuvent freiner le changement à cause de l'absence de certitude.

Cette idée nous mène à signaler que dans la deuxième phase de la réforme à TT, un nombre élevé de dirigeants a été remplacé. Dans cette phase, le climat social de l'entreprise était sous tension et très conflictuel. L'Etat a subi la pression syndicale et à chaque fois il remplace le PDG de l'entreprise dans le but de trouver le leader adéquat pour gérer la situation et absorber les pressions syndicales. Dans ce cadre, l'Etat a remplacé le PDG à cinq reprises pendant quatre ans<sup>2</sup>.

### **Section3 : Agilité versus immobilisme organisationnel**

Dans cette section, nous essayerons de présenter la relation entre l'AO et l'IO dans un contexte de réforme selon l'approche évolutionniste et de sociologie de la traduction.

#### **1. Agilité organisationnelle et immobilisme organisationnel selon une approche évolutionniste**

Dans une approche évolutionniste, la relation entre l'IO et l'AO se base sur le sens de l'évolution comme une mutation en fonction du temps et les mécanismes de sélection.

##### **1.1. La mutation : Entre l'échec et l'évolution**

L'évolution dans cette théorie est vue comme conséquence des variations et des mutations, elle prend la forme d'un changement continu et des progrès (Richard Nelson et Sidney Winter, 1982). Dans cette approche, le changement est de nature structurelle et informelle, il se base sur l'émergence des nouvelles activités et l'abandon ou la modification des activités existantes selon le contexte organisationnel (Richard Nelson et Sidney Winter, 1982). Ces auteurs observent que la mutation prend la forme d'un changement continu et des progrès dans le temps. Nous déduisons de cette présentation que l'évolution d'une entreprise dans le temps s'explique par des mutations qui suivent une trajectoire dans laquelle il y a des moments d'avancement et des moments d'échec. Autrement dit, dans le vécu d'une entreprise, il y a des phases d'évolution et de progrès et des phases d'arrêt et d'absence d'évolution. Ce constat colle avec notre cas d'étude qui est illustré dans les différentes phases du changement de l'entreprise. Durant ces phases, le sens de l'évolution oscille entre l'agilité

---

<sup>2</sup> La démission de PDG de Tunisie Telecom : <http://www.kapitalis.com/economie/entreprise/11243-le-pdg-de-tunisie-telecom-demissionne-de-nouveau.html> (consulté le 21/04/2020 à 20h51)  
<http://www.kapitalis.com/economie/entreprise/11244-les-raisons-de-la-demission-du-pdg-de-tunisie-telecom.html> (consulté le 21/04/2020 à 20h 59).

et l'immobilisme, l'évolution et le progrès permanent donnant le sens à l'agilité organisationnelle (Steven Goldman et *al.*, 1995). En revanche, les moments de freinage de l'évolution s'expliquent par l'immobilisme (Magali Ayache et Hervé Dumez, 2016).

Dans la même perspective, l'AO considère l'évolution comme un phénomène routinier, pendant lequel l'entreprise essaie de tirer des avantages et veille à une lecture préventive pour anticiper et réagir (Jérôme Berrand, 2009 ; Audrey Charbonnier-Voirin, 2011). Cependant, la situation d'IO est une conséquence d'un échec et se caractérise par l'absence de l'évolution (Magali Ayache et Hervé Dumez, 2016). En effet, l'entreprise au sens des évolutionnistes est considérée comme un lieu d'apprentissage où l'évolution se réalise à travers des micro changements qui s'accumulent et s'ajustent au cours du temps. D'ailleurs, l'échec dans cette approche se coïncide avec l'erreur qui se manifeste dans un cadre de tâtonnement où les entreprises cherchent à dépasser les situations d'immobilisme.

Dans la relation entre l'AO et l'IO, nous enregistrons une divergence apparente dans le sens du changement et un point d'opposition. Dans ce cadre, le changement est considéré comme un événement non désirable et représente des moments de tension pour les entreprises rigides et immobiles (Luca Giustiniano et *al.*, 2016), alors que pour les entreprises agiles, le changement est un événement routinier et maîtrisé dans lequel l'entreprise cherche les opportunités nouvelles et le considère aussi comme une étape de progrès (Steven Goldman et *al.*, 1995 ; Myriam Jézéquel, 2016, Yahaya Yusuf et *al.*, 1999 ; Bohdana Sherehiy et *al.*, 2007).

Le sens de l'échec dans cette théorie varie dans un intervalle dont les extrémités sont l'erreur et la crise. L'échec peut prendre le sens d'une erreur par laquelle l'entreprise apprend et ajuste ses méthodes et démarches. Dans l'approche évolutionniste, l'échec est considéré comme un phénomène naturel qui dépend de plusieurs facteurs comme le processus de sélection, la rationalité limitée des individus, les routines organisationnelles et la manière de son imbrication (Richard Nelson et Sidney Winter, 1982). Dans ce cadre Béatrice Bon-Michel (2011) stipule que l'organisation dans ce courant est considérée comme un système adaptatif qui apprend de son expérience dans un processus itératif. Elle ajoute que l'échec représente une expérience dans laquelle l'entreprise s'évalue et tire des leçons pour reformuler continuellement son modèle afin d'assurer son adaptabilité et son survie. Parallèlement, Robert Maoti (2008) considère que la préservation d'une cohérence interne et les efforts investis pour éviter les dysfonctionnements sont les principales caractéristiques de l'adaptation. Cet auteur considère que l'échec est une question de conduite et réside dans le choix des combinaisons des routines.

Nous considérons que l'idée d'échec représente le nœud dans la relation entre l'IO et l'AO, elle représente une situation intermédiaire entre l'agilité et l'immobilisme organisationnel. Intermédiaire pour dire au carrefour qui mène vers le « sentier » ou vers d'autres chemins non souhaités par l'entreprise. Ainsi le facteur temps dans cette notion joue un rôle essentiel dans la qualification de l'échec. La permanence de l'échec renvoie au sens de l'immobilisme, mais lorsqu'il est limité dans le temps, il prend le sens de l'erreur qui résulte des tâtonnements pour retrouver le chemin souhaité.

## 1.2. Les mécanismes de sélection

Selon Giovanni Dosi et Sidney Winter (2003), les organisations changent leurs modes de fonctionnement et leurs choix en fonction des facteurs exogènes et endogènes afin de renforcer leur cohérence interne. D'où pour une entreprise agile, selon Redouane Barzi (2011), la flexibilité et l'adaptabilité représentent les piliers de fonctionnement. La flexibilité pour désigner la facilité de reconfiguration et l'adaptation rapide avec une bienveillance de la part des salariés. L'adaptabilité se base sur la transformation des compétences et sa mise en œuvre. Une entreprise immobile est rigide, elle s'organise selon une structure bureaucratique basée sur un fort excès de règlements et de standardisation (Audrey Charbonnier-Voirin, 2011 ; Michel Crozier et Erhard Friedberg, 1977). Or, pour une entreprise agile, la structure est modifiable selon le contexte et les objectifs organisationnels sans avoir des effets contraignant le fonctionnement (Jérôme Barrand 2009 ; Olivier Badot, 1997 ; Rick Dove, 2001). Une entreprise agile s'adapte facilement grâce à ses capacités dynamiques, à ses compétences (David Teece et *al.*, 2016 ; Kathleen Eisenhardt et Jeffrey Martin, 2000). Cependant, une entreprise immobile investit beaucoup de temps et d'énergie pour faire face aux résistances et aux inerties déclenchées à l'occasion des changements (Stefan Traub et Jan Philipp Krugel, 2017 ; Richard Rumelt, 1995 ; Danny Miller et Ming-Jer Chen, 1994).

Selon Philippe Maoti (2008), le mécanisme de sélection est un système de filtrage qui influence les différentes évolutions possibles de l'entreprise. Cet auteur stipule que la sélection vise le renforcement de l'homogénéité au sein de l'entreprise.

Pour faire face aux pressions exogènes et endogènes, les entreprises cherchent à suivre une trajectoire qui mène à la réalisation des objectifs (Richard Nelson et Sidney Winter, 1982). Une entreprise immobile se caractérise par sa préoccupation de la résolution des problèmes internes (Andrea Patalano et Steven Wengrovitz, 2007). D'ailleurs, les routines organisationnelles représentent le champ d'intervention des managers au sens de Richard Nelson et Sidney Winter (1982). Ces managers se préoccupent par le développement des

routines et leur mise en œuvre pour garder l'entreprise en vie (Philippe Moati, 2008 ; Richard Arena et Nathalie Lazaric, 2003). La conduite et le style de management sont des facteurs déterminant dans la réussite ou l'échec du changement (Kamel Mellahi et Adrian Wilkinson, 2004 ; Davide Christian Orazi et *al.*, 2013 ; Sarah Saint-Michel et Nouchka Wielhorski, 2011 ; Luca Giustiniano et *al.*, 2016).

Dans ce cadre, les évolutionnistes nous parlent des processus de sélection qui se basent sur les choix des routines ainsi que les efforts de développements de ces routines, ils identifient deux types de routines : la première est de nature statique et la deuxième est de nature dynamique. Les routines statiques sont mobilisées pour garder un minimum de cohérence en interne ainsi qu'un fonctionnement rationnel. Or, les routines dynamiques sont développées pour saisir les nouvelles chances et assurer la suivie en fonction de variation de l'environnement (Richard Arena et Nathalie Lazaric, 2003).

Selon Paul Peigné (2013), le changement impacte les routines et déclenche leur transformations et leur rejet afin de s'adapter et éviter les risques. Dans le même sens, Brian Pentland, Martha Feldman et Markus Becker (2012) expliquent que les routines, comme vecteur d'adaptation et de stabilité, changent continuellement. Elles sont à l'origine des interactions inter individus y compris les effets de l'inertie organisationnelle.

Selon cette approche, nous pouvons expliquer l'évolution de l'entreprise dans les trois phases de réforme par : une phase première pour la routinisation, puis une phase de recherche de sentier et la dernière phase représente la mobilisation des routines en fonction des conditions des deux premières phases. D'ailleurs, la première phase s'inscrit dans l'étape de routinisation des nouvelles pratiques et méthodes. Et comme les routines prennent plus du temps pour se former et se stabiliser, ses fruits ne peuvent avoir lieu que dans une période ultérieure. La durée prise pour la routinisation est la durée nécessaire pour que le personnel s'entraîne, s'habitue et s'approprié les nouvelles pratiques.

Cette théorie nous permet de comprendre que l'immobilité de l'organisation dans la phase de crise s'inscrit dans le déroulement normal d'une mutation de l'entreprise. Dans cette phase, se trace le sentier en fonction des mécanismes de sélection qui se compose des pressions de l'environnement, des acteurs et des différentes parties prenantes. Ce sentier représente les grandes lignes d'une stratégie après les ajustements résultants de l'affrontement avec les forces de résistances. Dans la troisième phase, l'organisation bénéficie de l'accumulation de l'expérience et les effets de répétitions dans les phases antérieures qui impactent le rythme des changements.

À titre d'illustration, dans les premiers jours de la réforme, nous avons assisté à une formation qui a pour objectif de nous montrer comment calculer la rentabilité de tout projet avant la décision. Cette nouvelle procédure a pris environ quatre ans pour être appliquée dans tous les postes de l'entreprise. Le changement de méthode d'évaluation du rendement personnel a pris plus de temps et après de longues phases de négociation avec la partie syndicale. Plus précisément, après la grève du 05 juin 2007, l'entreprise a créé une prime de motivation pour le personnel en fonction des résultats de l'entreprise et l'insertion des rendements personnels n'a pas eu lieu qu'en 2017.

L'entreprise a vécu deux grands changements touchant sa structure et les méthodes de travail (2008, 2010). Après des phases de résistance, ces changements, selon nous, ont modifié la représentation de la réalité chez le personnel et ont brisé le sentiment de la peur chez lui.

Dans la troisième phase et après la crise, les changements sont devenus routiniers et dans plusieurs cas demandés par le personnel, à titre d'exemple, la digitalisation des services RH, les subventions des activités socioculturelles et les actions sociétales de l'entreprise envers ses parties prenantes, comme les projets de propreté des plages (été 2018) et le projet de reboisement de la forêt *JbelNahli* après des incendies (novembre 2014).

En somme, la relation entre IO et AO dans notre cas d'étude doit être analysée en fonction des étapes de changement : La première phase est une phase de routinisation et de filtrage, la deuxième phase est une phase de sélection et de négociation puis la dernière phase est la libération de l'entreprise par la mobilisation des routines en fonction de « sentier » obtenu par les deux premières phases. Autrement dit, l'IO et l'AO dans une approche évolutionniste se croisent et se complètent pour engendrer des mutations permettant la survie de l'entreprise. Une autre dimension qui s'impose dans cette relation est le temps, l'AO s'explique par la réactivité de l'entreprise à court terme pour assurer l'adaptabilité et viser la pérennisation et la performance à long terme. Cependant l'IO est un comportement latent et ne se réalise qu'après une évaluation à long terme.

## **2. L'agilité organisationnelle et l'immobilisme organisationnel : Une lecture par la théorie de la traduction**

La mobilisation de la théorie de la sociologie de traduction de Michel Callon et de Bruno Latour (1991) aide à comprendre et à analyser le processus d'introduction d'une innovation dans une organisation. Dans les sciences de gestion, elle permet de comprendre comment les outils de gestion sont construits, adaptés puis acceptés (Wai Fong Chua, 1995).

Dans cette approche, nous considérons que la mise en place de l'AO est une forme d'innovation organisationnelle. Alors le recours à la théorie de la traduction nous aide à analyser et comprendre le processus d'introduction d'une innovation dans une organisation. Sur le plan managérial, cette théorie nous permet de comprendre l'intégration des nouveaux outils de gestion, leur adaptation et l'acceptation par les acteurs (Wai Fong Chua, 1995). Selon Thierry Nobre et Cindy Zawadzki (2015), une controverse est un affrontement entre les acteurs dans le réseau dont l'enjeu est important pour eux, dans ce sens, la controverse représente un phénomène permanent dans le réseau et sa résolution est provisoire à cause de la fragilité des accords (Michel Callon et *al.*, 2001).

Dans ce cadre, Michel Callon (1986 : 146) observe que « Certaines controverses mettent clairement en évidence les jeux d'opposition et d'alliances suivis par les acteurs pour identifier, contenir et éventuellement dévier les contraintes qui pèsent sur eux ou pour imposer des logiques inattendues ». La résistance ou les jeux d'opposition au sens de Michel Callon (1986) joue un rôle essentiel dans la réussite ou l'échec de l'intégration de l'innovation. Cette idée renvoie au sens de l'IO comme conséquence de cette opposition et résultat d'un échec, d'où la relation entre l'IO et l'AO peut être expliquée sous cet angle, l'AO est le processus d'innovation qui déclenche la controverse et l'IO comme conséquence d'affrontement due à l'intégration de cette innovation. L'IO peut représenter une traduction provisoire de controverses qui explique l'acceptation de l'innovation par le réseau (Simon Alcouffe et *al.*, 2008).

La première phase désigne la phase de l'émergence de controverse à cause de l'introduction de l'AO dans l'organisation. Cette controverse s'alimente par les variétés d'acteurs (le gouvernement, le parlement, le Ministère de communication, les banques, le partenaire stratégiques, l'Etat tunisien, les dirigeants, le personnel et les clients) ainsi que les acteurs non-humains à savoir les procédures, les règlements, les systèmes d'information et les ressources matérielles.

Dans cette phase, la mise en place de l'innovation nécessite la mobilisation de tous les acteurs du réseau. Les changements des pratiques et méthodes de travail créent des problèmes et conditionnent les échanges inter-nœuds dans le réseau. La controverse dévoile les divergences qui caractérisent les relations entre les acteurs et donne une idée sur les tensions et les problèmes qui vont compliquer le fonctionnement du réseau (Thierry Nobre et Cindy Zawadzki, 2015). Ces divergences sont manifestées dans plusieurs projets insérés dans le

cadre de la réforme. Nous citons à titre d'illustration, le projet de départ volontaire du personnel<sup>3</sup> en 2014 afin de minimiser la masse salariale.

La phase de crise peut être comprise comme une phase de négociation et d'établissement des consensus pour synchroniser les échanges inter-acteurs. Dans ce passage, nous citons l'exemple de la conception de l'activité de service d'entretien. La version initiale de cette fonction consiste à cadrer les champs d'intervention des services en fonction des demandes élaborés par les chefs de zones par le biais du système d'information. Or ce système ne comprend pas tous les cas de figure d'appels (les motifs d'intervention). Après une phase de vas et vient avec les services chargés de la conception et la configuration, ils ont ajusté le processus et validé les propositions ascendantes.

Pour les pratiques managériales nouvelles, les nouvelles formes d'organisation sont expliquées par les intéressements, enrôlements et la mobilisation qui sont renforcés par les formations des intermédiaires dans la manière d'engager les gens et les manières d'élaboration des consensus (Wai Fong Chua, 1995). Ce constat coïncide avec les dimensions de l'AO quand elle donne plus des libertés aux acteurs et à l'organisation pour se comporter en fonction des changements de l'environnement et pour assurer l'adaptabilité et la survie.

La troisième phase est la phase de la mise en application des consensus qui se caractérise par la stabilité au niveau de la traduction et le fonctionnement avec un degré de synchronisation et de cohérence importants. Dans ce passage, nous citons la signature de la charte de dialogue social comme référence pour organiser les négociations avec la partie sociale dans un climat de transparence (charte du juin 2018). L'élaboration de cette charte a commencé depuis la fin de la deuxième phase (13/06/2014) après les incidents de la phase de crise. Cette crise qui explique aussi le dysfonctionnement dans les processus d'enrôlement, d'intéressement et de mobilisation.

S'appuyant sur le cadre théorique offert par la traduction, il paraît clair que l'IO et l'AO sont deux concepts qui coexistent dans les différentes phases de notre étude. L'AO reflète, généralement le degré de cohérence et de synchronisation entre les différents acteurs, elle se manifeste dans les phases de problématisation, d'intéressement et de mobilisation (Isabelle Walsh et Alexandre Renaud, 2010). Ces phases représentent les différentes étapes de traduction, et plus précisément dans les phases d'élaboration des consensus. Ces phases se caractérisent par la tension et les affrontements entre les différents acteurs. Elles contiennent les séries de traduction qui convergent peu à peu dans des phases de négociation et

---

<sup>3</sup>Projet vise à minimiser la masse salariale par la proposition des récompenses pour le personnel qui ont dépassé l'âge de 50 ans.

d'ajustement mutuel entre les différentes composantes du réseau. Dans ce cadre, l'immobilisme est une situation qui s'explique par des moments où le réseau s'enferme sur lui jusqu'à l'unification des sens et l'élaboration de consensus (Isabelle Walsh et Alexandre Renaud, 2010).

### 3. L'agilité organisationnelle et l'immobilisme organisationnel : *Une relation paradoxale*

Comme nous l'avons avancé précédemment, les approches évolutionnistes et celles de la sociologie de traduction démontrent que la relation entre l'IO et l'AO est de nature paradoxale. Cette relation se caractérise par deux facteurs principaux : le temps et l'omniprésence du paradoxe.

#### 3.1. Les sens de l'agilité et l'immobilisme dans le temps

La relation entre l'AO et l'IO s'affiche comme une relation contradictoire dans laquelle l'AO signifie le progrès alors que l'IO signifie l'absence de l'évolution et la conséquence d'un échec. De même, l'AO est une innovation organisationnelle dont l'introduction déclenche des affrontements de résistance qui peuvent engendrer des situations de dysfonctionnements et d'immobilisme organisationnel. L'AO se manifeste dans les comportements organisationnels à court terme alors que l'IO est une situation qui nécessite plus de temps pour juger son existence. Dans le tableau suivant, nous essayerons de résumer le sens de l'IO et de l'AO en fonction du temps.

**Tableau 8 : L'AO et l'IO selon le facteur temps**

Dimension Temporelle	L'agilité organisationnelle	L'immobilisme organisationnel
<b>A court terme</b>	Réactivité Flexibilité (Audrey Charbonnier-Voirin, 2011 ; Assaad Elakermi et <i>al.</i> , 2004)	Résistance Echec Erreur Dysfonctionnement (Magali Ayache et Hervé Dumez, 2016 ; Monique Combes et Laëticia Lethielleux, 2008)
<b>A long terme</b>	Reconfigurabilité Adaptation permanente Maîtrise du changement Agilité stratégique Pérennité (Audrey Charbonnier-Voirin, 2011 ; David Teece et <i>al.</i> , 2016)	Absence de progrès Inertie organisationnelle Rigidité Echec du changement Inefficacité Mort (Tor Hernes, 2005 ; Didier Demazière, 2003)

*Source : L'auteur*



### 3.2. L'agilité et l'immobilisme : L'omniprésence de paradoxe

Selon notre lecture, nous avons constaté que l'IO et l'AO coexistent à travers les différentes phases du changement. Il est attendu que l'AO représente le changement et ses valeurs et l'IO représente le risque et les conséquences de l'échec. L'AO représente le changement pour l'adaptation et la survie de point de vue des dirigeants (porteurs du changement), l'IO représente la résistance et la représentation du changement chez le personnel de l'organisation. L'aspect paradoxal de cette relation réside dans cette idée de présentation du changement car, généralement, les dirigeants et le personnel visent la performance et la pérennité de l'organisation. Or, chaque partie voit la manière de faire selon ses propres intérêts et selon la nature du climat social et l'histoire de la relation dirigeant/dirigé.

Dans le tableau qui suit, nous présentons cette relation selon le fonctionnement, le statut du changement, les objectifs et l'environnement. Par le fonctionnement, nous désignons le mode de management des entreprises expliqué par les dimensions de flexibilité, de réactivité, de ressources et de la communication qui sont les dimensions de l'agilité. Pour les objectifs qui sont un élément dans cette comparaison, nous désignons les objectifs organisationnels à court et à long terme. Pour le changement, nous focalisons sur sa définition, sa place dans la culture d'entreprise et ses impacts sur les comportements des entreprises. Enfin, par l'environnement qu'il soit endogène ou exogène, nous désignons les exigences et les pressions exercées sur les entreprises qui formulent les besoins en changement.

**Tableau 9 : La paradoxalité de la relation entre l'IO et AO**

Facteurs	Dimensions	Agilité organisationnelle	Immobilisme organisationnel
Fonctionnement	Flexibilité	Fluidité (Ravi Kathuria et Fariborz Partovi, 1999 ; Redouane Barzi, 2011, Assâad Elakermi et al., 2004)	Rigide, bureaucratique, dysfonctionnement, blocage (Michel Crozier et Erhard Friedberg, 1977 ; Ariel Eggrickx et Karine Gauche, 2015)
	Réactivité	A temps /rapide (Steven Goldman et al., 1994 ; David Teece et al., 2016)	Lenteur, indécision (Andrea Patalano et Steven Wengrovitz, 2007)
	Ressources	Polyvalence (Redouane Barzi, 2011 ; Audrey Charbonnier-Voirin, 2011)	Spécialisation (Michel Crozier et Erhard Friedberg, 1977)
	Communication	Multiforme formelle et informelle. Apprenante, ouverte (Jérôme Barrand, 2009 ; Rick Dove, 2001)	Plus formalisée. Structurée. De négociation (Paul Watzlawick et al., 1980)
Objectif		L'adaptation et la capture des opportunités issues des changements de l'environnement. Objectif modifiable (Jérôme	Non réalisé, se préoccupe des confrontations avec les forces anti-changement/conservatrice.

		Barrand, 2009 ; Steven Goldman et <i>al.</i> , 1994)	Objectif fixe (Van Thiel et Frans Leeuw, 2002)
<b>Changement</b>		Routinière /progrès /dynamique (Séverin Legras, 2014 ;Eric Brangier et Corinne Bornet, 2012)	Echec, résistance, saturation (Ariel Eggrickx etKarine Gauche, 2015 ; Céline Bareil, 2013)
<b>L'environnement</b>	Endogènes et exogènes	Exerce une pression En changement permanent Incertitude et non prévisibilité Source d'opportunités et d'innovation (David Teece et <i>al.</i> , 2016 ; Louis Hébert, 2009)	Exerce une pression En changement permanente Incertitude et non prévisibilité Problèmes d'adaptation (Carine Deslée, 2008).
Approche évolutionniste (Richard Nelson et Sidney Winter, 1982)		Evolution Combinaisons des routines Adaptabilité Dépendance de sentier	Absence d'évolution Conséquence de l'échec du changement Inertie organisationnelle
Approche de sociologie de traduction (Michel Callon, 1986)		Fonctionnement de réseau Stabilité de traduction Consensus	Controverse Dysfonctionnement Divergences

Source : L'auteur

### Conclusion du chapitre 3

Dans ce chapitre, nous avons abordé le concept d'IO, nous avons essayé de présenter un éclairage conceptuel sur les origines et les utilisations de ce concept dans la littérature. Dans la deuxième section, nous nous sommes intéressés aux déterminants de l'IO selon la littérature, ces déterminants se diversifient et se multiplient selon les domaines d'études. Dans la troisième section, nous avons questionné le lien entre l'IO et l'AO, dans l'objectif de synchroniser les idées traitées dans les deux chapitres.

Dans ce chapitre, l'IO est admis comme une conséquence de l'échec où le changement n'aboutit pas. C'est une situation de non-changement (Magali Ayache et Hervé Dumez, 2016) où il n'y a pas d'évolution dans la réalisation des objectifs organisationnels. Il se caractérise par la rigidité organisationnelle et la lourdeur dans la réaction face aux exigences environnementales. En revanche, l'IO représente une occasion pour les organisations pour ajuster leur stratégie et adapter leur projet en fonction du contexte.

Concernant les antécédents de l'IO, nous les avons regroupés dans trois catégories : des facteurs liés à la résistance et l'inertie organisationnelle, des facteurs liés au style de leadership et le style indécis et les facteurs organisationnels tels que la rigidité, la saturation au changement, les facteurs culturels et les difficultés d'adaptation.

Voulant étudier le lien entre l'IO et l'AO, nous avons mobilisé le cadre théorique évolutionniste et celui de la traduction. Nous signalons que dans cette thèse nous admettons

que l'AO représente le sens opposé de l'IO. La relation entre l'IO et l'AO est une relation paradoxale qui oscille entre le sens de variabilité et la réactivité. C'est une relation dynamique qui nous permet d'expliquer et de comprendre une réforme engagée dans une entreprise publique au cours du temps. Nous avons compris qu'au cours des différentes phases de la réforme, le rythme de progrès est conditionné par la relation entre les forces de changement et les forces opposées. L'IO se présente sous plusieurs formes à savoir : la résilience organisationnelle, une conséquence de l'échec, le dysfonctionnement, l'échec dans la réalisation des objectifs organisationnels et finalement il se caractérise par l'absence de l'évolution dans un intervalle du temps. Cependant, l'AO se présente comme un opposé à l'IO, elle signifie la réactivité, le dynamisme et la maîtrise du changement. L'AO est une forme organisationnelle qui permet d'absorber les effets de l'IO. L'AO considère que l'IO est une situation provisoire sous forme d'une expérience apprenante. De cette expérience, elle tire les leçons et se permet de s'ajuster et de s'adapter à son environnement.

Dans le chapitre suivant, nous nous intéresserons à la résistance et ses discours. Ce chapitre aura une visée explicative du pourquoi et du comment résister.

---

## **CHAPITRE 4 : LA RESISTANCE ET SES DISCOURS**

---

## Plan du chapitre 4

<b>Introduction du chapitre 4</b> .....	<b>138</b>
<b>Section 1 : La résistance et sa communication</b> .....	<b>139</b>
1. La résistance : Entre opposition et régulation.....	139
1.1. Les conflits : Terrain de résistance .....	139
1.2. Les stratégies de résistances .....	140
1.3. Les déterminants de la résistance .....	142
2. La domestication de la résistance .....	143
3. L'organisation syndicale : Représentant principal de la résistance .....	145
3.1. L'activité syndicale.....	145
3.2. Travail syndical en Tunisie et dans l'entreprise TT.....	146
3.3. Les actions syndicales dans les différentes phases du changement .....	147
3.2.1. Phase 1 : L'activité syndicale entre opposition et domestication par le pouvoir politique.....	148
3.2.2. Phase 2 : la libération de syndicat.....	148
3.2.3. Phase 3 : La crise de renouvellement du bureau et la signature de la charte de dialogue sociale .....	150
4. La communication de résistance.....	151
4.1. La communication syndicale .....	152
4.2. L'inconfort communicationnel .....	153
4.2.1. Dissonance communicationnelle.....	154
4.2.2. L'incommunication.....	155
<b>Section 2 : La traduction et le rôle du traducteur</b> .....	<b>156</b>
1. La traduction : l'opérationnalisation des discours managériaux.....	156
1.1. La relation entre la communication et la traduction .....	157
1.1.1. La traduction est un processus de communication.....	157
1.1.2. La traduction est un processus de construction de sens .....	158
1.2. La traduction est une pratique managériale .....	159
1.3. Approche de la sociologie de traduction .....	160
1.4. La traduction est une routine organisationnelle.....	162
2. Les managers intermédiaires : <i>des traducteurs ?</i> .....	163
2.1. Le contexte de traduction : <i>les effets des rôles et la position</i> .....	163
2.1.1. Le manager intermédiaire : <i>un territoire étendu !</i> .....	164
2.1.2. Les managers intermédiaires : <i>les ambivalences des rôles</i> .....	165
2.2. La traduction comme une forme de résistance .....	168
<b>Conclusion du chapitre 4</b> .....	<b>172</b>

## Introduction du chapitre 4

Dans le chapitre qui précède, nous avons compris que l'immobilisme organisationnel est une conséquence de l'échec d'un changement dont la résistance joue un rôle principal. Dans ce chapitre, nous essayerons de présenter les formes de résistance manifestées dans notre recherche. Selon notre étude, notre focus sera focalisé sur la résistance organisée dans le cadre des mouvements syndicaux et la résistance des cadres intermédiaires à travers leurs rôles communicationnels tels que la traduction et la diffusion des communications managériales.

Dans ce chapitre, nous essayerons d'éclairer la relation entre la résistance et la communication qui l'accompagne. De même pour la relation entre les discours de résistance qui se produisent par les organisations syndicales et les effets de reformulation et de traduction des acteurs intermédiaires.

Dans notre cas, les communications de résistance prennent des formes explicites et implicites (latentes) en fonction des contextes et des facteurs socioprofessionnels : la forme explicite concerne les discours et les actes de communications de l'organisation syndicale dans l'entreprise. La forme implicite ou latente concerne le rôle communicationnel des managers intermédiaires à travers leur rôle de traduction des communications managériales.

L'objectif de ce chapitre est de montrer que la résistance représentée par les mouvements syndicaux et la traduction effectuée par les managers intermédiaires, joue un rôle important dans l'immobilisme organisationnel. L'enjeu de cette démonstration est de mettre en lumière les rôles des managers intermédiaires dans la résistance à travers leur soutien aux discours syndicaux et à travers une traduction qui satisfait leurs intérêts.

Nous soutenons dans cette thèse la proposition que les managers intermédiaires utilisent la traduction comme une forme de résistance pour s'échapper de la pression syndicale et la pression managériale. Une forme de résistance qui dépend de ses intérêts et de sa perception générale du changement. Le problème qui se pose ici est de savoir : comment les managers intermédiaires vont choisir leur position d'engagement ou de résistance, dans le contexte de concurrence communicationnelle entre la partie managériale et la partie syndicale.

Pour répondre à ces questionnements, nous aborderons dans la première section de ce chapitre la notion de résistance et sa communication. Dans cette section, nous allons éclairer théoriquement l'inconfort communicationnel comme facteur d'ambiguïté et la communication syndicale comme support principal des forces de résistance au changement. Puis une deuxième section sera consacrée à la traduction comme un processus de communication qui encastre la résistance des managers intermédiaires.

## Section 1 : La résistance et sa communication

Dans cette section, nous étudierons la résistance et sa communication dans sa forme collective à travers les mouvements syndicaux.

### 1. La résistance : Entre opposition et régulation

Selon notre lecture, les études sur la résistance au changement oscillent entre les sens « positifs » et « négatifs ». Elle est négative pour les forces de changement et se présente comme une contrainte et un obstacle au changement. Elle est positive et se présente comme une opportunité pour réviser et ajuster leurs stratégies en fonction de l'environnement. En revanche, du point de vue des résistants, la résistance est un moyen de régulation qui permet de construire un espace de négociation, de consensus et par la suite de la cohésion sociale dans l'entreprise. Dans ce cadre, nous présenterons dans les paragraphes suivants les caractéristiques de la résistance dans les entreprises en commençant par les situations conflictuelles qui accompagnent les mouvements de résistance puis en analysant la résistance comme une stratégie individuelle et collective pour s'opposer au changement et nous finirons par l'étude de ses déterminants.

#### 1.1. Les conflits : Terrain de résistance

Généralement, les mouvements de résistance génèrent des conflits et des tensions entre les parties opposantes. Selon Ivan Sainsaulieu (2017), la domination de la bureaucratie est un déterminant de la conflictualité dans l'entreprise. Selon lui, le conflit se génère par le sentiment de discrimination dans le travail (genre, âge origine sociale, *etc.*). Dans le même sens, il affirme que le conflit dans le travail dégrade la qualité des relations sociales. Cet auteur ajoute que la réaction des groupes sociaux face au changement perturbe la vie des individus. Cette perturbation est considérée comme une forme d'inadaptation. Dans ce sens Ivan Sainsaulieu (2017 : 103) stipule que « face à la pression normative de l'idéal, les acteurs simulent la conformité aux normes et dissimulent ce qu'ils font vraiment [...] dans cette vision, le travailleur prend sur soi, il culpabilise et vit dans la peur des normes de travail ».

La situation de conflit, selon Ivan Sainsaulieu (2017) est la manifestation de l'effet politique des mouvements sociaux dans les milieux professionnels et explique les comportements de résistance dans les organisations. D'ailleurs, selon lui, « Les compétences politique » des individus leur permettent de se rattacher à leurs opinions et expliquent les comportements de concurrence et de compétition entre les individus dans le travail.

Dans ce contexte, Michel Vakaloulis (2007) identifie cinq constats de la conflictualité qui accompagne tout acte de réforme d'une entreprise : le premier concerne la situation fragile des salariés qui se trouvent à la frontière entre la paix et le bouleversement managériaux. Le deuxième concerne les pratiques de coopération pouvant contenir les raisons de bouleversement et de conflits qui affaiblit les efforts de mobilisation. Le troisième constat se focalise sur la représentation de la résistance dans les discours managériaux comme problème d'adaptation. Le quatrième constat concerne les tensions qui dégradent la qualité de la confiance et entrave l'élaboration des consensus. Et le cinquième a trait au cercle vicieux des règlements et procédures au sens de Michel Crozier (1962,1963) qui compliquent le fonctionnement de l'entreprise.

Pour définir la résistance, Séverin Muller (2014 :2) observe que « résister c'est refuser en acte et en conscience de soumettre à un ordre, une autorité, une forme de domination ressentis comme abusif ». Parallèlement, Stephen Bouquin (2014) considère que les salariés recourent à plusieurs manières de résistance qui sont souvent invisibles et clandestines. Pour lui, la résistance au travail est une notion imprécise qui oscille entre des connotations négatives telles que celles avancées par Michel Crozier (1962) qui la considère comme une réaction opposée au changement et des connotations positives comme celles des marxistes qui l'approche comme une conduite sociale indispensable pour faire face à toutes formes de dominations qui peuvent mettre en péril les individus et les groupes. Stephen Bouquin (2014) précise que « les résistances sont certainement ambivalentes et coexistent avec ces pratiques qui permettent d'ajuster, d'aménager et de se réappropriier (partiellement) les situations de travail. Elles se distinguent toutefois dans ce qu'elles représentent une forme d'opposition, et de refus de se conformer à la logique de valorisation, ou de se plier. Les résistances au travail renvoient dès lors à des conduites gênantes, embarrassantes, intolérables voire inacceptables pour ceux qui encadrent, emploient et "mettent" les autres au travail » (Stephen Bouquin, 2008 : 44).

## **1.2. Les stratégies de résistances**

Richard Soparnot (2013) a observé six stratégies de résistance en fonction des stratégies de changement : psychologique, identitaire, politique, collective, culturelle et cognitive. Pour chaque forme de résistance, il y a une perception propice pour le changement. Ces formes de résistance sont tributaires à des facteurs qui les déterminent. Dans ce cadre, la résistance psychologique est dû au sentiment d'anxiété provoqué par le changement comme facteur de stress et déstabilisateur psychologique. La résistance est identitaire quand le changement



influence la nature de relations qui relie le personnel avec son entreprise. Concernant la résistance politique, elle dépend des relations de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise, puisque le changement, comme phénomène, peut mettre en menace les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leur liberté d'action. La résistance est culturelle quand le changement provoque une rupture dans les valeurs de l'organisation. La résistance est de nature cognitive si elle touche les compétences et les savoir des individus et quand le changement apporte des nouvelles méthodes et techniques de travail.

Stephen Bouquin (2008) observe que les relations employeur /employé sont polarisées par les notions managériales et les notions humaines et sociales. Ces relations se caractérisent par les tensions et l'omniprésence des conflits qui se développent dans les pratiques de contrôle et d'intervention du management. Dans le même sens, l'absence ou la faiblesse de résistances collectives amène les employés à résister avec les moyens disponibles. Dans cette perspective, Stephen Bouquin (2008) identifie des comportements de résistance en fonction des principes managériaux à savoir l'appropriation du temps, du travail, de la production et de l'identité. Par l'appropriation du temps, il désigne l'auto-accélération qui se caractérise par la flânerie et le freinage, la perte du temps et l'absence volontaire. Par l'appropriation du travail, il désigne l'autocontrôle qui est marqué par la destruction, le sabotage et par la négociation des rendements (freinage). Par l'appropriation de la production, il désigne l'auto-organisation qui est marquée par la restriction du volume, les vols et les fraudes. Par l'appropriation de l'identité, il désigne l'identification aux objectifs.

Parallèlement, Michel Vakaloulis (2007) explique que les attitudes de contournement et de débrouillement, pour les salariés, représentent des formes de résistance face aux contraintes de gestion. Dans cette perspective, l'auteur observe que leurs réactions se font sur la base de leur conviction de l'obligation de prendre compte de leur rôle loin de la logique de profitabilité et les calculs mécaniques de ses efforts. Michel Vakaloulis (2007) estime que les dirigeants sous-estiment la puissance des individus ainsi que l'effet de frustration et l'affaiblissement des liens de fidélité à l'entreprise grâce à la permanence du changement.

Selon Céline Bareil (2010), la résistance au changement est une réaction naturelle et attendue de toute action de changement. Cette résistance diffère dans ses techniques et ses déterminants. Pour cet auteur, la résistance au changement s'explique par la capacité des individus à entraver un changement. Ainsi, il affirme que cette résistance se manifeste par un ensemble de comportements comme le déni, le rejet, l'indifférence, la grève, le sabotage et d'autres pratiques qui tentent d'annuler ou de modifier le projet initial. Dans cette perspective, Dianne Waddell et Amrik Sohal (1998) observent que la résistance n'est pas toujours un

phénomène négatif, elle permet aux managers de réajuster leurs projets et tenir compte de quelques facteurs oubliés ou négligés pendant la phase de planification. De même, selon ces auteurs, la résistance permet aussi de renforcer le projet de changement par les retours et les correctifs émergés par les opérationnels. Pour eux, la résistance permet aux managers de comprendre l'effet de traduction des intermédiaires et les actions propices pour assurer une certaine synchronisation avec les objectifs organisationnels.

### **1.3. Les déterminants de la résistance**

Selon notre lecture, la résistance est une réaction de nature sociocognitive, elle se déclenche comme forme de défense quand il y a un sentiment de menace et d'insécurité par les résistants. En outre, dans le milieu de travail la résistance se manifeste quand les conditions de travail et de bien-être se dégradent. Dans cette perspective, Daryl Conner et Robert Patterson (1982) observent que les déterminants de la résistance chez le personnel sont : leurs perceptions de l'objet du changement et le sentiment de menace incarné. Pour eux, le salarié résiste tant qu'il n'a pas internalisé l'objet de changement. Ils expliquent que les actes de résistance se manifestent sous plusieurs formes, telles que la réduction de productivité, l'absentéisme volontaire, la participation dans des grèves et les actes de sabotage. Ces auteurs développent cette idée et constatent que le climat stressant créé par le changement et la méthode de conduite provoquent le sentiment d'injustice chez les salariés qui réagissent par des actes déviants et par l'absentéisme volontaire. Les auteurs ajoutent que ces pratiques sont généralement considérées comme des comportements d'adaptation au changement.

Les déterminants de la résistance selon Pascal Paillé (2006) résident dans les conditions de bien-être et les relations de pouvoir dans l'organisation. Dans ce cadre, l'auteur observe que la résistance est toujours considérée comme une contrainte pour plusieurs raisons : l'incapacité d'identifier le processus de résistance, l'absence des méthodes propices pour évaluer son efficacité, l'appréciation de la résistance basée sur des canaux non officiels, la négligence de la résistance par les dirigeants et l'absence d'une politique et réaction.

Vincent Angel et Dirk Steiner (2013) mettent l'accent sur les origines sociocognitives de la résistance, ils considèrent qu'elle débouche sur des conséquences comme la satisfaction au travail, l'attachement organisationnel et la fidélisation du personnel. Pour eux, la résistance est déterminée selon les facteurs individuels, psychologiques et situationnels qui concernent la mise en place du changement qui peut créer un sentiment d'injustice.

Dans notre cas d'étude, la réforme de l'entreprise a déclenché plusieurs mouvements de résistance. La recherche d'un consensus dans les différentes phases de réforme (citées dans le

premier chapitre), a mis sur la même scène les forces de résistance et les forces du changement. L'Etat représente l'acteur principal qui cherche à intéresser et mobiliser des intermédiaires dans son processus de changement. Les mêmes acteurs sont visés par l'organisation syndicale vu sa position et son rôle dans l'influence sur les subordonnés. Cet affrontement entre les réformistes et le syndicat engendre une situation de controverse dans laquelle les discours se croisent et se contredisent pour convaincre les intermédiaires et leurs subordonnés. Une situation qui se caractérise par la dissonance communicationnelle, au sens d'Éric Dacheux (2015) et met les managers intermédiaires dans un paradoxe décisionnel, ce qui explique la crise et la situation d'immobilisme dans la deuxième phase.

## **2. La domestication de la résistance**

Généralement, les dirigeants considèrent la résistance une comme contrainte, dans ce sens, Annie Garanto (1989) et Yves Emery et David Giaouque (2014) observent que les nouveaux modes d'organisation représentent une forme pour détourner les problèmes de résistance. Car, selon eux, ces modes se basent sur la division de travail et l'individualisation qui permettent d'isoler le personnel et limiter l'effet d'influence des organisations syndicales dans l'entreprise. Dans ce cadre, Annie Garanto (1989) considère que l'administration est toujours en bataille avec le syndicat. Pour elle il y a deux types de syndicats : le syndicat de revendication qui se caractérise par l'opposition aux patrons et utilise souvent les grèves et le sabotage pour arriver à ses fins. Et le syndicat de coopération qui accepte l'idéologie patronale et se caractérise par sa complémentarité avec les dirigeants. Selon elle, l'administration préfère le dernier type, qui se préoccupe généralement, par l'application de loi, les négociations des politiques salariales et les conditions de travail. Dans ce cadre, Annie Garanto (1989) précise que pour contourner les mouvements syndicaux, l'administration (le dirigeant) fait recours aux pratiques légales comme la sous-traitance des travaux pour éviter les risques des grèves et le sabotage tout en encourageant la pluralité syndicale.

Dans ce sens Marlene Branca Solio (2017) affirme que la bataille entre la partie syndicale et patronale se manifeste aussi dans les discours managériaux. Selon l'auteur, ces discours font les jeux de mots pour dominer et orienter les pensées vers des valeurs patronales. A titre d'exemple, le travailleur est remplacé par « collaborateur », l'employé devient « entrepreneur » et l'entreprise « sous-traitante ». Dans ce cadre, l'auteure estime que la communication managériale représente une forme d'application de la biopolitique au sens foucauldien.

Parallèlement à Yves Emery et David Giaouque (2014), Ivan Sainsaulieu (2017) explique que le pouvoir et l'organisation dépendent de la volonté politique patronale. Il croit que la mise en exergue de ce pouvoir se base sur le rôle des managers intermédiaires et sur les pratiques organisationnelles comme la formation, la gestion de carrières, les conditions de travail, les types de technologies, les modes de coopération et le style de management. Pour lui, les organisations reconnaissent les droits aux mouvements syndicaux et lui imposent de respecter les règlements. Il ajoute que l'obéissance à la loi, en elle, est une sorte de régulation des relations qui se réfère aux normes de la bureaucratie de l'Etat. Dans ce cadre, l'auteur affirme que même les projets du changement qui se fondent sur la mise en place des méthodes et principes inspirés du NPM sont des formes de segmentation des conflits et une régulation appliquée sur les mouvements sociaux afin de rationaliser leurs effets.

Bernard Miège (2004) met l'accent sur le rôle de la communication dans le changement d'une structure sociale comme l'entreprise. Pour lui, la communication est partout et elle est multidimensionnelle. Ainsi, il observe que la communication participe activement dans la recomposition et le façonnage des territoires. Bernard Miège (2004) précise que les techniques d'information et de la communication représentent les déterminants des changements sociaux par l'accompagnement, la favorisation et par sa production. Cet auteur conclut par la considération que la communication est omniprésente dans l'activité sociale mais ses effets sont toujours indirects.

Cette idée de régulation de la résistance par la communication managériale est partagée par Michel Vakaloulis (2007) qui considère que le discours managérial n'est qu'un moyen pour détourner les mouvements de résistance. Dans cette approche, l'auteur souligne que la communication managériale contribue à la formation d'une présentation nouvelle des rapports sociaux dans l'entreprise. Elle mobilise le répertoire des échanges humains et sociaux comme support pour les objectifs managériaux. Selon lui, la communication est un outil pour assurer la domination sociale, elle remplit les fonctions informatives, directives et incitatives.

Dans la relation avec la partie syndicale, Michel Vakaloulis (2007) considère que la relation avec la partie syndicale est équivalente à une guerre d'usure permanente. Il ajoute que cette guerre est durable, multi-front et multi-support. Pour lui, la communication est un pilier essentiel dans la gestion de l'entreprise qui investit dans les techniques et les supports. Elle veille à contourner les discours syndicaux par un discours direct et proche des salariés. Dans la comparaison entre la communication syndicale et la communication managériale, l'auteur considère que la dernière est avancée par rapport à la première car les entreprises investissent et mobilisent tous les moyens offerts par la technologie pour parvenir à leurs fins. De même,

Michel Vakaloulis (2007) explique que les managers anticipent et se comportent d'une manière offensive dans l'objectif de bouleverser les discours syndicaux. Pour lui, les dirigeants utilisent une communication basée sur les jeux de mots, les échanges symboliques et la maîtrise des modes expressifs afin d'influencer le sens.

### **3. L'organisation syndicale : Représentant principal de la résistance**

Dans les différentes phases de notre étude, l'organisation syndicale a joué un rôle essentiel dans la trajectoire prise par la réforme de l'entreprise. Dans ce paragraphe, nous essaierons de mettre en lumière l'activité syndicale dans le travail, l'action syndicale en Tunisie et dans l'entreprise, et enfin, nous nous focaliserons sur les principales activités syndicales dans les différentes phases de réforme.

#### **3.1. L'activité syndicale**

Yves Baunay (2014) estime que les relations entre les différents acteurs dans le travail, sont façonnées par les missions et les activités organisationnelles. Pour lui, toutes les modifications dans le travail engendrent principalement une modification dans la nature des relations. Dans ce cadre, l'auteur identifie deux phénomènes permanents et dissociables dans les entreprises tels que le changement et la résistance. Le changement comme action principalement généré par la sphère stratégique et la résistance comme réaction émanant de la sphère intermédiaire et opérationnelle. En effet, Yves Baunay (2014) observe que le travail est le lien principal entre les parties patronales et les syndicats. Selon lui, le travail occupe une place prépondérante dans la réalité des rapports sociaux et dans la conflictualité sociale. Il affirme encore que le travail est une clé essentielle dans la résolution des rapports sociaux et la refondation de la démocratie. Cependant la relation entre les dirigeants et les mouvements syndicaux est rarement synchronisée puisque les premiers considèrent les derniers comme une contrainte ou obstacle pour le changement. Baptiste Giraud (2013) développe cette idée et considère que les managers sont armés par les outils de management et cherchent toujours à dominer les organisations syndicales. Dans ce sens, il conclut que le dialogue social est utilisé par les managers pour domestiquer les mouvements syndicaux.

D'après Élodie Béthoux, et *al.*, (2011), le travail se caractérise par l'omniprésence des contradictions et de la conflictualité. Ils observent que l'activité syndicale se base sur trois familles de tâches : la première famille concerne les tâches réalisées en entreprise à savoir les réunions, la rédaction des tracts, les élections, la collecte des cotisations, les conseils des

salariés. La deuxième famille des tâches concerne les activités hors de l'entreprise, les réunions de coordination entre les différents bureaux, et entre les membres et les réunions intersyndicales. Et la dernière famille concerne les tâches intra syndicales qui englobent les réunions avec les autres syndicats pour traiter les questions à l'échelle macro et les politiques générales de la direction centrale syndicale et du pays.

Élodie Béthoux et *al.*, (2011) observent que l'exercice de l'activité syndicale est une mission fragile puisqu'elle comporte en soi des contradictions sous forme de dilemmes à cause de la double casquette des acteurs et la question de loyauté. D'après ces auteurs, les syndicalistes dans leur exercice syndical font les théâtres et la fiction pour convaincre le personnel. Pour eux, les syndicalistes jouent un rôle important dans la formation d'une histoire commune inspirante pour la pérennité des institutions syndicales.

### **3.2. Travail syndical en Tunisie et dans l'entreprise TT**

Les activités syndicales sont gérées, principalement, par l'Union Générale de Travailleurs Tunisiens (UGTT). L'UGTT est la principale organisation syndicale qui représente l'activité syndicale en Tunisie.

L'activité syndicale en Tunisie est reconnue depuis la période coloniale et a participé dans les mouvements de l'indépendance tunisiens en 1956. Le droit syndical est reconnu par les deux constitutions tunisiennes dans leurs versions de 1963 et 2014<sup>4</sup>. Selon Mohamed Ennaceur (2000), l'action syndicale en Tunisie se base sur les trois principes suivants : (1) l'amélioration des conditions de travail et le progrès de la société (2) la force de pression et de persuasion des syndicats sont tributaires à leur unité et (3) l'importance de liberté et la justice sociale comme des conditions essentielles dans le progrès et la paix sociale. Pour lui, les objectifs de l'action syndicale en Tunisie peuvent être résumés comme suit :

- Influencer les orientations et les choix du gouvernement dans les domaines de développement économique et social ;
- Défendre les intérêts des travailleurs et les représenter dans les phases des négociations ;
- Lutter pour l'amélioration des conditions de travail pour ses adhérents ;
- Promouvoir les politiques de démocratisation et le respect des droits de l'homme ;
- Maintenir son unité, son indépendance et sa représentativité.

Historiquement, la relation de l'organisation syndicale et le pouvoir politique n'est pas stable, elle oscille entre la domestication et l'opposition (Najet Mizouni, 2012 ; Salah Hamzaoui,

---

<sup>4</sup>L'article 36 de la constitution de 2014 reconnaît le droit syndical.

1999). Le rôle politique de l'UGTT est reconnu à l'échelle internationale et justifié par l'obtention du prix Nobel de paix en 2015 pour sa participation dans la transition démocratique du pays (Alain Henry, 2018).

Dans l'entreprise, objet de cette thèse, le syndicat qui se préoccupe du personnel de TT s'appelle la « Fédération Générale de Poste et Télécommunication Tunisienne » désormais (FGPTT). Le FGPTT se compose de 24 bureaux régionaux et une centrale qui veille à défendre les intérêts de ses adhérents des différents établissements qui le compose à savoir : le personnel de l'Office National de la Poste Tunisienne (ONP), le personnel du groupe TT, le personnel des établissements du même Ministère de la Communication comme le Centre des Etude et Recherche télécom (CERT), l'Agence Tunisienne d'internet (ATI) et le personnel de l'Office Nationale de Transmission (ONT). Le FGPTT s'aligne avec les valeurs de l'UGTT et puise ses forces de cette relation. A la fin de l'année 2017, ce syndicat a vécu une crise à cause de la séparation avec les représentants du personnel de l'ONP qui ont procédé à la formation de leur propre syndicat, ce qui a influé directement sur le pouvoir de pression et par la suite sur son poids dans le bureau exécutif de L'UGTT.

Dans la même période et à l'occasion du renouvellement de bureau, le FGPTT entre dans une crise de reconstruction et repositionnement pour garder le minimum de pouvoir de négociation. Après de longues négociations et les efforts pour recruter le nombre requis des adhérents afin de construire une nouvelle fédération selon les classifications de l'UGTT, le syndicat a obtenu le statut de groupe syndical qui est une coalition des syndicats des établissements gérés par le Ministère de Technologie d'Information et de Communication. Ce groupe se compose de syndicats des sociétés appartenant au groupe de TT<sup>5</sup>, et d'autres du même secteur d'activité à l'instar de Centre des Etudes et Recherches Télécom (CERT) et l'Agence Tunisienne de l'Internet (ATI).

### **3.3. Les actions syndicales dans les différentes phases du changement**

Dans les paragraphes qui suivent, nous allons focaliser sur les principaux faits marquants les activités syndicales dans les trois phases : avant, pendant et après la révolution.

---

<sup>5</sup>Les établissements représentés par le syndicat de Tunisie Telecom sont : Topnet, Sototel et Ettissalia.

### **3.2.1. Phase 1 : L'activité syndicale entre opposition et domestication par le pouvoir politique.**

Généralement, dans les organisations publiques, les discours politiques et managériaux se complètent et se légitiment (Martial Pasquier, 2017), ce qui implique que la résistance se présente comme une forme de lutte contre le régime politique. Dans ce sens, la résistance se manifeste par le refus de la privatisation comme principe général contre les politiques de l'Etat, ainsi les syndicalistes prônent pour l'étatisme des entreprises publiques et des valeurs nationalistes et propose des alternatives aux stratégies de l'Etat. L'activité syndicale est considérée dans la période avant la révolution tunisienne comme une forme de contrepouvoir (Salah Hamzaoui, 1999). Dans ce cadre le secrétaire général de FGPTT entre 2001-2006 précise que *« dans cette période, le fait d'être syndicaliste est un ticket d'opposition et vous subissez plusieurs formes de harcèlement dans et hors votre administration ...nous sommes invités et enquêtés par les services de la police pour des fraudes comme le blocage et le dysfonctionnement des établissements publics et contre l'intérêt générale »*.

Un autre syndicaliste était responsable de négociations avec la partie administrative pendant la phase de privatisation en 2006, il explique *« dans cette période nous avons fait des grèves et des mouvements contre la privatisation...Nous n'avons pas beaucoup de choix, la décision était politique par excellence. Mais, quand même nous avons exigé des garanties pour le personnel en contrepartie comme la création de fond social qui donne des aides et crédits pour le personnel »*. Il ajoute qu'*« au début, le projet de réforme prône pour la flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise pour suivre la concurrence et devenir plus compétitif...dans ce cadre, les discours politique et managériaux parlent jour et nuit de la rigidité, les problèmes de compétitivité et même le risque de la continuité de l'entreprise qui affronte une concurrence féroce...un discours qui nous domine et même la réactivité du personnel était sous nos attentes »*.

### **3.2.2. Phase 2 : la libération de syndicat**

Montaha Ben Kacem (2014) observe qu'à l'occasion de la révolution tunisienne, les organisations syndicales se trouvent en position de force car il a profité du contexte révolutionnaire et de la libéralisation des paroles et des médias. Elles puisent leur force de quatre sources : (1) de la conscience collective de l'importance de l'activité syndicale (2) de la solidarité interne (la cohésion entre les membres des bureaux syndicaux) (3) de la solidarité externe (la collaboration et le soutien avec les autres secteurs) et (4) de la solidarité internationale par les coalitions avec les organisations internationales.



Selon cette auteure, la révolution tunisienne a renforcé le mode d'action pour les syndicalistes et leur capacité à développer des liens de solidarité avec les autres organisations. Elle ajoute que les préoccupations syndicales, à cette époque, dépassent les questions d'augmentations de salaires, les avantages sociaux et la stabilité de l'emploi pour ajouter les luttes sociales et identitaires telles que la protection de la dignité salariale, la justice sociale et la citoyenneté. Pour une vision plus macro, Montaha Ben Kacem (2014) précise que les organisations syndicales visent à jouer le rôle délaissé par les autorités publiques en matière de protection des droits sociaux.

Dans ce cadre, le secrétaire général du syndicat durant cette période explique que « *pendant la révolution et à cause de l'effondrement du système politique, le personnel et surtout les cadres intermédiaires ont participé avec un grand nombre dans des sit-in et grèves... parce que notre demande était noble comme l'appel à l'équité, la justice interpersonnelle, la valorisation du personnel et service public, la durabilité de l'entreprise comme patrimoine nationale* ».

Le fait marquant des mouvements pendant la deuxième phase est l'accord du 09/02/2011 (voir annexe1) qui est conclu après un long sit-in revendiquant la justice au sein de l'organisation et d'autres valeurs nobles. Cet accord se compose de 12 points, nous regroupons ces points dans trois types d'objectifs : Le premier type concerne les valeurs d'étatismes : dans cette catégorie le FGPTT demande l'annulation de toutes les procédures en cours pour introduire l'entreprise en bourse, d'annuler la sous-traitance et d'annuler tous les actes de privatisation supplémentaire de l'entreprise. Le deuxième type, concerne le rôle de la partie sociale dans l'entreprise, il demande de reconnaître son rôle par sa participation dans le conseil d'administration, il demande de revoir et réviser tous les marchés et les conventions et examiner leur conformité avec la loi. Et le troisième type, concerne leur rôle dans la gestion, les visions stratégiques et politiques de l'administration. Le deuxième point concerne l'instauration de la justice interne dans l'entreprise par le respect de la grille de salaire et le troisième point concerne l'annulation de tous les contrats jugés exagérés et la titularisation des contractuels.

Sur le plan administratif, les PDG qui ont été nommés durant cette phase, se trouvent dès le début de leurs missions sous pression pour appliquer cet accord qui devient une référence pour les négociations entre les différentes parties. Dans une note interne datée de Mai 2016, le PDG de l'entreprise explique au personnel les efforts et l'engagement de l'administration pour appliquer cet accord et appelle le personnel à rattraper la période de *sit-in* et les dégâts engendrés sur les parts de marché, la compétitivité et l'image de marque de l'entreprise.

### 3.2.3. Phase 3 : La crise de renouvellement du bureau et la signature de la charte de dialogue sociale

Deux faits ont marqué l'activité syndicale durant cette phase : le premier concerne le commencement des négociations d'une charte de dialogue sociale signée entre le gouvernement tunisien et l'UGTT. Le deuxième fait a trait à la crise de renouvellement du bureau syndical après sa séparation avec le service postal.

a) **La charte de dialogue sociale** : Dans la troisième phase et à la fin de la période de crise, la partie syndicale et l'entreprise sont entrées dans une négociation d'élaboration d'une charte qui permet aux deux parties d'organiser les négociations entre elles. Cette négociation a commencé le 16/10/2014 avec comme objectif de (1) résoudre les conflits par la négociation et la mise en place d'un dialogue durable (2) travailler conjointement pour le bien du personnel et l'entreprise (3) améliorer la qualité de service et (4) valoriser les acquis de ce dialogue. Les principes et valeurs de la charte sont : la responsabilité, la culture d'excellence, la culture d'appartenance à la société, le respect et finalement les principes de la confiance et la transparence.

« Cette charte était un espace de négociation basé sur un esprit de compréhensibilité. Nous avons aussi besoin de faire un accord qui permet de garantir une relation saine avec l'administration et pour que nous puissions accomplir notre mission et satisfaire nos adhérents », affirme le secrétaire général de syndicat.

b) **Crise de renouvellement du bureau syndical** : Un autre fait marque cette phase, c'est la crise de renouvellement du bureau syndical qui a perdu la représentativité du personnel de la poste et par conséquent il a perdu une partie de sa force. En effet, le retrait du syndicat de l'ONP a affaibli la FGPTT, qui se trouve face à un nouveau contexte et une position critique de point de vue force de pression dans le bureau exécutif de l'organisationsyndicale centrale de l'UGTT.

Ce renouvellement pose deux questions principales : la première se préoccupe de la nature de la force de pression de FGPTT après le retrait du syndicat de l'ONP et la deuxième question concerne la carrière syndicale elle-même, puisque les nouveaux responsables syndicaux sont nouveaux et n'ont pas assez d'expérience pour accomplir les tâches. Dans ce cadre, Élodie Béthoux et Camille Dupuy (2017) affirment que la carrière syndicale et la structuration des activités sont les principaux problèmes de renouvellement des bureaux syndicaux. Selon eux, les activités syndicales dépendent de l'âge, le statut et la génération de syndicalistes. Parallèlement, ils ont observé que le passage d'une entreprise publique à une

entreprise privée influe les comportements des syndicalistes qui se transforment d'un statut de consultant à un négociateur des accords.

Élodie Béthoux et Camille Dupuy (2017) observent que les relations professionnelles se basent principalement sur l'élaboration des consensus entre le bon fonctionnement de travail, la qualité de travail et le respect de loi. D'ailleurs, le problème majeur, selon les auteurs, réside dans le cadre réglementaire qui ne suit pas la vitesse du changement.

Parallèlement, l'administration a annoncé la mise en place de plusieurs projets du changement : changement de la structure dans une politique d'optimisation et de regroupement des ressources et la mise en place de projet de digitalisation. En outre, des changements ont été accompagnés par un discours de légitimation et de motivation valorisant toutes les actions organisationnelles et donne des explications et informations directement au personnel sans passer par les intermédiaires et les interprétations des responsables.

**Tableau 10 : Faits principaux et position du syndicat durant les différentes phases du changement**

Phases	Faits principaux	Position du syndicat	Situation du changement	Discours dominant
<b>Phase 1</b>	Privatisation changement de structures en 2007 et 2010.	Affaiblit par le pouvoir publique, avec organisation de quelques grèves.	Changement imposé et descendant.	Discours managériaux et politique.
<b>Phase 2</b>	Révolution tunisienne	Paralysie de l'organisation Des grèves et sit-in Agressifs.	Suspension du changement Remise en cause de quelques décisions antérieures	Discours syndical Offensif et agressif Discours managérial et défensif
<b>Phase 3</b>	Élection du parlement et élection présidentielle Signature de la charte Changement de structure.	Crise interne de syndicat.	Reprise du changement avec un rythme plus rapide.	Discours managériaux Usage intensif de la technologie et les différents moyens de communication.

*Source : L'auteur*

#### 4. La communication de résistance

Dans cette thèse, nous désignons par le discours de résistance tous les actes de communication formelle et informelle qui participent à entraver et limiter les effets des



syndicale comme porteur principale des valeurs de résistance ainsi que les actions communicationnelles qui émergent et permettent d'affaiblir les effets des discours managériaux et de créer une situation d'inconfort communicationnel (Éric Dacheux, 2015).

#### **4.1. La communication syndicale**

Dans ce paragraphe, nous essayerons de présenter le discours syndical comme porteur de résistance. Dans ce sens, Gérard Adam et Jean-Daniel Reynaud (1978) observent que le syndicat est présenté comme une institution intermédiaire qui est censée faciliter la communication entre l'employeur et les communautés du personnel. Pour eux, l'organisation syndicale occupe une place principale dans les démarches de négociation et veille à élaborer les accords avec l'administration afin d'éviter les dysfonctionnements organisationnels et sociaux. Dans un article traitant le cas d'une restructuration d'une entreprise, Rémi Bourguignon et Madina Rival (2012) évoquent la question d'affrontement des rationalités qui accompagne les phases de négociation et la formation d'un accord entre les syndicalistes et les responsables de l'entreprise. Ils concluent que lorsque les rationalités sont compatibles, la négociation se traduit par des actions d'engagement et de réalisation. De même, ils observent que cet affrontement s'explique plus profondément par l'affrontement entre les systèmes de valeurs. D'où la question est aussi valable pour les managers qui ont une mission syndicale en sus de leurs fonctions dans l'entreprise. Par conséquent, les discours managériaux peuvent perdre leurs légitimités sous l'effet d'une rationalité antagoniste de ces types de managers intermédiaires.

Dans une comparaison entre le modèle de communication managériale et syndicale, Stéphane Olivesi (2002) met en évidence l'absence d'un modèle de communication satisfaisant pour les représentants syndicaux. Il observe que la communication syndicale vise la maîtrise de l'information et de l'action militante. D'après lui, la communication syndicale se caractérise par l'hétérogénéité en matière de contenus. Ce contenu a plusieurs vocations à savoir, les attitudes de négociations, de revendication, de persuasion, de mobilisation et de fédération.

Dans ce cadre, Stéphane Olivesi (2013) précise que le discours syndical subit des problèmes comme :

- L'emprise de la communication managériale ;
- L'institutionnalisation du dialogue social ;
- La dilution des liens entre représentant syndical et salariés.

En outre, Stéphane Olivesi (2013) identifie cinq difficultés pour que le syndicaliste puisse accomplir son rôle en cohérence avec les objectifs de l'activité syndicale :

- Les compétences communicationnelles ne sont pas développées ;
- La maîtrise de la technologie ;
- Les intérêts personnels qui les éloignent de la rationalité de militant idéal ;
- Leurs préoccupations professionnelles et leurs évolutions dans les carrières ;
- L'absence d'un modèle d'action.

D'autres problèmes peuvent entraver le fonctionnement du discours syndical comme le phénomène de la dissonance syndicale évoqué par Mikael Chambru (2014). Pour cet auteur, la dissonance syndicale se caractérise par les chevauchements des discours syndicaux qui affaiblissent leur compréhensibilité et leur persuasion. Du point de vue de la psychologie sociale, Laurence Eloy-Perrin (2015) conclut que la dissonance communicationnelle est une forme d'adaptation qui incarne les conflits d'intérêts dans les interactions quotidiennes et qui provoque une forme d'incohérence entre les discours.

Dans ce cadre, un manager intermédiaire responsable des ressources humaines dans une direction régionale explique « *dans la période de la révolution tout le monde parle plusieurs discours : il y a le discours syndical, le discours de l'organisation et les discours politiques. Même les discours syndicaux se diversifient et s'opposent sur les formes des résistances...il était très difficile de prendre une décision ou compter sur un discours par rapport aux autres* ». Un autre responsable de la communication explique le chevauchement de ces discours en avançant : « *c'est normal puisque nous avons l'habitude d'analyser et discuter un seul discours dominant et propagé par les canaux hiérarchiques... or après la révolution, les discours se diversifient et apportent plus d'informations, mais le problème est que nous n'avons pas le moyen de vérifier l'exactitude des informations* ».

Concernant les supports de communication, avant la révolution, la communication syndicale était basée sur les réunions dans les bureaux de l'UGTT et la diffusion des notes par les faxes. Pendant et après la révolution, nous signalons l'expansion de l'usage des réseaux sociaux tels

#### **4.2. L'inconfort communicationnel**

Nous constatons l'existence de trois problèmes communicationnels liés à l'inconfort communicationnel, l'incommunication et la dissonance communicationnelle.

Dans un contexte de changement, les forces de résistance et du changement s'affrontent d'une manière visible et invisible. Chaque force essaie de dominer l'autre par la mobilisation des techniques et moyens de communication disponibles pour convaincre le personnel par ses

projets. Chaque force essaie d'affaiblir les effets de l'autre. D'où l'émergence d'une situation d'inconfort communicationnelle, au sens de Éric Dacheux, (2015), dans laquelle le personnel se trouve face à plusieurs discours et une masse importante des informations de plusieurs sources. C'est pour ces raisons que nous considérons que la situation de l'inconfort communicationnel est un espace qui englobe les différents discours à savoir : les discours managériaux, les discours syndicaux et les autres discours tels que les signaux émanant des cadres, des associations, *etc.*

Frédéric Ely et Marielle Metge (2016) observent que la communication dans l'organisation est un produit collectif qui se base sur la compatibilité entre les canaux, les médias et les réseaux disponibles. Pour eux, la communication interne d'une organisation regroupe l'ensemble des communications des individus et des collectifs qu'ils soient formels et informels. Ces auteurs expliquent que dans le contexte du management contemporain, la communication devient une problématique de la cohérence et du lien social d'une société en changement permanent. Selon eux, la communication pose la question de l'interactivité, la vitesse, la liberté et l'égalité.

Un responsable de ressources humaines stipule que *« nous avons trouvé beaucoup de difficultés dans la diffusion des discours descendants à nos collaborateurs, surtout pendant la période de révolution tunisienne. Dans cette période, tout le monde parle en même temps, dans plusieurs sujets et sur plusieurs supports : dans les télévisions, dans les réseaux sociaux, les radios, les journaux, ce qui produit une grande masse d'information sans trouver le temps d'affirmer leur fiabilité...c'était une situation chaotique sur le plan communicationnel ».*

#### **4.2.1. Dissonance communicationnelle**

Le chevauchement des discours déclenche une situation d'inconfort communicationnel qui permet d'affaiblir les effets des différents discours et par la suite son rôle de persuasion (Éric Dacheux, 2015). Dans la même perspective, Scotto d'Apollonia (2016) s'aligne avec la présentation d'Éric Dacheux (2015) et considère que l'inconfort communicationnel est une situation de dissonance qui combine les effets de l'incohérence entre les outils et les discours, d'une part et l'écart entre l'objet de communication et les perceptions des acteurs, d'autre part.

Philippe Robert (2010) affirme que l'usage de TIC et la multiplication des canaux de communication n'ont pas aidé à améliorer la qualité des contenus, ils ont même aggravé la compréhensibilité et créent une situation de dissonance communicationnelle qui complique davantage le rôle des intermédiaires et allonge la chaîne de traduction.

Dans une situation conflictuelle, Edmond Marc, Dominique Picard et Gustave-Nicolas Fischer (2015) identifient trois types de stratégies communicationnelles mobilisées par les acteurs dans l'entreprise: (1) une stratégie offensive par laquelle les acteurs tentent d'imposer leurs visions même d'une manière agressive (2) une stratégie défensive par laquelle les acteurs essaient de se protéger et d'éviter les contraintes des messages dominants par les recours aux mensonges et aux dissimulations et (3) une stratégie qui se focalise sur la résolution des problèmes dans le respect et la dignité de chacun.

A titre d'illustration, un manager intermédiaire responsable de la qualité et du suivi des indicateurs de performance explique cet écart « *dans certaines situations, nous percevons qu'il y a une grande fosse de compréhension entre la direction centrale et la couche opérationnelle... nous ne partageons pas les mêmes préoccupations... nous demandons des stratégies ou les responsables du changement d'élaborer un discours simple et compréhensible et se déplacer pour expliquer les objectifs* ».

Laurence Eloy-Perrin (2015) met en lumière les rôles des acteurs intermédiaires dans le développement de la dissonance. Il considère que la dissonance est un résultat généré quand l'individu se trouve dans une situation paradoxale entre ses valeurs et sa mission. Cette dissonance s'alimente par les discours des managers intermédiaires à travers leurs réseaux d'une manière invisible et informelle.

#### **4.2.2. L'incommunication**

L'incommunication est une forme de dissonance communicationnelle (Éric Dacheux, 2015) basée sur l'incohérence des communications dans l'organisation et sur la multitude de sources de communication. En outre, la dissonance, est une sorte de communication qui débouche sur le sentiment partagé d'insatisfaction ou d'incompréhensibilité. C'est une communication dont le contenu se base sur les échos d'insatisfaction et d'ambiguïté de la communication principale. Éric Dacheux (2015) explique que la relation entre la communication et l'incommunication varie entre l'opposition et la complémentarité. Il précise que la communication organisationnelle est comme tout phénomène organisationnel, qui subit les jeux d'affrontement des intérêts entre les acteurs au sein de l'organisation jusqu'au point de blocage de fonctionnement de l'organisation.

Dans ce sens un manager intermédiaire, chargé par les services de maintenance, explique que « *dans la nouvelle méthode de travail, les responsables sont restés isolés dans leurs bureaux et leur mission se résume à l'envoi des courriers électroniques et le contrôle des systèmes* ».



*d'information sans se déplacer et prendre une idée sur les conditions de travaux et la disponibilité des ressources...parfois nous recevons plusieurs courriers qui sont floues, compliqués et difficiles à transférer ou expliquer aux subordonnées ».*

L'exposition à plusieurs types de communication complexifie la compréhensibilité de la communication interne et entrave l'accomplissement des activités chez les acteurs. Dans le monde professionnel, le discours managérial est concurrencé par d'autres types de discours à savoir le discours syndical et le discours associatif. Chaque type de discours se caractérise par ses vocations et ses propres techniques. Ces discours coexistent avec la communication managériale et peuvent amplifier le phénomène de dissonance communicationnelle chez le personnel et influe négativement la performativité de chaque source.

## **Section 2 : La traduction et le rôle du traducteur**

Après avoir étudié dans la section précédente la résistance et son discours ainsi que les rôles des organisations syndicales comme acteurs de résistance avec leurs propres discours et techniques de persuasion, nous allons nous focaliser dans cette section sur l'opération d'attribution de sens et la traduction des discours managériaux par les managers intermédiaires dans un contexte conflictuel. D'après Nicole Giroux (1994), la propagation des discours d'une personne à une autre est une opération de transmission et de traduction. Pour lui, la retransmission des discours d'un langage stratégique à un langage opérationnel passe obligatoirement par une phase de reformulation, d'interprétation et d'adaptation par rapport à la catégorie concernée. Nous nous concentrons sur les phases de reformulation comme lieu de traduction dans lequel se manifestent les volontés d'alignement et de résistance. Les intermédiaires ou les porte-paroles, au sens de la sociologie de traduction, représentent les acteurs principaux dans cette phase qui interviennent en fonction du contexte organisationnel et individuel.

Dans ce qui suit, nous allons mettre en lumière la traduction comme opération qui combine entre les objectifs managériaux et les aspects communicationnels, puis nous éclairerons le rôle joué par les managers intermédiaires comme des traducteurs.

### **1. La traduction : l'opérationnalisation des discours managériaux**

Dans ce paragraphe, nous allons aborder la traduction dans sa facette managériale et communicationnelle. Dans ce sens, Philippe d'Iribarne (2009) observe que la traduction est un concept valise qui signifie la translation d'un mot d'une langue à une autre avec le rôle de traducteur qui veille à transférer le même sens original. Il stipule que la définition de la

traduction dans la littérature dépasse les valeurs sémantiques pour intégrer les dimensions cognitives, historiques et culturelles. La même idée est partagée par Mahmoud Eid-Salah Basalamah (2012) quand il souligne l'interdisciplinarité de la notion de traduction et affirme que ce concept se mobilise dans d'autres disciplines à savoir la sociologie, les sciences de gestion, généralement et la science de la communication et d'information, particulièrement.

Louis-Marie Clouet (2014) observe que le processus de traduction se fonde sur une dichotomie entre deux phases de décodage et d'encodage articulés par une phase de déverbalisation. Le décodage est une première phase de traduction qui vise l'interprétation du sens de discours ou texte initial alors que l'encodage est une phase de reformulation en fonction de la cible.

Selon Jean-René Ladmiral (2010), il y a cinq formes de médiation de traduction qui assurent le passage du signifiant au signifié : une médiation inter-linguistique qui signifie le passage d'un message d'une langue originale à une langue cible. Une médiation interculturelle qui se caractérise par la prise en compte de la langue du point de vue culturel. Une médiation langagière qui se concentre sur la traduction de sens du texte ou discours. Une médiation psycholinguistique qui se préoccupe en plus de ce qu'il veut dire inconsciemment. Et la médiation psycho sociologique et psycho relationnelle qui est une opération de reformulation qui s'intéresse à l'action demandée par le texte et le discours.

### **1.1. La relation entre la communication et la traduction**

Lors de notre lecture, nous avons constaté que la relation entre la communication et la traduction se base sur deux visions : dans la première, les travaux considèrent que la traduction est un processus de communication dans son rôle de transmission des informations d'un émetteur à un récepteur. Dans la deuxième vision, la traduction se présente comme un processus qui englobe la communication et envisage la construction et la transmission de sens.

#### **1.1.1. La traduction est un processus de communication**

Dans ce paragraphe, nous allons aborder la dimension de la traduction comme processus de communication qui détermine la trajectoire que va prendre un discours dans l'organisation. Selon Louis-Marie Clouet (2014), la traduction est considérée comme un paradigme de la communication interculturelle et la présente comme un lieu de manifestation des représentations et des valeurs et pratiques sociales. Parallèlement, Bernard Miège (2000) observe que l'étude de la traduction se concentre sur la phase de reformulation et d'adaptation des discours émergés dans l'organisation. Pour lui, dans cette phase, la communication et

l'information représentent des faits qui se manifestent dans la production de connaissances, dans les enjeux sociaux et dans la gestion de paradoxe.

Esmaeel Farnoud (2014) envisage que la traduction est un processus de communication qui met en relation trois parties : l'émetteur, le récepteur et le médiateur. Le rôle du médiateur, le traducteur est de capter les énoncés émis par les émetteurs et les transforme en langage compréhensible par les récepteurs. Cette traduction souligne, d'une part, l'existence d'un écart entre le langage originel utilisé par les émetteurs et le langage utilisé par les récepteurs et, d'autre part, la compréhensibilité du message ascendant et descendant. Ce même auteur précise que dans l'organisation il y a plusieurs langages comme le langage informatique, financier, linguistique et autres langages selon les activités. Cette variété de langage donne une idée sur la complexité et l'extension de la notion de traduction qui débouche sur des sens liés à la situation communicationnelle et les charges cognitives de traducteurs.

Dans la relation entre le discours et la traduction, Jean-René Ladmiral et Edmond Marc Lipiansky (1989) observent que la traduction est un cas particulier de la communication interculturelle, ils mettent l'accent sur le langage mobilisé dans les discours comme un outil de communication et comme porteur de sens, valeurs et pratiques sociales.

### **1.1.2. La traduction est un processus de construction de sens**

Dans son rôle de construction de sens, la traduction consiste à justifier le fondement d'une action ou décision, pour Olivier Vassal (2006 :103) « un acte, une décision ont du sens dès lors qu'il nous est possible de les justifier, de les évaluer et de les comprendre ». Dans la même perspective, Louis-Marie Clouet (2014) signale que le rôle de construction de sens est équivalent à une confrontation entre deux cultures sources et culture cible. Pour François Jullien (2012), la traduction est une pratique de communication plus profonde qui ressemble à une opération qui requiert la prise en compte de pensées de l'autre.

Mahmoud Eid-Salah Basalamah (2012) observe que la communication est une partie intégrante de la traduction et de la transmission de savoir. Il ajoute que la traduction des connaissances est l'adaptation de savoir entre individus, groupes et organisations. Les problématiques de la traduction pour Mahmoud Eid-Salah Basalamah (2012) résident dans les relations entre le contenu latent et le contenu manifeste, entre le système conscient et inconscient. De point de vue psychanalyste, Thamy Ayouch (2009) attire l'attention sur le rôle de traducteur qui n'est pas passif dans le processus de l'interprétation et l'affectation de sens. Dans le même sens, la traduction est un concept très présent dans les études portées sur le management international. Plus précisément dans une perspective culturaliste, les

problématiques discutent la diversité culturelle et la transmission du sens de la société mère à ses filiales. Philippe d'Iribane (2009) observe que les valeurs et le sens d'un langage dépendent des facteurs culturels et identitaires. De même, il affirme que les problématiques de la traduction résident dans la transmission des sens et valeurs d'un groupe à un autre. En effet, selon le même auteur, la traduction a deux sens : ascendant et descendant. Le premier sens consiste à adapter des représentations émergées du terrain vers les responsables supérieures pour s'ajuster et s'informer. Le deuxième sens descendant s'intéresse à la mise en œuvre des stratégies et la réalisation des objectifs organisationnels.

## **1.2. La traduction est une pratique managériale**

Olivier Vassal (2006) observe que la traduction est une pratique d'attribution de sens qui suppose à trois caractéristiques (1) elle se réfère à un tout (2) constitue un cadre de référence claire et (3) cible la capacité de comprendre et d'expliquer. Pour lui, ces besoins représentent les éléments essentiels qui meublent les discours managériaux et pense que la cohérence de ces trois éléments garantit l'adhésion des salariés dans la réalisation des objectifs organisationnels.

La traduction dans ce sens est traitée comme une pratique managériale, dans laquelle les acteurs la mobilisent comme un moyen pour atteindre des objectifs individuels et collectifs. Cette idée est partagée par Malik Bozzo-Rey (2015) qui associe la traduction à la communication et la considère comme une opération d'attribution de sens. Dans cette perspective, Il ajoute que la diffusion de sens par les outils de la communication représente une technique qui incarne le sens de réalisation, que ce soit les objectifs managériaux ou les objectifs de résistance. Dans ce cadre, Jean-René Ladmiral et Edmond Marc Lipiansky (1989) soulignent que le rôle de la traduction réside dans la reformulation des discours originaux et la régénération des nouveaux discours en fonction des effets psychologiques et contextuels.

Parallèlement, Malik Bozzo-Rey (2015) ajoute que les nouveaux discours recourent aux fictions pour agir directement sur l'environnement et nouer des liens avec la réalité. Dans le même sens, Baptiste Rappin (2015) et Malik Bozzo-Rey (2015) mettent en exergue le fonctionnement fictionnel des discours managériaux. Pour Malik Bozzo-Rey (2015), le management interne de l'organisation mobilise un discours qui fait recours aux fictions. Pour lui, la fiction, dans ce sens, représente un acte de langage pour agir directement sur l'environnement et entraîne des faits de réalité et engendre des comportements spécifiques. Cet auteur estime que la fiction est acceptable quand elle assure un lien avec la réalité. Cette idée d'influence par la mobilisation des fictions dans les organisations est partagée par

Baptiste Rappin (2015) quand il affirme que les études sur les organisations se caractérisent par un double mouvement, le premier s'intéresse au monde de l'organisation et le deuxième se focalise sur l'organisation du monde.

Annaïck Le Bouedec (2016) affirme que dans le domaine du management de projet, la mise en place de projet se base sur une phase de communication dans laquelle le porte-parole de projet est capable de « traduire » les valeurs et les différentes composantes de son projet dans un registre d'action compréhensible par les différentes entités impliquées dans la réalisation. Louis-Marie Clouet (2014) partage la même idée et ajoute que la traduction joue un rôle managérial central grâce à ses interprétations des discours et des textes. Dans ce cadre, l'auteur considère que la traduction est une dimension essentielle dans la construction de sens commun et l'appropriation de sens futur. Pour lui, la traduction est équivalente à une compétence managériale et un vecteur de l'action stratégique pour les entreprises. De même, l'auteur affirme que la traduction est une compétence imposée aux managers malgré eux, car elle a un sens stratégique lié à l'élaboration et la diffusion de stratégies au sein de l'entreprise et un sens opérationnel rattaché à la mise en œuvre de pratiques de management.

### **1.3. Approche de la sociologie de traduction**

Robert Larose (1995) observe que la traduction se détermine par quatre facteurs, à savoir psychologique, le contexte de traducteur, le déconstructiviste et le jugement.

Dans l'ouvrage fondateur de la théorie de la sociologie de traduction de Michel Callon (1986), la traduction dépasse son sens linguistique pour s'ouvrir sur le monde des relations humaines et sociales. Elle est considérée comme un processus qui se base sur une série de déplacements progressifs de sens dans l'objectif de l'adapter avec d'autres contextes. Les techniques de traduction ont pour objectif d'assurer la compréhensibilité mutuelle entre acteurs (actants). Traduire, dans cette théorie, signifie exprimer ce que disent les autres par un langage propre à un groupe. Le traducteur dans ce cas joue le rôle de porte-parole et d'intermédiaire dans le processus de déplacement et de transfert de sens.

Dans la même perspective, la traduction dans cette théorie signifie aussi la négociation comme une série de déplacements effectués sur le sens original pour l'adapter à un contexte déterminé. Cette série s'explique par la chaîne de traduction qui se compose de quatre étapes : La problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation (Michel Callon, 1986).

La traduction, selon cette approche, est un mécanisme qui vise la mise en forme et la stabilité d'un système dans lequel les composantes interagissent et s'échangent en cohérence avec les objectifs de système global. Dans la même approche, pour minimiser le coût de traduction, le

décloisonnement et la coopération interservices jouent un rôle essentiel dans la réussite de l'opération de traduction (Bruno Latour, Madeleine Akrich et Michel Callon, 2006).

Dans les entreprises publiques, la réforme représente un moment de controverse qui permet d'influencer les pratiques et les techniques de traduction. Cette idée est confirmée par Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour (1991) quand ils présentent la réforme comme une série de traductions des pratiques et des discours dans le cadre d'une opération d'attribution de sens en fonction du contexte organisationnel. Dans la même perspective, la variété des acteurs et de leurs intérêts dans l'organisation complique la mission de porteur de la réforme. D'ailleurs, la traduction de la controverse et la recherche d'un consensus est une phase de négociation compliquée et influe le fonctionnement général du réseau (Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour (1991). Dans cette approche de sociologie de traduction, la permanence du changement signifie la permanence d'adaptation que ce soit par les mouvements de résistance ou par les efforts d'alignement. Dans un contexte dynamique, le sens se déplace d'un état à un autre et la traduction aussi. La perception du changement d'une structure de l'organisation au départ n'est pas la même dans le même changement. D'où nous pouvons parler aussi du dynamisme de la traduction qui signifie l'évolution de la traduction en fonction de l'évolution de sens en lien avec le contexte.

En résumé, la traduction dans le domaine sociologique s'explique aussi par les séries de « déplacement » du sens original dans les différents registres d'action. Puisque dans l'organisation nous pouvons trouver plusieurs langages y compris le sens linguistique. Ces déplacements peuvent avoir lieu d'une déviation dans le sens marqué par l'engagement des acteurs dans des actes de dissidence présenté dans l'ouvrage de Michel Callon (1986 :205) par le passage de « la traduction à la trahison », ce qui explique le caractère dynamique de processus de traduction par la recherche d'un autre équilibre tenant compte des nouveaux contextes.

**Tableau 11 : La traduction dans la théorie de l'acteur réseau**

<b>Théorie de l'Acteur Réseau</b>	<b>Traduction et processus de communication</b>	<b>Traduction et sens</b>
<b>Réseau</b>	Moyen d'échange et de communication.	Support de négociation.
<b>Traduction</b>	L'intéressement, l'enrôlement.	La mobilisation.
<b>Les acteurs</b>	Des traducteurs qui participent dans la génération et la transmission des informations.	Des traducteurs qui façonnent les informations et participent à la formation d'un sens commun.
<b>Controverse</b>	Support des idées et des contradictions, déclencheur pour former un consensus/	Formation de consensus et synchronisation du réseau.

	négociation.	
<b>Objectif</b>	Avoir un sens commun pour l'innovation et une synchronisation entre les différentes composantes du réseau et assure son fonctionnement et adaptation avec son environnement	

*Source : L'auteur*

#### **1.4. La traduction est une routine organisationnelle**

Comme nous l'avons abordé antérieurement, la traduction se caractérise par ses deux facettes managériale et communicationnelle. Elle est une opération quotidienne qui se répète et assure le pont entre les différents niveaux hiérarchiques dans l'organisation. De même, nous avons vu que la traduction est une compétence requise pour les managers (Malik Bozzo-Rey, 2015). La routine selon Sidney Winter (1964 : 264) est « un type de comportement qui est suivi de façon répétée, mais qui est susceptible de changer si les conditions changent ».

Généralement et selon la théorie évolutionniste, les routines ont la capacité de coordonner les individus et les organisations au cours de leurs interactions. Dans ce cadre, la traduction est vu comme une routine qui combine la partie informelle et formelle : informelle par les causes et les intérêts du traducteur et formelle par l'exercice managérial à travers les règles, les procédures et les stratégies. Dans la même logique de Richard Nelson et Sidney Winter (1982), la routine est une résultante d'opérations d'attribution de sens en fonction des mécanismes de sélection à savoir le contexte organisationnel, les facteurs psychosociaux et les facteurs socioprofessionnels. Dans cette perspective Bernard Miège (2000) et Olivier Vassal (2006) affirment la lecture évolutionniste de la traduction. Pour eux, la traduction est une compétence organisationnelle et individuelle dynamique qui se mobilise pour assurer l'adaptation avec le contexte.

Dans le même sens, David Teece et *al.*, (2016) observent que la traduction représente une capacité organisationnelle et individuelle qui veille à l'adaptation et le passage à l'action. Selon eux, ces capacités sont routinières dans toutes les organisations et se manifestent fréquemment dans les cas de crise puisque les forces du changement jouent sur la qualité de traduction pour donner du sens au changement ou à la résistance.

**Tableau 12 : La traduction dans la théorie évolutionniste**

	<b>Traduction</b>	<b>Illustrations</b>
<b>Routine</b>	Processus de communication qui assure la transmission d'informations et de sens des dirigeants aux opérationnels.	Les supports et techniques de communication (mails, notes internes, réseaux sociaux).
<b>Mécanismes de sélections</b>	L'adaptation des discours managériaux en fonction du contexte psychosociologique du traducteur.	Le choix des mots et les formes de communication, support (conteneur). Communication interactive et participative.
<b>L'objectif</b>	Modulation des valeurs et appropriation de la nouvelle culture.	Construction d'un sens commun pour la réforme comme le seul moyen pour la survie de l'entreprise.

*Source : L'auteur*

## **2. Les managers intermédiaires : *des traducteurs ?***

Dans ce paragraphe, nous nous concentrerons sur la dimension de traduction que les managers intermédiaires mobilisent dans leurs missions. Nous nous interrogerons aussi sur la facette cachée du processus de traduction et comment cette catégorie influence la construction d'un sens commun en fonction du contexte et des facteurs psychosociaux de traducteur. Autrement dit, nous étudierons la traduction comme un lieu de formation de sens en fonction des intérêts des managers intermédiaires traducteurs. Ces derniers donnent du sens qui peut engager ou provoquer la résistance des subordonnées.

### **2.1. Le contexte de traduction : *les effets des rôles et la position***

Concernant les rôles des manager intermédiaires, d'après notre lecture, nous constatons que la qualification de cette catégorie oscille entre l'importance et la négligence, entre les rôles positifs et les rôles négatifs. Autrement dit, elle se présente dans des travaux comme éléments actifs qui participent positivement dans son organisation et facilitent l'application des politiques descendantes. Dans d'autres travaux, les traitent comme acteurs de résistance ou déblocage. Susann Gjerde et Mats Alvesson (2020) observent que le manager intermédiaire est une catégorie sociale démarquée par les supérieures et les subordonnées. Ils considèrent que son rôle est en évolution permanente à cause des changements dans les formes et les conditions de travail qui caractérisent le management contemporain.



Christelle Havard et Marc Ingham (2017) mettent l'accent sur cette population à cause de sa position hiérarchique et la responsabilité qu'elle occupe. Selon eux, les managers intermédiaires sont les acteurs principaux et les « traducteurs du changement ». Ces auteurs considèrent que cette population s'inscrit dans un réseau d'acteurs interne et externe, elle joue le rôle d'interface qui pouvait donner des réponses adaptées au contexte. Ils affirment que son rôle réside dans la production du sens dans un parcours de changement organisationnel en fonction de la nature de son activité, les traits de sa personnalité et le climat général du changement.

### **2.1.1. Le manager intermédiaire : un territoire étendu !**

Pour étudier cette catégorie d'acteurs, la littérature se concentre sur deux dimensions : sa position dans la hiérarchie et ses rôles au sein de l'organisation. Dans notre étude, nous constatons que cette catégorie d'acteurs endosse de temps en temps de nouvelles missions en relation avec les contextes organisationnels. Chaque étude propose une définition propre à elle. Par conséquent, il est difficile de trouver une définition unique. Nous précisons que dans notre étude, nous utiliserons l'appellation de manager intermédiaire pour désigner aussi le cadre intermédiaire et les managers de proximité. Essentiellement nous nous attachons à la position intermédiaire dans la structure et son rôle communicationnel.

Le manager intermédiaire (désormais MI) représente une catégorie d'employés qui a inspiré plusieurs chercheurs dans le management des organisations. Elle est apparue sous plusieurs appellations, certains l'appellent « manager de proximité », d'autres utilisent l'appellation « manager intermédiaire » ou « middle manager » pour les anglo-saxonnes pour renvoyer à sa position d'intermédiaire dans la structure et dans la hiérarchie (Julia Balogun et Gerry Johnson, 2004 ; Annika Back, et *al.*, 2020). Des travaux utilisent la notion de cadre intermédiaire pour mettre l'accent sur les rôles d'encadrement (Christian Mahieu, 2007) et le rôle de chef de service (Brigitte Berrat et *al.*, 2013).

Quy Nguyen Huy (2002) considère que les MI sont les responsables qui occupent les postes au-dessous du PDG et au-dessus des travailleurs de première ligne. La même idée est partagée par Steven Floyd et Bill Wooldridge (1992) quand ils observent que les MI sont les managers qui occupent le centre de la hiérarchie. Ce sont les responsables situés dans la hiérarchie en dessous du top manager et au-dessus du premier niveau de supervision (Jane Dutton et Susan Ashford, 1993). Pour Manab Thakur (1998), les MI sont les responsables qui se situent entre le vice-président et les responsables de deux niveaux au-dessus du cadre opérationnel.

Pour Julia Balogun et Mark Jenkins (2003), le MI se caractérise par « sa position centrale » dans l'organisation entre la sphère stratégique et les opérationnels. C'est l'« entre-deux qui se caractérise par un double rôle, le supérieur et la subordonnée en même temps. Selon Wright Mills (1956), les cadres intermédiaires sont les « adjoints de l'autorité ». Nathalie Guilmot et Alain Vas (2011) précisent que le MI gère un ensemble d'employés et utilise dans son quotidien des pratiques conversationnelles et sociales plutôt que les documents stratégiques.

Selon Donald Kuratko et *al.*, (2005), le MI est un agent de liaison qui joue le rôle d'intermédiaire entre les cadres supérieurs et les personnels d'exploitation. Dans ce sens, Anne Dietrich (2009) le considère comme « un acteur-relais de la direction, chargé de transmettre ses directives, ses valeurs, *etc.* et de faire travailler ses subordonnés et d'obtenir d'eux les résultats attendus ». De même, le MI est qualifié de « bricoleur » qui assure l'adaptation des objectifs organisationnels avec les conditions réelles du terrain et tend à chaque fois à assurer la flexibilité (Christian Mahieu, 2006).

### **2.1.2. Les managers intermédiaires : les ambivalences des rôles**

Dans cette perspective, nous allons nous focaliser sur les rôles quotidiens, stratégiques, et du changement qui sont remplis par les MI. Les activités quotidiennes des managers intermédiaires sont regroupées en trois familles selon les travaux de Henry Mintzberg (1971), à savoir les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et le rôle décisionnel.

- Pour les rôles interpersonnels, les managers se situent dans une position centrale pour obtenir les informations venant de l'extérieur et de l'intérieur de l'organisation. De ces rôles, découlent les rôles de symbole, d'agent de liaison ainsi que le rôle de leader.
- Concernant les rôles liés à l'information, les MI utilisent leurs relations pour collecter, filtrer et diffuser les informations. A l'issue de ces relations débouche le rôle d'observateur actif, diffuseur et porte-parole. Pour le rôle d'observateur actif, la recherche d'information lui permet de comprendre son organisation et son environnement, par lesquels il détecte les changements, identifie les problèmes et accumule les données. Ensuite, le rôle de diffuseur lui permet de filtrer, catégoriser et partager les informations. Enfin le rôle de porte-parole l'autorise à représenter son organisation auprès des différentes parties prenantes.
- La troisième famille de rôle a trait aux rôles décisionnels qui se fondent sur l'exploitation des rôles interpersonnels et des rôles informationnels pour obtenir une position clé dans l'élaboration des décisions stratégiques. Dans cette catégorie, nous trouvons le rôle d'entrepreneur qui vise la faculté d'initier et de concevoir à la fois. Le

rôle de régulateur, dans sa relation avec les traitements des perturbations et les résistances aux changements. Le rôle de répartiteur de ressources qui assure l'organisation du temps et du travail et le rôle de négociateur.

Maurice Thévenet (2003) identifie six rôles pour le MI qui sont : les entrepreneurs, les créateurs de richesse, les initiateurs de changements, les communicateurs, et les thérapeutes qui aident à surmonter le stress, les tensions issues des changements, et des funambules « qui marchent avec précaution sur l'étroite ligne de crête entre le chaos de trop de changement et la fossilisation d'une résistance trop forte ».

Une dimension stratégique est ajoutée aux tâches des MI puisqu'ils assurent la mise en œuvre de la stratégie grâce à leurs compétences d'interprétation et de communication dans un rôle de « traducteur » (Christian Mahieu, 2006). Saku Mantere (2008) montre que plusieurs conditions sont nécessaires pour l'entremise du cadre intermédiaire et que son rôle varie selon le sens des influences. Pour lui, lorsque l'influence est descendante, le MI se préoccupe de l'interprétation de la stratégie, la contextualisation des objectifs, l'affectation des ressources selon les besoins, ainsi il aide dans l'opérationnalisation. Dans le sens ascendant, il synthétise les informations issues du terrain et propose les solutions et les alternatives. En outre, Saku Mantere (2008) souligne que les cadres intermédiaires peuvent être les moteurs de la stratégie organisationnelle et leur agencement est une base de renouvellement stratégique dans un processus ascendant après adaptation. Pour lui, les MI façonnent la stratégie en fonction des contraintes imposées par les dirigeants.

Parallèlement, Julia Balogun et Gerry Johnson (2005) mettent la lumière sur la contribution des MI dans le processus d'élaboration de la stratégie ainsi que sa mise en œuvre sur le terrain par des ajustements apportés en relation avec la réalité du terrain. Dans le même sens, les auteurs affirment que le MI prend des décisions qui sont centrales et stratégiques mais dans les coulisses. Ces décisions sont invisibles, puisqu'elles sont prises à des niveaux inférieurs. Ainsi, pour les auteurs, le MI se dote d'une marge de négociation dans les phases de changement qui lui donnent un rôle clé dans la construction du sens.

Linda Rouleau et Julia Balogun (2011) s'intéressent aux contributions des cadres intermédiaires sur le plan stratégique et leur participation au développement des organisations. Ils identifient deux rôles : le rôle de communication et le rôle de réalisation qui se base sur la capacité de réunir les efforts des employés et les orienter vers les buts organisationnels. Dans les actions publiques, Xavier De Larminat (2015) observe que les cadres intermédiaires occupent une place stratégique dans l'organisation et les qualifie comme conducteurs et de passagers de l'action publique. Ces sont des conducteurs grâce à

leurs capacités à modifier les politiques des réformes et leurs implications dans les stratégies. Ces sont des passagers à cause de leurs effets indirects sur les réformes et l'influence exercée sur les plans stratégiques.

Dans le contexte du changement, le MI se positionne au centre de la tension qui rend son poste vulnérable (Nancy Harding et *al.*, 2014). Durant les phases du changement, le MI se trouve sous pression entre ses supérieurs et ses subordonnés. Une situation décrite dans la littérature par «entre l'enclume et le marteau » (Stéphane Bellini, 2005). Dans cette position, (Christian Mahieu, 2006) estime que le MI est un « régulateur d'émotions » qui utilise ses capacités de communication et de négociations pour réguler les émotions générées et partagées par les salariés. Le MI assure aussi la gestion des situations émotionnelles de ses employés selon Nancy Harding, Hugh Lee et Jackie Ford (2014).

Gaha Chiha(2006 :181) considère que le MI est « le mieux habilité à comprendre les caractéristiques du système et à connaître ses zones d'ombre » et représente la « force d'intermédiation de première importance, le réservoir des compétences de l'organisation et le porteur de nouvelles solutions ». Il est ainsi « le plus qualifié à opérer un changement significatif ». Cependant, dans une autre vision, le MI peut jouer un rôle d'opposition pour lestop managers et peut entraver la mise en œuvre de la stratégie (Nancy Harding et *al.*, 2014).

Caroline Rieu Plichon (2019) estime que les MI assurent la mise en place des projets du changement à l'aide de la mobilisation de leurs compétences communicationnelles. Pour Tom Burns (1957), le rôle de MI se base principalement sur les conversations et le relationnel. Pour lui, cette catégorie interprète les discours et les adapte avec les contextes opérationnels. D'après Susann Gjerde et Mats Alvesson (2020), le rôle de MI se caractérise par la complexité qui émerge de son exposition à divers discours ascendants, descendants et transversaux. Les auteurs les considèrent comme des acteurs à « double rationalité », « porte-parapluie » pour renvoyer à leur rôle protecteur envers leurs subordonnées, comme « pris en sandwich » ou « entre les meules » pour souligner la zone de tension qui caractérise la position d'intermédiaire. Susann Gjerde et Mats Alvesson (2020) résument le rôle de MI dans ses capacités à naviguer dans les positions intermédiaires et sa spécialité dans la gestion des contradictions.

Cette idée de navigation dans la contradiction est partagée par Ivan Sainsaulieu (2017) qui considère le MI comme un hyper conformiste qui peut entraver les mouvements sociaux dans l'entreprise par son pouvoir d'influence et ses capacités de persuasion. Il le considère aussi comme le bon élève qui applique et motive les salariés afin de satisfaire les objectifs des supérieures. Cependant, ce même auteur observe que la révolte de ces cadres représente un

séisme dans l'organisation et estime que cette rébellion se fonde sur une rupture entre leur univers cognitif, leurs attentes personnelles et l'offre organisationnelle.

La résistance des MI est considérée par Ivan Sainsaulieu (2017) comme un comportement invisible. Pour lui, la résistance de cette catégorie entre dans le cadre d'une logique d'amélioration du management et des conditions de travail. Cet auteur observe que la rébellion de cadre intermédiaire interroge son rôle d'influence pour les équipes qu'il encadre. Selon lui, la révolte peut se déclencher par leur refus d'une décision ou le sentiment d'injustice selon leur intérêt.

Dans le même sens, Ivan Sainsaulieu (2017) observe plusieurs tactiques de résistances pour les MI ; à titre d'exemple, il s'intègre dans d'autres groupes d'experts, des cadres et s'organisent pour revendiquer ou former une force de pression. Une autre tactique est basée sur des attitudes communicationnelles et comportementales, il utilise la diplomatie et veille à ne pas perdre sa position par rapport à ses supérieurs. Cet auteur précise que le MI incarne la résistance d'un mode de régulation ultérieure devant la mise en place d'une nouvelle logique organisationnelle. Pour lui, ses actions dépendent de son rapport avec les mouvements syndicaux. Pour l'auteur, le malaise de cette catégorie puise ses origines de l'organisation de travail, les effets de management, la complexité et l'intersection entre la vie privée et la vie professionnelle.

## **2.2. La traduction comme une forme de résistance**

Le discours managérial interne émanant des dirigeants passe par plusieurs acteurs et positions hiérarchiques pour se traduire en des actions sur le terrain. Nous ne pouvons pas nier les effets de la couche intermédiaire sur les discours. Nous mobilisons la notion de traduction au sens de Céline Desmarais et Emmanuel Abord De Chatillon (2010) et Christelle Havard et Marc Ingham (2017) qui la considère comme un concept valise qui peut signifier la transformation et l'opérationnalisation d'un discours. Selon eux, la traduction dépend de plusieurs facteurs y compris ceux liés aux acteurs comme les facteurs psychosociologiques, contextuels et cognitifs qui participent dans le processus de traduction vers plusieurs langages organisationnels.

Céline Desmarais et Emmanuel Abord De Chatillon (2010) observent que la traduction de point de vue managérial consiste à combiner les règles, les attentes et les prescriptions dans un ensemble cohérent et opératoire. Selon eux, la traduction renvoie à plusieurs sens :

- Elle explique la cohérence dans les échanges dans l'organisation ;

- Elle signifie l'opérationnalisation, la reformulation des prescriptions hiérarchiques d'une manière compréhensible par les différentes catégories de salariés ;
- C'est une opération de l'attribution du sens aux signaux diffusés dans l'organisation en fonction des contextes et climat socioprofessionnel interne ;
- C'est une technique pour réduire la complexité de la réalité dans le sens cognitif et langagier.

Dans cette perspective, Céline Desmarais et Emmanuel Abord De Chatillon (2010) considèrent que le manager est un traducteur qui interprète et influence les attentes selon le contexte organisationnel. Selon eux, la traduction prend la forme processuelle basée sur trois processus : interpersonnel, organisationnel et stratégique. Dans la forme interpersonnelle, la traduction se manifeste dans les interactions personnelles, le partage des émotions affectives, cognitives avec les différentes parties prenantes de l'organisation. Le processus organisationnel met en évidence la marge de manœuvre et la liberté du manager traducteur pour gérer les contraintes et les pressions. Et enfin le processus stratégique et symbolique se préoccupe de la création de sens et assure le lien entre les différentes interprétations.

Selon Thibaud Brière (2017), le management suit une dynamique de rationalisation pour lui-même et pour les individus. Il se rationalise par la correction des biais cognitifs issus de la prise de décision des individus grâce à sa mise en réseau et sa combinaison avec l'intelligence collective.

La tâche de création de sens par les managers est vue par Christophe Dejours (2011) comme une situation dans laquelle les acteurs inventent des ficelles et se débrouillent pour surmonter les difficultés occasionnées par le réel. Ces ficelles, les débrouillements, l'ajustement, l'adaptation, la négociation et la régulation sont des pratiques évoquées par les travaux cités au-dessus pour expliquer le processus d'attribution de sens chez le MI pour gérer la situation paradoxale de son environnement. D'après Christophe Dejours (2011), les décisions et les comportements résultant de ces pratiques sont des traductions, dont l'objectif est d'amener le personnel à adhérer à un chemin choisi et voulu. Ce paradoxe persiste encore dans la mission de manager dans nos jours qui se caractérise d'une part, par un dosage de manipulation ancré dans un discours solide pour emmener les salariés vers la réalisation des objectifs sans poser la question du bien ou du mal et son rôle de civilisation des comportements des individus qui favorise l'émergence des relations sociales dynamiques qui se renouent pour des résultats attendus.

Dans une vision critique du management, Rémi Brague (2014) explique que « cette barbarie » caractérise le rôle des MI qui deviennent des spécialistes de manipulation, grâce à la

mobilisation des toutes les ressources et techniques pour convaincre les personnes par une idée ou opinion.

D'après Maurice Thévenet (2003), la mission de traduction de MI se manifeste dans leurs interprétations des discours managériaux diffusés dans l'entreprise et les présente dans une forme opérationnelle actionnable. Cette reformulation des discours ne peut pas être aussi fidèle que celle des discours originaux car, comme évoqué précédemment, la traduction dépend des pressions, de la subjectivité de la personne et des différentes contraintes qui peuvent influencer le sens et l'interprétation. Pour l'auteur, des facteurs cognitifs et organisationnels déterminent l'écart entre le discours initial et celui reçu par les récepteurs. Dans ce cadre les psychanalystes affirme qu'il ne faut pas ignorer le rôle de l'inconscient et la conscience dans la reformulation des interprétations

Jacques Demorgon (1989) met l'accent sur la mission d'interprétation des managers qui puise ses fondements des paradoxes contemporains de management entre l'implicite et l'explicite, entre la proximité et la distance, entre l'expressivité et le réserve, entre le flou et la clarté. Pour lui, l'interprétation est une mission qui se base sur la richesse langagière de l'entreprise et la capacité de manager de la mobiliser dans son exercice de traduction. Jean-René Ladmiral et Edmond Marc Lipiansky (1989) développent cette idée de complexité quand ils avancent que la mission d'interprétation est impactée par le climat de tension qui règne sur les liens sociaux dans l'entreprise.

Nathalie Gormezano (2008) élargit le rôle de traduction pour désigner la transmission de sens entre les différents langages internes de l'entreprise. Pour lui, le manager traducteur doit être doté de la capacité de comprendre, de gérer, de maîtriser et de diffuser les informations et le sens d'un langage à un autre. Le rôle de manager est souligné par Malik Bozzo-Rey (2015) qui présente le manager comme un producteur de discours de type fictionnel quand il utilise tous les artifices de l'argumentation pour engager les personnes et passer à l'action. Pour lui, le manager se fait expert en manipulation langagière dans un objectif de persuasion. Dans ce cadre, tous les moyens sont bons pour séduire et dominer les autres.

Dans la même perspective, Louis-Marie Clouet (2014) observe qu'un manager traducteur est capable de combiner les compétences du manager et du traducteur et de jouer le rôle de passeur de culture.

Paula Jarzabkowski (2004) considère que les attentes des supérieures se présentent sous forme des contraintes au niveau des cadres intermédiaires qui impacteront leur agencement et engagement dans la phase d'opérationnalisation. Ces derniers n'adhèrent qu'à une réciprocité d'attente. Saku Mantere (2008) considère que ce lien de réciprocité des attentes entre les

cadres intermédiaires et les supérieurs joue un rôle stratégique dans l'engagement et la réalisation des objectifs stratégiques.

Dans le même sens Linda Rouleau (2005) considère le MI comme interprète et vendeur du changement à l'échelle micro et que son rôle réside dans l'explication et la production de sens. Elle identifie quatre actions de production de sens pour ces acteurs (1) une mission de traduction qui signifie ici le rôle d'interprétation (2) le décodage des discours stratégiques y compris les sens et valeurs incarnés tacitement (3) l'action de persuasion basée sur la mobilisation des artéfacts de communication, et (4) l'action de la justification du changement. Le processus d'interprétation de MI dans son exercice est repris par Nathalie Guilmot et Alain Vas (2011) selon le modèle de trois phases de sensemaking de Karl Weick (1995) dont la première phase est l'« enactment » qui se base sur l'identification et la catégorisation des contraintes et obstacles qui pourraient entraver le processus du changement. Puis une phase de sélection est basée sur les expériences vécues, la personnalité et les capacités cognitives, et la troisième phase la rétention se caractérise par l'attribution de sens en fonction des phases précédentes. Dans la phase de partage et diffusion de sens aux autres, les auteurs la considèrent comme une phase de *sensegiving* puisqu'elle vise à influencer des comportements des autres. Ce travail d'interprétation est essentiel, complexe et parfois paradoxale vu la diversité des contextes et les expériences vécues. Cette vision extensible de la langue, reproduit par Rosalie Kuyvenhoven et Christian Buss (2011).

Jacques Lecomte (1998) considère que le résultat de la traduction se présente sous forme des décisions prises par les acteurs. Cet auteur précise que la traduction, même, est le résultat d'un processus de négociation et d'adaptation. Pour lui, elle se colle avec le mécanisme d'un jeu qui s'effectue après une phase de négociation et de confrontation des stratégies entre les acteurs dans un contexte de rationalité.

Le processus de traduction des discours chez les MI dépend de plusieurs facteurs liés à leur mode de conduite et de gestion, leur raisonnement ainsi que les conditions de prise de décision. Dans ce cadre, Nabyla Daidj et Abdelhakim Hammoudi (2007) précisent que l'opérationnalisation de la stratégie se base sur un processus de négociation et d'ajustement. En effet, Jean Tirole (1983) et Jacques Thépot (1998) observent que cette opération est un espace de jeux entre stratégies dans lequel les managers essaient de réaliser des gains dans une recherche d'équilibre entre leurs attentes et les contraintes et en fonction des informations disponibles.

Dans une vision sociologique, Jean-Daniel Reynaud (1964) et Gilbert De Terssac, (2013) observent que la communication est un résultat des règles émergées des échanges et



interactions sociales. Pour eux, la traduction, qui se présente comme une partie intégrante de la communication, est qualifiée de décision précédée par une phase derégulation. Dans ce sens, les travaux de Jean-Daniel Reynaud (1964) s'imposent comme cadre pour expliquer le comportement des acteurs dans l'organisation. Pour lui, le processus de régulation sociale est le résultat des affrontements de rationalité. Dans le même contexte, l'auteur propose trois caractéristiques de ces affrontements telles que les conflits, la négociation et la règle. Quant au conflit, il est défini comme un mode de fonctionnement normal qui assure la construction des actions collectives. Pour la règle, elle constitue le résultat des rencontres entre acteurs. La négociation est un processus pour résoudre les problèmes entre deux parties, et qui finit par un accord sous forme de règles qui fédèrent les échanges entre les acteurs.

### **Conclusion du chapitre 4**

Il est utile de rappeler, en guise de conclusion de ce chapitre, que dans un processus de changement qui vise le développement des pratiques agiles dans une entreprise publique, la communication interne a vécu des évolutions et ajustements en s'adaptant avec les changements qui ont touché l'environnement national par une révolution qui a bouleversé les règles de jeu et les l'équilibres des forces. Ainsi, l'émergence d'autres discours de vocations sociales et humaines permet de développer un climat de concurrence entre les discours. Ces discours jouent le rôle d'un nouveau cadre d'interprétation et de traduction pour les MI. Ces acteurs qui ont joué et jouent un rôle essentiel dans la mise en place des stratégies organisationnelles et le développement des résistances.

Selon Alain Fayolle et Jacques Fillion (2006 :165), « il n'est pas facile d'adopter et de maintenir l'agilité de la gazelle quand on évolue dans une configuration d'éléphant », d'où l'étude de cette évolution communicationnelle sera focalisée sur les discours et les pratiques de la communication interne mobilisées dans les différentes phases du changement.

Nous concluons que l'agilité et l'immobilisme organisationnel sont deux thèmes qui témoignent des effets de la traduction sur les discours managériaux véhiculés par les MI. En effet, l'AO, rappelons-le, se présente comme une stratégie objet d'un changement planifié et d'un discours de promotion. L'IO *a contrario* fait essentiellement l'objet d'un discours d'évitement. Ces deux concepts meublent les discours managériaux dont l'un est un souhait et objectif à atteindre et l'autre est une conséquence de l'échec.

Nous avons ainsi clôturé la partie théorique de cette thèse. Nous entamerons dans le chapitre suivant l'explicitation du design de la recherche avant de dévoiler les résultats.



**Partie 3 :**  
**DEMARCHE METHODOLOGIQUE  
ET DISCUSSION DES RESULTATS**

---

**CHAPITRE 5 :**  
**DESIGN DE LA RECHERCHE ET CHOIX**  
**METHODOLOGIQUES**

---

## Plan du chapitre 5

<b>Introduction du chapitre 5</b> .....	<b>176</b>
<b>Section 1 : Le design épistémologique et méthodologique</b> .....	<b>176</b>
1. Le recours à une posture interprétativiste via la méthode de l'étude de cas unique .....	177
2. Le choix de la recherche-action .....	179
<b>Section 2 : Recueil des données et déroulement de la recherche sur le terrain</b> .....	<b>182</b>
1. L'observation participante complète .....	182
1.1. La recherche entre l'observation participante et la participation observante.....	183
1.2. Le déroulement de l'observation .....	185
2. Les entretiens .....	189
2.1. Les entretiens semi-directifs .....	189
2.2. Le déroulement des entretiens et leur retranscription .....	190
2.3. Le guide d'entretien et le choix de la cible.....	191
3. L'analyse documentaire.....	196
4. Posture du chercheur et scientificité de la recherche : <i>La nécessaire objectivation</i> .....	199
<b>Section 3. Modalités d'exploitation et d'analyse qualitative des données</b> .....	<b>201</b>
1. Choix de l'analyse de contenu thématique comme méthode d'analyse des données qualitatives .....	202
2. Validité et fiabilité de la recherche .....	206
2.1. Validité du construit .....	206
2.2. Validité interne .....	206
2.3. Validité externe .....	207
2.4. Fiabilité de la recherche.....	207
<b>Conclusion du chapitre 5</b> .....	<b>207</b>

## Introduction du chapitre 5

Ce chapitre est consacré à la présentation de notre démarche de recherche, des différentes étapes et de la méthodologie adoptée pour construire notre problématique. Dans ce chapitre, nous présenterons et argumenterons nos choix et les détails de notre démarche de recueil des données. Un passage qui s'avère essentiel et délicat : essentiel, puisque nous devons répondre aux exigences de rigueur et garantir la scientificité de nos analyses et résultats, et délicat, car les études faites par les êtres humains et sur eux sont conditionnées, généralement, par les jeux de sens qui varient d'un contexte à l'autre. Dans un positionnement interprétativiste, Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2012 :34) affirment que la recherche des significations est un besoin permanent dans la vie des hommes et que l'être humain crée d'une manière constante des présentations du monde basé sur sa propre expérience ainsi que sur l'expérience des autres. Pour saisir une réalité avec toutes ses complexités, nous sommes devant un éventail d'exigences, méthodes et techniques offertes par l'interdisciplinarité engagé en système d'information et de communication et en sciences de gestion. Nous avons essayé de mobiliser différentes méthodes et techniques, d'une manière flexible et complémentaire, pour élaborer un travail de recherche en significations et de proposer des explications d'aspect compréhensif et opérationnel.

Il est à noter que notre implication dans l'organisation et notre proximité avec les acteurs représentent une opportunité afin de proposer une lecture plus fidèle de la réalité du terrain et des représentations des acteurs. En effet, le profil d'acteur nous a aidé à développer la compréhension et à saisir le sens des faits observés.

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer et de détailler la démarche suivie dans les différentes étapes de notre recherche en fonction des recommandations méthodologiques.

Ce chapitre s'articulera autour de trois sections : la première sera consacrée à l'argumentation des choix méthodologiques et épistémologiques. La deuxième section sera réservée à la phase de collecte des données et aux détails de son déroulement sur le terrain. Enfin, la troisième section se focalisera sur l'argumentation des choix d'exploitation des données et sur la méthode suivie dans l'analyse.

### Section 1 : Le design épistémologique et méthodologique

Il est utile de rappeler que l'objectif de notre recherche vise à comprendre et à expliquer le rôle de la communication afin de vaincre la résistance face au changement initié dans une

entreprise publique et permettre de vaincre son immobilisme et gagner en agilité. Notre but est de présenter un éclairage en situation d'entreprise dans le cadre d'une recherche-action avec toutes les opportunités d'accès à l'information offertes par la posture d'acteur-chercheur. En cohérence avec les objectifs de ce travail, notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une étude qualitative dont le but est de comprendre et expliquer des phénomènes dans un contexte spécifique. Dans cette perspective, Denise Jodelet (2003) considère que l'approche qualitative s'impose pour étudier la société à l'ère contemporaine qui se caractérise par la permanence du changement et la diversification sociale ou culturelle. Selon elle, la méthode qualitative permet de découvrir les phénomènes émergents dus à la mobilité sociale, aux pluralismes (idéologique, culturels, religieux.), à l'estompement des frontières, à l'influence des nouvelles technologies et des médias. De même, cette méthode permet de saisir les caractères évolutif et dynamiques des phénomènes inscrits dans des contextes et des moments historiques divers. Pour Frédéric Wacheux (2005), cette méthode permet de produire des données originales grâce à la présence du chercheur dans l'entreprise et à son travail de collecte des données et ses interactions avec les acteurs. Pour lui, cet acteur constate et observe des faits et conceptualise des actes. Le même auteur ajoute que la méthode qualitative donne l'opportunité de la compréhension de sujets par les observations et l'empathie.

Parallèlement, Hervé Dumez (2013 :25) considère que la méthode qualitative met l'accent sur les effets des situations et les interactions sociales. Pour lui « la recherche qualitative est souvent liée à des opportunités, des terrains qui s'ouvrent ou ne s'ouvrent pas. Les commencements sont aventureux, chaotiques, aléatoires. La question de recherche est au départ très floue, mal reliée au terrain ou au domaine. Les cadres théoriques sont mal fixés [...] et ne donnent que de grandes orientations. Un certain flottement conceptuel est accepté et même volontairement recherché [...] Toute la dynamique de la recherche consiste à préciser et à affiner en même temps et en interrelation : la question de recherche, l'unité d'analyse, le domaine d'investigation empirique, les propositions théoriques ».

Notre choix d'une méthodologie qualitative a été influencé par notre positionnement interprétativiste et nos visées exploratoires.

### **1. Le recours à une posture interprétativiste via la méthode de l'étude de cas unique**

Selon Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2012 : 129), « une position paradigmatique est une proposition de sens par rapport à la réalité que l'on s'apprête à étudier de plus près ». L'objectif de notre recherche se base sur deux grands verbes : "comprendre" et "expliquer".

Ces deux verbes cadrent notre posture épistémologique qui est l'interprétativisme. Cette posture est argumentée par les travaux de Florence Allard-Poesi et Garance Maréchal (2014 : 54) qui expliquent que « l'interprétativisme se donne pour objet de comprendre les actions et les significations que les acteurs accordent à leurs expériences du monde étant entendu que c'est au travers de ces significations et actions qu'ils construisent la réalité sociale ».

A signaler que Florence Allard-Poesi et Garance Maréchal (2014) précisent que la posture épistémologique peut être parmi trois paradigmes principaux, à savoir le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Ces postures sont tributaires de la nature de la connaissance à produire dans une recherche. Dans l'interprétativisme, « le développement de connaissances passe par la compréhension des intentions et des motivations des acteurs participants à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui, seule, permet d'assigner un sens à leurs comportements » (Allard-Poesi, Maréchal, 2007 : 42).

Parallèlement, Serge Moscovici et Fabrice Buschini (2003 : 121) précisent que l'interprétation se situe toujours à l'intérieur d'un sens ou d'un ensemble qui fait et doit faire sens. Elle se focalise sur l'analyse des systèmes de dominance sociale. Pour ces auteurs, les analyses et les interprétations doivent prendre en considération les discours et les idéologies qui règnent sur les faits pour produire des connaissances sociologiques.

Florence Allard-Poesi et Véronique Perret (2003) expliquent que la posture épistémologique interprétative se base sur deux principales idées : la première est l'objet de recherche qui est une construction mentale et sociale, la deuxième vise le rôle de chercheur qui interroge les sens des actions des acteurs. Dans ce sens, ces auteurs considèrent que la connaissance produite dans cette posture se caractérise par une double subjectivité : celle du chercheur et celle des acteurs. Ce type de posture, se base généralement sur l'induction comme « une inférence conjecturale qui conclut :

- De la régularité observée de certains faits à leur constance ;
- De la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure » (Louis Marie Morfaux Jean Lefranc, 2005 : 265).

Dans ce cadre Frédéric Wacheux (1996 : 50) postule que, dans une démarche inductive, « le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique pour construire une classification des objets raisonnée par l'expérience ».

L'utilisation de l'étude de cas, selon Frédéric Wacheux (2005), se base sur trois arguments : le premier est la contextualisation de la problématique dans son environnement, le deuxième argument est la prise en compte du temps dans l'analyse des processus organisationnels. Et le troisième argument, est la co-production d'une connaissance avec les acteurs de l'entreprise. Dans les travaux de Robert Yin (2003), cette méthode apporte des réponses à des questions de recherche qui débutent par "pourquoi" ou "comment". Selon lui, cette méthode vise la compréhension des dynamiques présentes dans un contexte spécifique. C'est une enquête empirique qui assure l'examen d'un phénomène contemporain dans toutes ses complexités et en présence de plusieurs sources de données (Robert Yin, 1990). Dans le même sens, Anne Gombault (2005) constate que l'objet d'étude de cas est de prendre en compte le contexte dans les analyses des phénomènes étudiés. Ainsi cette méthode permet de suivre et de construire des événements dans le temps avec l'ajout d'autres facteurs liés à la technique de collecte des données. Anne Gombault (2005) précise que cette méthode est la plus adéquate pour étudier des processus et pour former une vision holiste d'un phénomène. Dans la même perspective, Jean-Louis Le Moigne (1990) considère que dans l'étude de cas, la connaissance est le résultat de production et de coproduction des données entre les acteurs et les chercheurs. De même, il affirme que l'étude de cas est très liée aux observations des chercheurs sur le phénomène.

## **2. Le choix de la recherche-action**

Pour comprendre l'évolution de changement et ses effets sur l'organisation et sur les acteurs à travers des faits communicationnels, nous considérons que la démarche de la recherche-action (désormais RA) est la plus adéquate car elle nous permet de répondre aux objectifs cités ci-dessus. De même, elle prend en considération les aspects pratiques et académiques et elle se base sur un éventail riche des méthodes de collecte de données.

La RA est une démarche qui permet de rendre compte les diverses dynamiques et transformations sociales (Alex Mucchielli, 2004, Sylvie Parrini-Alemanno, 2007). Isabelle Comtet (2014 :204) précise que « cette démarche vise à saisir de manière compréhensive les points de vue des individus et à produire avec eux du savoir sur les situations qu'ils rencontrent. Ainsi, les démarches de RA sont fondées sur l'idée que, dans le cadre de l'expérimentation, la recherche et l'action peuvent être articulées au sein d'une même activité. Dès lors, la recherche scientifique prend un autre sens et un autre poids, plus gratifiant, sur le plan intellectuel tant pour le chercheur que pour les organisations dans lesquelles les projets sont menés avec le chercheur. Il y a alors une « réalité de terrain » qui est infiniment plus



tangible, moins matière à suspicion aussi, et dont la compréhension peut permettre de faire évoluer le chercheur, comme la structure d'accueil et pourquoi pas, l'objet d'étude lui-même. La RA est donc une démarche, à part entière, qui suppose, à notre avis, de s'intéresser et d'interroger la psycho dynamique du travail, notamment, dans le cadre de la communication des organisations ».

En sciences de l'information et de la communication, Vincent Meyer (2006 : 1) stipule que la RA est « une démarche adaptée pour développer des stratégies permettant de soutenir des professionnels attachés au développement de leur métier ». L'auteur considère que la participation des professionnels facilite aussi l'actualisation des savoirs théoriques. Il ajoute que dans cette démarche, les chercheurs se focalisent essentiellement sur le rapport entre l'action et la connaissance. Dans la même perspective, Vincent Meyer (2006) présente la RA comme un outil de travail assurant la participation des praticiens d'une organisation dans l'analyse et l'évaluation des leurs résultats. Patrick Boumard (1989) confirme ce rôle des membres de l'organisation dans la production de connaissances. Selon lui, les acteurs sont les véritables savants de leur réalité et ils se dotent d'une légitimité ex post de savoir.

Dans le même sens, Vincent Meyer (2006) considère que la RA est un dispositif essentiel pour développer des synergies entre la recherche académique et la recherche appliquée liée à une demande sociale. Dans ce cadre, il précise qu'il y a deux principes sur lesquels se base toute RA : le premier réside dans l'idée que toute action peut être source d'une connaissance immédiatement réinvestie dans l'activité en cours. Le deuxième considère que cette démarche s'impose à cause de l'absence de confrontation entre le savoir savant et les compétences profanes.

De point de vue des sciences de gestion, Frédéric Wacheux et Jean-Michel Plane (2005 :144) affirment que « cette démarche est un processus de gestion complexe à travers laquelle le chercheur est confronté simultanément à deux logiques qui peuvent paraître contradictoires. D'une part, il s'agit de produire des connaissances à partir d'interactions réalisées sur le terrain, et, d'autre part, le chercheur contribue activement au développement organisationnel de l'entreprise qui fait l'objet de ses investigations. Dans cette méthode, Frédéric Wacheux et Jean-Michel Plane (2005) considèrent que la relation entre le chercheur et les acteurs se base sur une logique de mimétisme et sur des reproductions conscientes ou inconscientes de comportements par certains acteurs de l'organisation. Ces auteurs considèrent que l'énergie de transformation de l'organisation est le principal argument qui peut différencier ce type de recherche des autres méthodes. Selon eux, le chercheur dans cette méthode transfère de l'énergie aux acteurs à travers les techniques de participation propice à la recherche. Le

passage d'une idée à la réalisation explique bien le rôle du chercheur et l'engagement des acteurs. Le processus de RA conduit à une simulation des pratiques pour générer des changements économiques et sociaux de l'organisation. (2005 :145-146)

Frédéric Wacheux et Jean-Michel Plane (2005) considèrent que les chercheurs sur leur terrain ont pour objectif, dans cette démarche, de concevoir des méthodes d'action efficaces susceptibles d'être opérationnelles. Dans cette démarche, le chercheur est considéré comme un agent du changement qui accompagne les acteurs dans le processus du changement et participe aussi dans l'évolution de l'organisation à travers le développement des mécanismes de pilotage des techniques de gestion, et les dispositifs de communication pour plus de cohésion au sein de l'organisation.

Estèle Jouison-Laffitte(2009) s'aligne avec les présentations antérieures de la RA et ajoute que l'objectif de la RA est essentiellement de trouver des solutions pour des problèmes pratiques et théoriques grâce au profil spécifique du chercheur entre praticien et théoricien. Cet aspect pratique est partagé par Albert David (2013) qui considère la RA comme une forme d'intervention du chercheur dans le terrain de sa recherche. Pour lui, le chercheur cherche à trouver, à travers ses investigations et ses analyses, des solutions à des problèmes et à présenter des explications pour des phénomènes dans le monde de l'organisation.

Dans cette recherche, nous nous sommes alignés aux objectifs poursuivis par la RA tels que détaillés par Vincent Meyer (2005) qui considère qu'une RA permet d'approfondir la réflexion sur les mécanismes et la chaîne de la décision. Il précise que la RA est une sorte de conduite du changement et de la gestion de crises internes. Cet auteur ajoute que cette démarche vise l'intellectualisation et la rationalisation des activités de travail à travers des techniques de communication et de traitement des informations.

Dans cette thèse, nous avons adopté cette démarche pour bien saisir les objectifs annoncés dans notre problématique à savoir présenter un éclairage sur le rôle de la communication dans la trajectoire de la réforme d'une entreprise publique, de comprendre comment a-t-elle pu éventuellement gagner en agilité et vaincre son immobilisme ? La posture du chercheur et la richesse des documents nous ont permis de comprendre, en profondeur et de proximité, la formation des présentations autour de l'idée de réforme et les changements des pratiques et des valeurs dans l'exercice de travail. Cette idée de réforme a créé des situations de conflits et de résistances qui influent sur les sens partagés et sur les intérêts des acteurs, à travers les actes de communication organisationnelle internes, menées par les forces du changement et les forces résistances. Notre posture académique et notre posture d'acteur dans cette organisation nous ont permis de naviguer dans les zones d'intersection entre les différentes

forces du changement et de résistance (voir annexe1). Comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre, nous avons la posture de manager et de syndicaliste en même temps.

## **Section 2 : Recueil des données et déroulement de la recherche sur le terrain**

Selon Stéphane Olivesi (2007 : 42), « le choix d'une méthode est pour une part la réponse à un questionnement mais aussi, et d'abord, le produit de socialisations scientifiques intriquées à des dispositions plus ou moins complexes à éclairer ». Dans notre recherche, nous avons triangulé différentes techniques de recueil des données à savoir, les observations, les entretiens semi directif et directifs, et les analyses documentaires.

### **1. L'observation participante complète**

Dans cette recherche et comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre, nous avons vécu les différentes phases de cette réforme dans laquelle nous avons occupé le poste d'un cadre intermédiaire chargé de la mise en place des nouvelles pratiques et la diffusion des nouvelles valeurs comme l'optimisation de ressources, la rationalisation des activités à travers les processus de métier, les projets de la qualité totale et le management par objectifs. Dans ce profil, nous essayons de réaliser des objectifs organisationnels et d'engager les collaborateurs. Simultanément, dans le profil syndical, nous nous préoccupons de l'écoute et du traitement des problèmes liés aux conditions de travail, à savoir le manque de moyens, les besoins en formation et les conflits entre les responsables et leurs collaborateurs. Parallèlement, nous avons organisé et participé à des mouvements de résistance contre des décisions comme la privatisation totale de l'entreprise, la justice entre le personnel et contre toutes les actions de discrimination. Un troisième profil qui caractérise notre rôle dans cette recherche, c'est la direction d'une association, en tant que président, dans le domaine des activités socioculturelles dans l'entreprise (ASC3TM<sup>6</sup>) et au profit du personnel. Ces trois principaux profils nous donnent une position spécifique pour l'observation, la recherche des significations et l'approfondissement dans les analyses des faits. Dans ce cadre Patricia Adler et Peter Adler (1987) considèrent que l'observation de près permet d'éclairer des zones d'ombres ou cachées et qui n'est plus possible par une observation de loin (distanciée). Ces auteurs affirment aussi que l'immersion dans le terrain aide à réaliser un niveau de compréhension très élevé du phénomène étudié.

---

<sup>6</sup> ASC3TM : Association sportive, culturelle et travail Tunisie Telecom Manouba (sous numéro 1245aNTT.JORT).

### **1.1.La recherche entre l'observation participante et la participation observante**

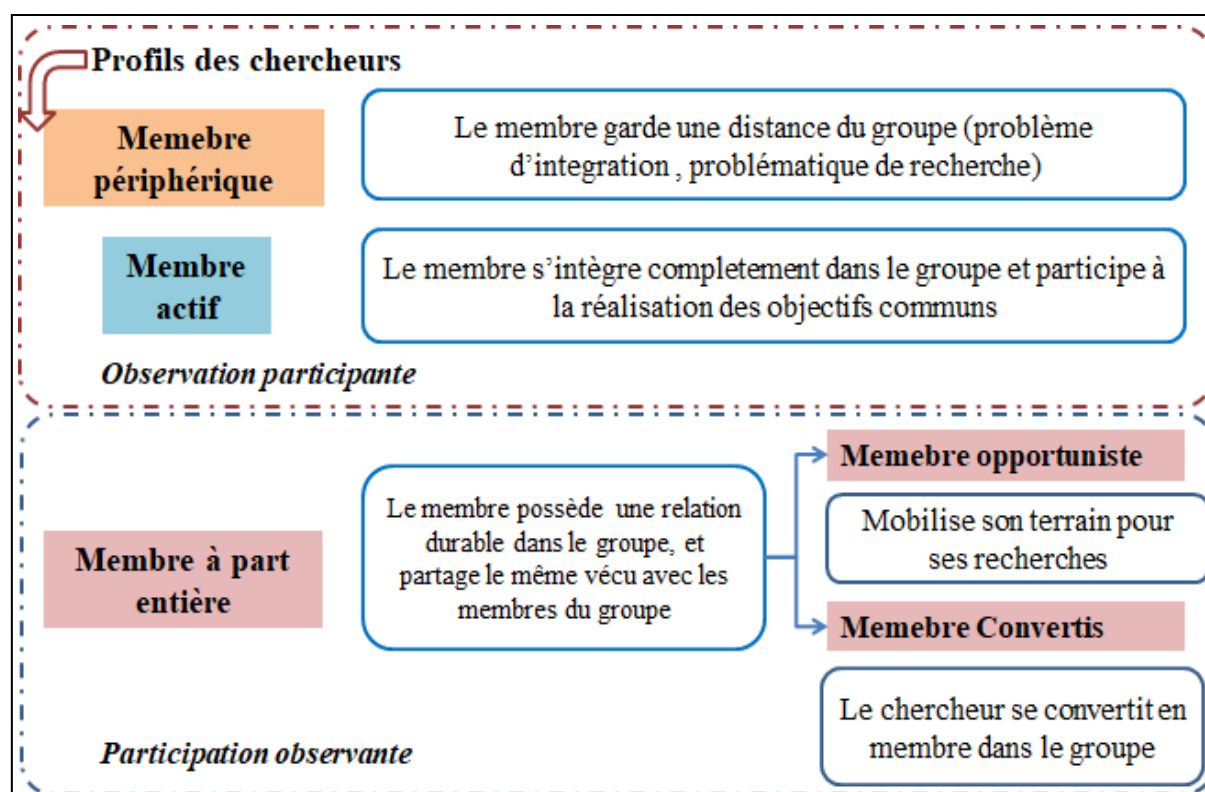
François Lalonde (2013) présente la participation observante comme une évolution naturelle de la méthode de l'observation participante surtout dans la position du chercheur dans le terrain et sa relation avec le sujet. Il identifie trois facteurs qui participent à l'évolution de cette approche dans les champs de recherche scientifique : le premier est en relation avec les critiques croissantes de l'approche fonctionnaliste et sa vision déterministe et rationnelle des phénomènes étudiés, en plus de sa négligence de la réalité dans ses dimensions métaphysiques, moralistes et esthétiques des organisations. Le deuxième facteur, concerne la participation des chercheurs, qui est considérée comme très efficace pour comprendre la réalité dans sa complexité. Et le troisième facteur réside dans l'importance accordée par les chercheurs de l'école de Chicago qui favorisent l'observation et l'enquête sur le terrain avec un rôle crucial du chercheur dans la production de connaissance par son immersion et son approfondissement dans le terrain (Marc Augé, Jean-Paul Colleyn, 2004 ; Mario Roy et Paul Prévost, 2013).

Dans une comparaison entre la méthode de participation observante (PO) et observation participante (OP), la PO représente une évolution de la méthode de l'observation participante avec une implication en profondeur de la part du chercheur. Plus précisément, les points de variation entre ces deux méthodes sont doubles : la première traite la participation de chercheur par rapport à son sujet et la deuxième traite la question d'accès au terrain et au sens. La participation « profonde » est argumentée par Danny Jorgensen (2015) comme une exigence pour les problématiques qui s'intéressent aux groupes fermés, comme les institutions et les associations. Selon lui, le chercheur doit nécessairement être un membre actif pour bien accéder au terrain.

Patricia Adler et Peter Adler (1987) distinguent deux bornes dans le degré de participation : la première borne concerne la non-participation qui se focalise sur les analyses d'artefacts. La seconde borne concerne la participation complète en tant que membre permanent dans le groupe ou dans l'organisation. Plus finement, ces auteurs proposent trois catégories de membres : les membres périphériques, les membres actifs et les membres à part entière. Les membres périphériques sont les chercheurs qui tentent d'appréhender la perspective de leur sujet d'étude et qui ne participent pas aux activités et gardent une distance du groupe que ce soit par obligation de la nature de la problématique ou par problème d'intégration. Les membres actifs sont les chercheurs qui s'intègrent complètement dans les groupes et

participent avec eux dans la réalisation des objectifs communs. Leur présence sur le terrain est provisoire et se termine avec la recherche. Ce sont souvent des universitaires. Pour les membres à part entière, c'est la catégorie qui correspond beaucoup à la notion de PO, car les chercheurs sont, de nature, des membres dans le groupe étudié et entretiennent une relation durable. Les chercheurs partagent avec les membres le même vécu, les mêmes expériences et les mêmes objectifs. Dans cette catégorie, François Lalonde (2013) identifie deux catégories de membres, les opportunistes et les convertis : les opportunistes sont les chercheurs qui commencent comme des membres et puis mobilisent leur terrain pour des objectifs scientifiques, ils exploitent cette opportunité pour répondre à leurs questions ou pour réaliser des intérêts personnels. La deuxième catégorie, les convertis, sont les chercheurs qui commencent leur intégration avec un statut de chercheur puis au fil du temps cette expérience se transforme en intégration totale dans le groupe (exemple le recrutement dans l'organisation).

**Figure 7: Les types de participation**



Source : adapté de François Lalonde (2013)

Cependant, les principales critiques de cette approche sont les mêmes que celles adressées aux méthodes de nature qualitative, et qui sont la subjectivité et la question de la rigueur scientifique (Yves Delaporte, 1993). François Lalonde (2013) précise que l'originalité de

cette approche réside essentiellement dans la subjectivité et l'implication profonde des chercheurs dans leur terrain d'étude.

Notre démarche dans cette thèse combine l'observation et la participation avec une implication totale dans le terrain. Notre rôle, dans cette recherche, se caractérise par un engagement dans une démarche basée sur la participation et l'observation simultanément d'une manière profonde. Pour ces raisons, nous considérons que cette démarche est issue de l'observation participante complète au sens de Patricia Adler et Peter Adler (1987)

Selon Françoise Chevalier et Sébastien Stenger (2018), les principes de l'observation peuvent être résumés comme suit :

- Etre sur place avec les acteurs observés dans leur lieu d'étude et observer les déroulements ordinaires des événements ;
- Prendre des notes et interpréter, ce qui a été observé et rédiger un compte-rendu.

Ces auteurs précisent que le chercheur, dans ses observations, doit être cadré par une grille préparée d'avance. Ils ajoutent aussi que la grille d'observation permet de cadrer la concentration du chercheur sur les faits, sur les événements à observer, sur les éléments de contexte et sur des données quantitatives. Françoise Chevalier et Sébastien Stenger (2018) insistent sur l'aspect dynamique et évolutif de la grille pour s'adapter au terrain et pour bénéficier de sa richesse. Ils expliquent que, dans une démarche inductive, la grille d'analyse doit être souple et ouverte pour saisir les imprévus des situations observées et pour offrir l'accès à de nouvelles données. Concernant les notes d'observation, ces auteurs ont cité plusieurs méthodes et techniques, à savoir les notes en temps réel qui supposent une situation stable et confortable, un enregistrement mécanique, des photographies de l'observation avec des données du contexte et objet, et les notes basées sur la mémorisation et l'enregistrement différé.

## **1.2. Le déroulement de l'observation**

Dans cette recherche, nous avons adopté la méthode de l'observation participante complète en se référant aux présentations de François Lalonde (2013), Patricia Adler et Peter Adler (1987) et Philippe Vernazobres (2009). Pour ces auteurs, l'observation participante complète issue de la démarche ethnographique se base sur deux principales idées : la première est liée au fait que le chercheur est simultanément un praticien. La deuxième idée réside dans la combinaison de l'aspect professionnel et académique.

Dans cette perspective, Philippe Vernazobres (2009) précise que « l'observation participante complète » correspond à une situation dans laquelle le chercheur est déjà impliqué en tant

qu'acteur dans les situations qu'il étudie, initialement ou par conversion. Cet auteur affirme aussi que cette méthode est considérée comme une stratégie de recherche pertinente en sciences de gestion, elle permet d'étudier des phénomènes managériaux ou organisationnels émergents et confidentiels. Parallèlement François Lalonde (2013) la considère comme un moyen qui offre au chercheur la possibilité d'accès « hors du commun » au terrain grâce à son utilité et son rôle dans le groupe. Dans la même perspective, Jean-Marc De Ketele (1980) précise que l'observation est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orientés par un objectif terminal ou organisateur et dirigés sur un objet pour en recueillir des informations.

Durant notre participation dans les réunions et dans les ateliers, nous avons essayé d'enregistrer et de saisir les comportements, les discours, les événements et les réactions des acteurs qui sont en relation avec l'objet de notre étude. La prise de notes se fait en temps réel sur un bloc note électronique (Evernote, Keep) installé sur le smartphone et des notes prises dans des moments différés par rapport aux faits observés, généralement le même jour (voir annexe 1). Ensuite, à la fin de la journée, nous avons retranscrits les observations avec plus de détails sur le contexte et les faits observés et en fonction des thèmes de recherche. Après chaque réunion, nous organisons et nous structurons les observations, généralement l'après-midi du jour même, pour ne pas les oublier à cause de la charge de travail qui peut dominer l'activité de recherche. Toutes ces notes seront retranscrites le jour même pour veiller à ne rien oublier et s'assurer de la formalisation de notre matériau collecté.

Nous précisons que la prise de notes dans cette recherche a commencé en octobre 2018, néanmoins nous avons eu recours à des faits antérieurs à cette date pour renforcer et argumenter nos observations. Ces faits sont des événements, des réunions, des ateliers auxquels nous avons participé et où nous avons témoigné de l'évolution des phénomènes étudiés.

Il est à signaler que, durant cette recherche, nous avons fait un autre pas dans l'organigramme en passant d'un poste de chef unité à celui de chef de centre service client (voir fiche de poste Annexe 2). Ce nouveau poste assure la coordination entre les différentes unités et veille sur le suivi quotidien des indicateurs de performance fixés en fonction des objectifs annuels. Le chef de centre service client se présente dans toutes les réunions avec les top-managers pour représenter la couche opérationnelle et pour faire remonter les contraintes dans la réalisation des objectifs organisationnels, et les échos de mouvements de résistance. Il participe à l'élaboration d'une politique d'encadrement pour éviter les situations de blocage.

Concernant le déroulement et l'influence de notre position sur les faits observés, nous précisons que les acteurs (les collègues) connaissent notre posture de chercheur, et ce depuis notre mastère de recherche mené durant la période allant de 2014 à 2017 et leur participation aux enquêtes quantitatives.

Le déroulement de l'observation est présenté dans le tableau ci-dessous, conformément à la grille chronologique de Frédéric Wacheux (1995).

**Tableau 13 : Le déroulement de la phase d'observation**

Etapas de l'observation	Description	Période	Méthode
<b>Choix du sujet de thèse</b>	<p>Une discussion avec un preneur du changement quant à l'avenir de l'entreprise et la succession des changements.</p> <p>Un échange par mail sur l'objet de changement de l'organigramme et le groupement des unités. Dans cet échange, se présente clairement le choix de développer les principes d'agilité dans l'entreprise et faire face aux changements de son environnement. Sur le terrain, cette volonté oscille entre la réalisation et l'échec à cause des résistances et des changements dans l'environnement externe de l'entreprise liés à la politique de l'Etat.</p>	2016	<p>Une discussion informelle et mail avec un responsable principal du changement.</p>
<b>Observations</b>	<p>Réaliser des observations à travers la participation dans des événements, des mouvements syndicaux, des réunions d'analyse et d'évaluation, des réunions de lancement de nouveaux projets, de nouvelles méthodes de travail, des ateliers.</p>	D'octobre 2018 à avril 2021	<p>Participation complète. Observation et discussions informelles</p>

Notre proximité de la partie syndicale et managériale nous a permis de saisir les faits qui participent à l'éclairage et la compréhension de l'évolution des relations durant les différentes phases de la réforme. De même, nous avons cadré nos observations par les objectifs de la recherche et les aspects théoriques. De ce fait, notre attention est centrée sur les principes de l'AO et les formes de dysfonctionnement qui peuvent manifester un quelconque immobilisme. Plusieurs points argumentent nos efforts pour réduire les effets de biais dus à notre présence et justifient le travail d'objectivation de nos interprétations.

- La casquette académique et la concentration sur les objectifs de notre recherche représentent notre cadrage de tous les biais ;



- L'accès aux documents administratifs et l'ancienneté dans l'entreprise, nous offrent une opportunité de confrontation des propos ;
- Les efforts menés afin de respecter les exigences méthodologiques selon les normes académiques ;
- Dans notre cas, en sus de la capacité empathique qui doit être justifiée par le chercheur, notre position professionnelle se caractérise par cette relation paradoxale avec la partie syndicale et la partie managériale en lui ajoutant les activités associatives. Cette relation nous libère de la pensée unique et nous expose à une confrontation permanente des données sur toutes les étapes de recherche ;
- Nous sommes conscients du rôle principal du chercheur et de l'importance de sa subjectivité dans la production des données.

Dans cette thèse, nous avons choisi de présenter 36 observations réparties entre les activités managériales, syndicales et associatives. Ces observations ont commencé depuis octobre 2018 jusqu'en avril 2021 (voir un exemple de grille d'observation dans l'annexe1). Dans le tableau d'observation, nous citons seulement le mois et l'année car dans la majorité des cas, ces faits se déroulent à plusieurs reprises et rencontres. De même, nous avons cité, dans nos observations, les débats issus des réseaux sociaux sur quelques thématiques avec un résumé des interactions dont l'objectif est de citer les faits comme argument de manifestation d'un thème ou d'une dimension. À titre d'illustration, nous citons le sondage effectué (sur un sujet déterminé) sur la page Facebook de l'entreprise pour mettre en lumière la dimension participative du personnel, l'importance accordée par l'entreprise à ses employés et les efforts d'absorption de la résistance par leur implication.

Le choix de ces sources se fait en fonction de leur pertinence par rapport aux thématiques abordées dans ce travail. Dans ce cadre, nous avons essayé d'équilibrer le choix des sources entre les thématiques en relation avec les aspects managériaux, les aspects de résistance (syndicaux) et les aspects associatifs. Ces sources sont choisies aussi selon la nature de notre participation et l'importance des faits observés. La nature de notre participation réside dans le degré de participation, dans la prise des décisions au niveau régional ou central. Pour les observations, nous avons essayé, lors de la prise des notes, à respecter la grille d'observation et le cadrage théorique de cette thèse. En effet, les observations sont des extraits des discours, des descriptions des faits, des résumés, des débats et des discussions sur un sujet.

## 2. Les entretiens

Raymond Alain Thiétart *al.*, (2007) stipulent que l'entretien est une technique destinée à collecter des données discursives, notamment, l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Ils précisent que le chercheur veille à amener le sujet à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée.

### 2.1. Les entretiens semi-directifs

Selon Yvonna Lincoln (1995), l'entretien semi-directif (désormais ESD) est considéré comme une technique de collecte des données très utilisée dans les approches qualitatives et interprétatives pour développer les connaissances dans le cadre d'une recherche. Dans cette perspective, Denise Jodelet (2003) considère que les ESD permettent aux chercheurs d'accéder à l'univers de pensée et aux représentations propres des interviewés. Pour lui, cette méthode de collecte des données favorise l'expression la plus libre des sujets et d'une manière plus naturelle. Denise Jodelet (2003) ajoute, en ce sens, que les entretiens semi-directifs permettent une saisie dynamique d'un monde en transformation.

Bernard Miège et Isabelle Paillart (2008) affirment que l'ESD est l'outil le plus adéquat pour faire des investigations de terrain. Dans le même sens, ils expliquent que la méthode qualitative se base sur les ESD pour recueillir les paroles, les témoignages et les explications des interviewés.

Stéphane Olivesi (2004) présente la vision des SIC et met l'accent sur le rôle de l'entretien dans la collecte des informations qui concernent les interlocuteurs, leurs pratiques et leurs stratégies. Dans ce cadre, il explique que les entretiens sont cadrés par une grille comprenant les grandes lignes de la discussion dans laquelle le chercheur pose des questions sur des points en relation avec sa recherche. De même, d'après le même auteur, le chercheur relance et demande des précisions dans des passages qui s'avèrent intéressants et porteurs de sens pour le chercheur et son sujet. Les thèmes de la grille sont en général inspirés des hypothèses issues de la problématique.

Dans ce sens, Françoise Chevalier et Vincent Meyer (2018) précisent quel objectif derrière l'utilisation des entretiens semi-directifs est la compréhension des pratiques, des comportements et des perceptions des interlocuteurs dans le cadre de la question de recherche. Dans ce cadre, les auteurs insistent sur l'utilisation d'un guide d'entretien souple et flexible qui s'adapte aux conditions d'entretien et à l'interviewé et qui favorise les relances des questions lors de l'entretien pour éclaircir et transcrire leurs présentations.

Dans la même perspective, Alain Blanchet et Anne Gotman (1992) mettent en lumière la pertinence de l'usage d'un guide d'entretien car il permet de saisir le sens que les acteurs donnent aux pratiques et aux comportements. Ainsi, ce guide permet-il de rapporter les idées à l'expérience du sujet et de faire le lien avec l'objet de la recherche. Ces auteurs ajoutent que les entretiens représentent un moyen d'accès aux croyances et aux idées incarnées qui dotent selon eux d'une certaine stabilité.

## **2.2. Le déroulement des entretiens et leur retranscription**

L'objectif de cette étape est d'identifier les dimensions de l'AO dans les présentations des MI, dans les pratiques et dans les actes communicationnels de l'organisation.

Dans une première phase, nous avons relu les différents documents internes et les articles de presse disponibles depuis l'acte de privatisation, pour bien choisir les vocabulaires adéquats à utiliser pendant les entretiens. Ce travail est renforcé par la réalisation des entretiens informels avec des cadres intermédiaires pour tester la compréhension de ces notions (à savoir l'AO, l'immobilisme et les concepts voisins).

Dans ce cadre, des entretiens ont été menés d'une manière directe et en présentiel et le reste se déroule à distance (voir annexe 1). Pour les entretiens en face à face, nous avons laissé le choix du lieu d'entretien aux acteurs. Il y a des acteurs qui ont choisi les weekends et les jours de repos dans un café pour ne pas être interrompu, les autres acteurs ont choisi leur bureau, et la dernière catégorie d'entretiens est effectuée dans le cadre du rassemblement du personnel pour des tournois de foot inter direction dans un hôtel. A noter que nous avons des relations de connaissance avec la majorité des interviewés, ils sont des collègues avec qui nous partageons le même parcours universitaire, la même direction régionale (professionnelle). Nos relations se sont renforcées lors des mouvements syndicaux (membre des syndicats) et des activités associatives (adhérents et membre d'associations au sein de l'entreprise).

Ces acteurs ont facilité le contact avec les autres interviewés avec lesquels nous n'avons aucune relation personnelle. D'ailleurs, ces liens personnels nous ont aidés dans le déroulement des entretiens vu l'ambiance de confiance et de partage. De même, la prise de note lors des discussions est soumise à une validation immédiate par les répondants, pendant l'entretien et à la fin. Pendant l'entretien, les répondants interviennent, volontairement, pour modifier ou remplacer quelques mots qui ne leur plaisent pas, ou pour souligner des idées dans certains passages. À la fin de l'entretien, nous relisons les réponses et demandons aux interviewés de confirmer ou de modifier leurs réponses. Cette attitude nous a permis de

développer et d'approfondir l'aspect réflexif de l'entretien et de bien saisir les présentations des acteurs.

Pour les entretiens à distance par *Skype*, *Messenger* ou *team* (voir annexe 1), nous rappelons que le contexte et le choix de cette forme de rencontre est à deux facteurs : Le premier est la distance pour les collègues dans les directions régionales loin de Tunis comme Kébili, Gabes, Jerba, Tozeur, Sousse, Kairouane et Gafsa, et le deuxième est due à la pandémie covid19. Durant ces entretiens, nous avons pris des notes au fur et à mesure pour garantir l'aspect de confiance. Nous avons également demandé la confirmation des réponses à la fin de chaque entretien pour assurer la validation des réponses.

Dans les deux formes d'entretien, nous avons envoyé aux acteurs les principales questions par mail puis nous avons fixé un rendez-vous pour l'entretien. Cette démarche, nous a permis de préparer les acteurs et leur donner le temps pour réfléchir et enrichir les discussions. A noter que le temps moyen des entretiens est d'environ une heure et vingt minutes.

Il est utile de souligner que lors de l'entretien, puisque la majorité des interlocuteurs nous connaissent et ont une idée sur notre parcours académique, nous commençons notre entretien par cette introduction "comme vous le savez, je suis dans un parcours de recherche doctorale dans le domaine des sciences de l'information et de la communication, et dans le domaine des sciences de gestion. Je voudrais prendre des notes sur votre avis sur les points mentionnés dans le mail". Nous précisons que le climat enthousiaste et d'amitié nous a beaucoup aidés pendant le déroulement des entretiens.

### **2.3. Le guide d'entretien et le choix de la cible**

Pour répondre à la problématique de cette recherche, nous avons préparé un guide d'entretien qui nous permet de cadrer et de structurer les réponses des acteurs. Ce guide est un document illustrant les principales thématiques de la recherche à aborder dans les entretiens. Ces thématiques sont reformulées dans des questions principales et des questions secondaires avec des questions non inscrites dans le guide, ajoutées par le chercheur pendant l'entretien pour que l'acteur développe certaines idées. Pour Robert Yin (2011), ce guide est un support de conversation qui permet au chercheur de cadrer son entretien et d'optimiser le temps disponible de la personne interviewée.

Dans ce cadre, le tableau suivant montre les références de chaque thème abordé dans notre recherche.

Tableau 14 : Le codage *a priori*

Thèmes	Les dimensions de l'AO	Auteurs
<b>L'agilité organisationnelle</b>	Enrichir le client, coopérer pour accroître la compétitivité, maîtriser le changement l'incertitude, valoriser les RH les informations.	Steven Goldman <i>al.</i> , (1995).
	L'adoption d'une stratégie agile, les capacités agiles, les activités agiles de RH, le rôle des RH le comportement agile.	Richard Allen Shafer (1997).
	Développement de nouvelles compétences, réceptivité aux changements, efficacité de la coopération, innovation dans les compétences managériales, empowerment des salariés, soutien de l'infrastructure des technologies de l'information.	Karin Breu <i>al.</i> , (2002).
	Technologies de l'information, enrichir le client, gérer le changement, coopérer exploiter les ressources humaines.	Kamsol Mohamed Kassim Mohamed Zain (2004).
	Les pratiques de maîtrise de changement, les pratiques de valorisation des ressources humaines, les pratiques de création de valeur pour les clients la coopération.	Audrey Charbonnier-Voirin (2011).
<b>L'immobilisme organisationnel</b>	Absence d'évolution conséquence d'échec.	Nicole Giroux (1991) ; Richard Soparnot (2013) ; Isabelle Vandangeon-Derumez (1998) ; Magali Ayache & Hervé Dumez (2016).
	Une conséquence de l'échec. L'immobilisme signifie la mort la disparition de l'entreprise.	Tor Hernes (2005) ; Magali Ayache & Hervé Dumez (2016) ; Séraphin Alava & Louise Langevin (2001) ; Monique Combes Laitia Lhielleux (2008) ; Bastien Ironnelle (2012).
<b>Communication interne</b>	Dimension non communicationnelle : la confiance, la mobilité l'influence. Dimensions des désirs d'interaction : ascendante, descendante, latérale. Dimension liée à l'information. La précision de l'information, le résumé, la surcharge, la satisfaction la conservation.	Karlene Roberts Charles O'reilly (1974).
	La perspective générale de l'organisation. La nature des relations entre les supérieurs les subordonnés. Rôle dans l'intégration organisationnelle, la qualité des médias.	Cal Downs Michael Hazen (1977).
	La qualité de la communication, Le partage des informations La participation dans la mise en place des objectifs	Mohr Jaki & Robert Spekman (1994).
	La communication comme un outil de management pour : - fournir des informations sur l'organisation, sur ses objectifs sur ses résultats ; - motiver engager le personnel pour atteindre les objectifs organisationnels.	Nicol Giroux (1994) ; Thierry Libaert & Andre De Marco (2006) ; Alex Muchielli (2004) ; Laurent Thévenot (2011) ; Thierry Libaert <i>al.</i> , (2018) ; Martial Pasquier (2017).

Source : l'auteur

Sur la base du guide d'entretien, nous avons choisi de commencer les entretiens avec les MI par une présentation de l'agilité pour bien saisir la compréhension et pour dégager une définition propre en fonction du contexte. Puis, nous avons abordé les dimensions de l'agilité telle qu'elle a été développée dans la littérature.

Dans la deuxième partie, nous avons demandé aux acteurs de donner leurs avis sur la communication organisationnelle dans les différentes phases de la réforme. Nous avons commencé par une question fermée pour bien cadrer les réponses par rapport à l'objet de notre recherche. Puis nous avons abordé le rôle de la communication dans la diffusion des principes de l'AO.

Dans la troisième partie, nous avons abordé la question de l'IO et nous avons demandé les avis des acteurs à travers une question ouverte sur les différentes phases de la réforme. Ensuite nous avons demandé aux acteurs leurs avis sur la crise, plus précisément leurs représentations entre avantages et inconvénients. C'est une question de relance par laquelle nous leur demandons de réfléchir et de prendre du recul pour revoir les choses d'un autre côté et pour enrichir leurs réponses. D'ailleurs, dans ce passage, plusieurs acteurs, nous ont demandé de modifier et d'ajouter d'autres informations à des questions précédentes. Dans le même sens, cette démarche représente une sorte d'exercice de réflexion qui permet aux acteurs d'appréhender la faculté de critiquer et la distanciation comme une compétence managériale (François Bonnet, 2020).

Dans la quatrième et dernière partie de l'entretien, les questions sont focalisées sur le rôle de traduction des managers. Par ces questions, nous avons essayé de répondre au deuxième objectif de notre recherche.

Selon Frédéric Wacheux (1996 : 24), « la démarche vers le terrain nécessite une négociation avec les acteurs, la construction des outils d'enregistrement et d'analyse, la compréhension de la situation réelle sur lesquelles l'attention se porte ». Pour Zarlowski Royer (2007 : 192), l'échantillon est « l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillis ». Nul doute que le choix de la méthode d'échantillonnage joue un rôle important dans la validité externe et interne de la recherche, d'ailleurs Frédéric Wacheux (1996 : 89) indique que « la validité externe concerne la possibilité d'étendre les résultats obtenus sur l'échantillon à d'autres éléments, dans des conditions de lieu et de temps différentes. La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats par rapport aux objectifs déclarés du chercheur ». Dans la même perspective, Isabelle Royer & Philippe Zarlowski (1999) précisent que la validité de l'étude se base, généralement, sur trois caractéristiques de l'échantillon qui sont la nature (hétérogène ou homogène) des éléments qui

le composent, la méthode de sélection de ces éléments le nombre d'éléments sélectionnés. Dans ce contexte, nous avons adopté une démarche de constitution de l'échantillon progressivement et d'une manière raisonnée au sens de Raymond-Alain Thiétart (1999) qui explique que cette méthode aide à préciser les caractéristiques de l'échantillon et permet au chercheur de trouver des réponses adéquates à ses questions de recherche.

Les acteurs avec lesquels nous avons fait les entretiens sont les MI qui sont les cadres de l'entreprise de différentes structures régionales ou centrales. Au niveau régional (voir annexe 1), les MI sont les chefs des unités qui sont spécialisés dans un métier bien déterminé et avec une mission précise cadré par une fiche de poste. Ce sont des chefs du centre service client qui coordonnent entre les différents chefs unités. Alors que les chefs division coordonnent entre les chefs centre service. Puis au sommet du niveau régional, nous trouvons les directeurs régionaux qui représentent l'entreprise dans leur zone. Au niveau central, nous trouvons les directeurs exécutifs, directeurs centraux et les tops managers. Généralement, ce sont les cadres intermédiaires qui occupent la place centrale entre la couche stratégique et la couche opérationnelle au sens de Henry Mintzberg (1982).

Nous avons adopté l'appellation de managers pour les cadres intermédiaires après notre recherche documentaire qui montre que les discours et les notes internes utilisent l'appellation de manager sur le plan théorique. Nous nous alignons donc avec plusieurs auteurs à savoir Quy Nguyen Huy (2001) ; Anne Dietrich (2009) ; Christian Mahieu (2007) ; Marie Buscatto (2002) ; Sabine Reydet et Laurence Carsana (2020) ; Pierre-Luc Fournier et *al.*(2021) ; Pierre- Eric Tixier (2002).

Le choix des MI n'est pas arbitraire, nous estimons que pour répondre à notre problématique, nous avons besoin de nous rapprocher des acteurs chargés de la mise en place des choix stratégiques. Ces acteurs sont les responsables pour convaincre le personnel par tous les projets de changements et les nouvelles pratiques. Ils utilisent leurs compétences communicationnelles, managériales et leurs autorités pour amener les collaborateurs vers la réalisation des objectifs organisationnels. Nous estimons qu'à travers leurs comportements et leurs présentations, nous pouvons comprendre les sens attribués et les explications que nous devons dégager dans toutes les phases de la réforme entre l'alignement et la résistance. Il est utile de rappeler que cette catégorie se présente aussi dans l'organisation syndicale et représentent des éléments actifs dans les mouvements sociaux.

En somme, nous avons choisi les MI car ces derniers occupent une place centrale dans l'entreprise. Ils sont au carrefour de la circulation des informations entre la couche stratégique et la couche opérationnelle. Dans cette couche, les responsables sont appelés à traduire et

opérationnaliser les stratégies et les rendre opérationnelles sous forme d'incitations et des pratiques à réaliser sur le terrain. Dans leurs échanges, nous pouvons pu saisir leurs présentations et les sens donnés aux discours managériaux en fonction du contexte socioprofessionnel.

Étant donné notre séjour dans l'entreprise et notre accès aux acteurs, nous avons eu, au début, de l'inquiétude à propos du nombre d'entretiens à effectuer pour satisfaire notre objectif de recherche et garantir la rigueur scientifique. Cette inquiétude se fonde essentiellement sur la gestion du temps et sur le contexte qui change d'un moment à l'autre et qui risque de perturber la recherche. À titre d'illustration, nous précisons que lors de notre recherche, l'entreprise est en phase de changement (digitalisation), accélérée par le contexte de pandémie du covid19. Pour résoudre ce problème, nous nous sommes référés au seuil de saturation pour le nombre d'entretiens et nous avons fixé la période concernée (les trois phases d'observation, 2006 à 2020). Dans cette perspective, Barney Glaser et Anselm Strauss (1967) précisent que la taille d'un échantillon est tributaire de l'atteinte de la saturation théorique. Dans cette saturation, les réponses des personnes interrogées se répètent et ne donnent pas d'informations supplémentaires par rapport à ce qui est évoqué dans la théorie (Anissa Ben Hassine et Rafla Hefaiiedh, 2009 ; Isabelle Royer et Philippe Zarlowski (1999).

Dans notre cas, le seuil de saturation est atteint à partir du 43<sup>ème</sup> entretien avec les différentes catégories de point de vue service et structure. Nous avons continué dans les entretiens dans le but d'obtenir des informations supplémentaires à cause du changement du contexte de travail et suite à la pandémie covid19. Dans ce contexte, l'entreprise a mis en place une stratégie de communication interne qui combine entre la sensibilisation du personnel par les précautions à prendre pour se protéger et entre la continuité de service. Parallèlement, la partie syndicale se méfiait des actions de l'administration et considérait qu'elle voulait profiter de cette crise sanitaire pour réaliser sa stratégie de réduction du personnel et des locaux, à travers la possibilité de travailler à distance et la sous-traitance des activités administratives et techniques. Dans notre thèse, nous avons effectué 60 ESD basés sur un échantillon de 479 MI, c'est-à-dire un taux de 13% de la population étudiée (voir annexe 1).

- 44 ESD faits en face à face et 16 ESD à distance ;
- 21 ESD avec des MI de structure centrale et 39 MI de la structure régionale ;
- La durée moyenne pour l'entretien est d'une heure et 21 minutes ;



- 55% des interviewés travaillent dans le service technique, 23% dans le service commercial et 22% dans le service administratif.

Après chaque entretien, nous procédons à la retranscription des entretiens et des codes, conformément aux recommandations de Stéphane Beaud (1996 : 250) qui observe que la retranscription des entretiens est « une condition nécessaire pour percevoir et analyser la dynamique de l'entretien ». D'ailleurs, la fiabilité de l'exploitation de ces informations dépend essentiellement de la qualité de l'enregistrement et de la retranscription (Matthew Miles Michael Huberman, 1994). Dans ce sens, Michael Quinn Patton (2002) précise que cette méthode est fondamentale pour préserver les réponses des interlocuteurs et l'exactitude des informations collectées.

Dans notre démarche, nous avons veillé à retranscrire les observations et les données collectés le jour même, au plus tard le lendemain dans l'objectif de garder l'exactitude des informations. Concernant l'enregistrement, nous avons choisi de ne pas enregistrer ces entretiens pour gagner plus de confiance et laisser aux acteurs plus de liberté, surtout que les entretiens se déroulent dans un climat de tension à cause des changements subis et les mouvements de résistance pendant la période de recherche.

### **3. L'analyse documentaire**

Stéphane Olivesi (2007) considère que le document permet de relier le lecteur avec l'auteur à travers un discours écrit sur un support numérique ou papier. Il ajoute que le dépouillement des documents permet au chercheur de construire son interprétation grâce à des informations interprétées et encodées par les acteurs émetteurs. Parallèlement, Raymond-Alain Thiétart et *al.*, (2007) estiment que ces données secondaires, issues des documents et de l'analyse documentaire permettent d'évaluer les données primaires et d'éclairer quelque passages oubliés ou cachés dans la phase de collecte par l'observation et les entretiens. Ainsi, Raymond-Alain Thiétart et *al.*, (2007) ajoutent que ces informations permettent aux chercheurs de reconstituer des actions passées qui ont influencé les événements. Pour eux, le commencement par les recherches documentaires prépare les chercheurs pour s'intégrer et s'adapter avec le terrain. Cette idée est partagée par Denise Jodelet (2003) qui stipule que l'accès aux documents permet de cadrer et de préciser les hypothèses de recherche dès le départ.

Pour Frédéric Wacheux (1996 : 220), « l'analyse des documents et des archives est une opération de structuration d'informations éparses, pour aboutir à un résultat original utilisable pour le chercheur ». Selon lui, l'analyse documentaire est considérée dans la littérature comme

une source secondaire et complémentaire dans la recherche, qui permet de contextualiser les phénomènes étudiés et de les repérer dans l'espace et dans le temps.

Dans notre recherche, et vu que notre position en tant qu'acteur dans l'organisation n'a pas échappé aux influences, nous avons accordé une attention spéciale à cette phase pour minimiser les effets de ces biais cognitifs sur nos interprétations. Cela justifie notre choix de partir de la phase de collecte des documents dans les différents supports (notes internes, des articles de journaux électroniques et classiques, des communiqués, des PV de réunion). Il faut souligner que l'étape la plus difficile pour nous était le choix des documents à mobiliser pour notre recherche. En effet, nous avons commencé par les questions de recherche et nous les avons utilisées comme cadre dans notre choix. Nous avons cherché les liens et les réponses provisoires sur les questions de recherche. D'un autre côté, la recherche documentaire nous a aidés dans le choix du vocabulaire et dans les notions techniques utilisées dans les entretiens. Dans ce cadre, le choix des concepts a été pris essentiellement après la phase de collecte des données. Au début, nous avons eu "peur" du biais de compréhension et d'usage de vocabulaire trop technique et les confusions avec les concepts voisins, malgré que les acteurs aient un niveau d'éducation de bac + 2 et plus. Dans cette perspective, le mot « agilité », « manager » et « immobilisme » s'avèrent comme des mots techniques et n'ont pas de sens pour les acteurs. Mais après la revue documentaire, nous avons constaté que ces mots sont utilisés dans les discours et dans les communications internes et que les acteurs les connaissent, ce qui nous a rassuré et nous a autorisé à les utiliser dans les entretiens. D'ailleurs, Frédéric Wacheux (1996 : 220) estime que l'analyse des documents et les supports de communication est une opération de structuration des informations en cohérence avec les objectifs de recherche et assure l'obtention des résultats originaux. Dans le même sens, Jean-Claude Combessie (2007) considère que le dépouillement des documents disponibles est une condition essentielle avant d'entamer les enquêtes. Selon lui, ce dépouillement permet de bien cadrer les informations dans leur cadre spatio-temporel. Pour cet auteur, ces documents peuvent être des documents produits par l'organisation pour s'adresser à ses salariés ou bien des documents adressés aux clients internes et autres parties prenantes. Ces documents prennent la forme des procès-verbaux (PV) de réunion, des articles de journaux, des statuts sur les réseaux sociaux, des comptes rendus et des décrets lois. Dans notre recherche, nous avons structuré les documents en fonction de leur pertinence par rapport aux objectifs de notre recherche. Ces documents sont des :

- Articles de journaux électroniques ;

- Communications internes ;
- Communications externes ;
- PV de réunion ;
- Communiqués des responsables ;
- Et règlements et des textes juridiques

**Tableau 15 : Les sources de l'analyse documentaire**

Documents	Objets	Source	Date	Thème
Doc_1	Décision de privatisation de l'entreprise.	JORT	12/06/2006	L'intégration d'un partenaire stratégique (35% du capital) et la décision se partage entre le partenaire stratégique et l'Etat.
Doc_2	PV d'accord entre la partie syndicale et l'entreprise pour arrêt de sit-in.	PV	09/02/2011	Avis sur la réforme, la justice, la privatisation, la sous-traitance, la corruption, et les avantages financiers pour le personnel.
Doc_3	Article qui traite l'opportunité de l'introduction de l'entreprise en bourse.	Article du journal (African manager)	1/06/2016	L'importance de l'introduction de l'entreprise en bourse et ses effets sur la compétitivité et la modernisation de l'entreprise.
Doc_4	Projet loi de flexibilité /agilité organisationnelle.	Projet loi rejeté par la partie syndicale	20/09/2017	Ce projet de loi argumente le recours à cette loi et les avantages escomptés suite à l'adoption et le développement de l'agilité organisationnelle.
Doc_5	Le licenciement volontaire.	Article du journal Echaab	26/11/2012	Réduire le nombre du personnel.
Doc_6	Décret-loi relatif à la répartition des horaires et jours de travail des agents de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics à caractère administratif.	JORT	14/09/2012	La flexibilité dans l'horaire de travail comme dans les entreprises privées.
Doc_7	Décret gouvernemental n° 2017-912 du 14 août 2017, complétant le décret n° 2008-3026 du 15 septembre 2008, fixant les conditions générales	JORT	14/08/17	Le partage de l'infrastructure et les ressources avec les concurrents.

	d'exploitation des réseaux publics des télécommunications et des réseaux d'accès.			
<b>Doc_8</b>	Avis de grève pour application du PV de 09/02/2011 (licenciement des cadres hors statuts).	Syndicat central	24/10/2013	Négociation de la résistance remarquée suite à l'application de l'accord du 09/02/2011.
<b>Doc_9</b>	Note du syndicat au directeur des ressources humaines pour la participation de la partie syndicale au recrutement du personnel.	Syndicat central	19/12/2012	La transparence et la favorisation des fils du personnel de l'entreprise dans le recrutement.
<b>Doc_10</b>	Avis de grève générale à cause d'un désaccord avec le gouvernement.	UGTT	05/12/2012	L'aspect politique.
<b>Doc_11</b>	Post Facebook du secrétaire général du syndicat.	Statut Facebook	26/11/2012	La présentation du syndicat de sa vision et de ses avis sur la réforme de l'entreprise et sur les projets en cours.
<b>Doc_12</b>	Post Facebook du secrétaire général du syndicat qui annonce le report de la loi sur l'agilité dans la gestion des ressources humaines, après l'intervention de l'UGTT	Statut Facebook	15/06/2016	La participation du syndicat au projet de flexibilité dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Source : l'auteur

#### **4. Posture du chercheur et scientificité de la recherche : *La nécessaire objectivation***

La question qui se pose toujours sur la relation entre l'acteur et la connaissance produite et ses effets est celle qui se rapporte à « qui produit quoi ? ». Généralement, les questions adressées aux chercheurs à l'occasion de leurs travaux sont axées sur la généralisation et l'effet de la subjectivité. En effet, dans une recherche qualitative, la posture du chercheur joue un rôle important dans les analyses et les résultats de la recherche menée.

Le RA permet de contribuer à l'élaboration d'un modèle de décision dans lequel les questions de positionnement des chercheurs se posent de manière assez spécifique. La position

du chercheur et ses analyses sont influencées évidemment par sa subjectivité et les expériences des acteurs, d'ailleurs, « associer la recherche de l'acteur à celle de l'universitaire est riche d'intérêt, car c'est accepter le débat contradictoire, la dialectique nécessaire à la distanciation, c'est conjuguer la logique de proximité de l'acteur à la capacité de distance critique du chercheur » (Brigitte Bouquet et Christine Garcette, 2004 :30).

Dans ce cadre, Denise Jodelet (2003) propose au chercheur de s'armer par les théories pour cadrer son regard et garder une certaine distanciation avec l'objet de recherche. Pour cette auteure, le chercheur est sur le fil du rasoir et doit être vigilant entre l'illusion de neutralité et l'excès de subjectivisme. Dans cette perspective, Denise Jodelet (2003) propose des conseils au chercheur pour garantir la scientificité de ses recherches. En effet, le premier conseil réside dans la mobilisation de l'empathie et l'intuition dans la conduite de la recherche. Le deuxième conseil insiste sur l'abandon des préjugés et l'immersion dans la peau de ses interlocuteurs. Le troisième conseil concerne la vigilance et la maîtrise des risques liés à l'engagement dans la recherche et l'adoption d'une posture réflexive.

Les craintes de l'excès de subjectivisme et le manque de distanciation sont des idées partagées par Jacques Le Bohec (2007) qui considère que le travail du chercheur dans une démarche qualitative est un travail d'objectivation. Pour lui, ce travail doit être basé sur la prudence envers les apparences et doit être guidé théoriquement. Il ajoute aussi que le chercheur doit adopter un regard critique sur toute la démarche de recherche et les moyens utilisés.

Dans ce cadre, Isabelle Comtet (2014 :205) explique l'importance de l'empathie comme une technique essentielle à respecter par le chercheur. Pour elle, « la psychodynamique (du travail) nous semble donc être un prisme fécond de recherche. Prendre en compte cette subjectivité afin de travailler l'objet d'étude, c'est faire le choix de l'empathie comme décodeur des situations d'action. Le chercheur doit se positionner dans un entre-deux qui lui permet de savoir occuper la juste distance en faisant l'effort de se mettre régulièrement (sans pour autant que ce soit systématique et tout en se distanciant) à la place de l'acteur qu'il observe ». Cette auteure ajoute que l'empathie, en ce sens et dans la posture qu'elle impose au chercheur, est ainsi une forme de médiation entre les acteurs et lui-même au sein d'un contexte dans lequel la relation (et la communication) est très souvent peu spontanée et contrôlée par l'organisation.

Serge Moscovici et Fabrice Buschini (2003) insistent sur le fait que le rôle du chercheur ne consiste pas à montrer la sympathie ou de compassion, mais d'entrer de plein-pied dans une observation participante dans laquelle se crée une alliance de relation fondée sur la confiance mais aussi avec la distance. Cependant, les auteurs reconnaissent les difficultés rencontrées

par le chercheur pendant sa recherche car il peut être perçu comme un « espion à la solde de l'organisation » ou un sympathisant-militant prenant le parti des acteurs sur le terrain.

Isabelle Comtet (2014) précise que le chercheur se focalise sur l'action présente pour saisir la subjectivité de l'acteur. Dans ce cadre, elle attire l'attention sur la tension latente qui caractérise les approches explicatives et compréhensives dans les sciences sociales. Cette tension, selon l'auteure, réside dans l'opposition entre la recherche des causalités propres à un phénomène, et son interprétation en tant que réalité spécifique à la recherche.

Serge Moscovici et Fabrice Buschini (2003) mettent en lumière les difficultés du rôle de chercheur dans cette démarche et proposent ces principes pour garantir l'objectivité :

- La distanciation par rapport au sujet d'étude ;
- La capacité d'empathie et d'être réceptif et de ne pas négliger pas les informations générées par son milieu ;
- Donner plus d'importance à la culture et aux significations qui guident les comportements observés ;
- Adopter une posture réflexive : des activités de compréhension et de contrôle de la production des données

Nous signalons que l'objectif de notre démarche n'est pas de neutraliser, mais d'objectiver le plus possible, ce qui est en cohérence avec les recommandations de Louise St-Arnaud (2019) qui affirme que le travail de neutralisation dans une démarche RA n'a pas de sens puisque la subjectivité du chercheur et sa position se présentent comme un outil d'investigation. Cette vision est affirmée par Frédéric Wacheux, (1996) quand il considère que le chercheur produit des explications qui ne sont que des construits sur les construits de la réalité des acteurs.

### **Section 3. Modalités d'exploitation et d'analyse qualitative des données**

Dans cette partie, nous exposerons les techniques d'exploitation, d'interprétation et d'analyse de données collectées. Selon Laurence Bardin (2003), l'analyse de données est une phase essentielle dans un travail de recherche car elle permet d'accroître la compréhension de la matière analysée à un niveau plus profond et différent d'une lecture de sens commun. Dans cette perspective, Laurence Bardin affirme que l'analyse de contenu concerne tout type de communication susceptible d'être observée quel que soit son code, son support, sa forme et son contenu. Dans le même sens, l'auteure explique que le traitement des données peut prendre en compte les contenus signifiants seuls et les aspects formels si ces derniers participent à la découverte des significations précieuses. Parallèlement, Frédéric Wacheux

(1996 : 227) affirme que « la discussion ne concerne pas la validité du résultat, mais la fidélité du processus de recherche et la capacité à expliquer les situations ».

Dans ce qui suit, nous présenterons le choix de la technique d'analyse des données, puis nous présenterons la démarche suivie dans l'analyse de contenu

## **1. Choix de l'analyse de contenu thématique comme méthode d'analyse des données qualitatives**

Comme il a été indiqué dans la partie dédiée à la collecte des données, nous avons un verbatim formé sur la base des communications orales, à savoir les discours interpersonnels, les entretiens, les réunions, et les communications écrites sous forme de notes, d'articles des journaux, des PV de réunions, des rapports et des documents internes.

Florence Allard-Poesiet *al.*, (2007 : 501) ont présenté deux méthodes d'analyse des données recueillies lors d'une recherche : l'analyse de contenu qui consiste à « inférer les significations du discours par une analyse détaillée des mots utilisés, de leur nombre d'occurrences ou de leurs associations », et l'analyse de la structure qui permet de « découvrir des règles d'organisation des mots, des phrases ou des thèmes utilisés ».

Étant donné que notre étude vise la compréhension et l'explication du rôle de la communication interne dans le processus du changement, nous avons mobilisé l'analyse de contenu des données provenant des différentes méthodes de collecte de données.

L'analyse de contenu selon Laurence Bardin (2013 :13) est « un ensemble d'instruments méthodologiques et représente une herméneutique contrôlée, fondée sur la déduction : l'inférence ». Pour elle, l'analyse de contenu « est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de réception (variables inférées) de ces messages » (Laurence Bardin, 2013:47), dans ce sens, elle ajoute que l'inférence est une déduction logique qui permet de répondre à deux objectifs : comprendre les causes, mobiles de tel comportement et les effets possibles de tel énoncé.

Laurence Bardin (2013) précise que l'analyse de contenu nécessite un effort d'interprétation qui balance entre les deux pôles de la rigueur de l'objectivité et de la fécondité de la subjectivité. D'après elle, l'objectif de l'analyse de contenu réside dans le dépassement de l'incertitude et de l'enrichissement. Dans ce contexte, Laurence Bardin (2013) propose huit étapes à suivre dans une démarche d'analyse de contenu qui commence par une formulation des objectifs de l'analyse issue des textes collectés au cours de la recherche, puis le découpage

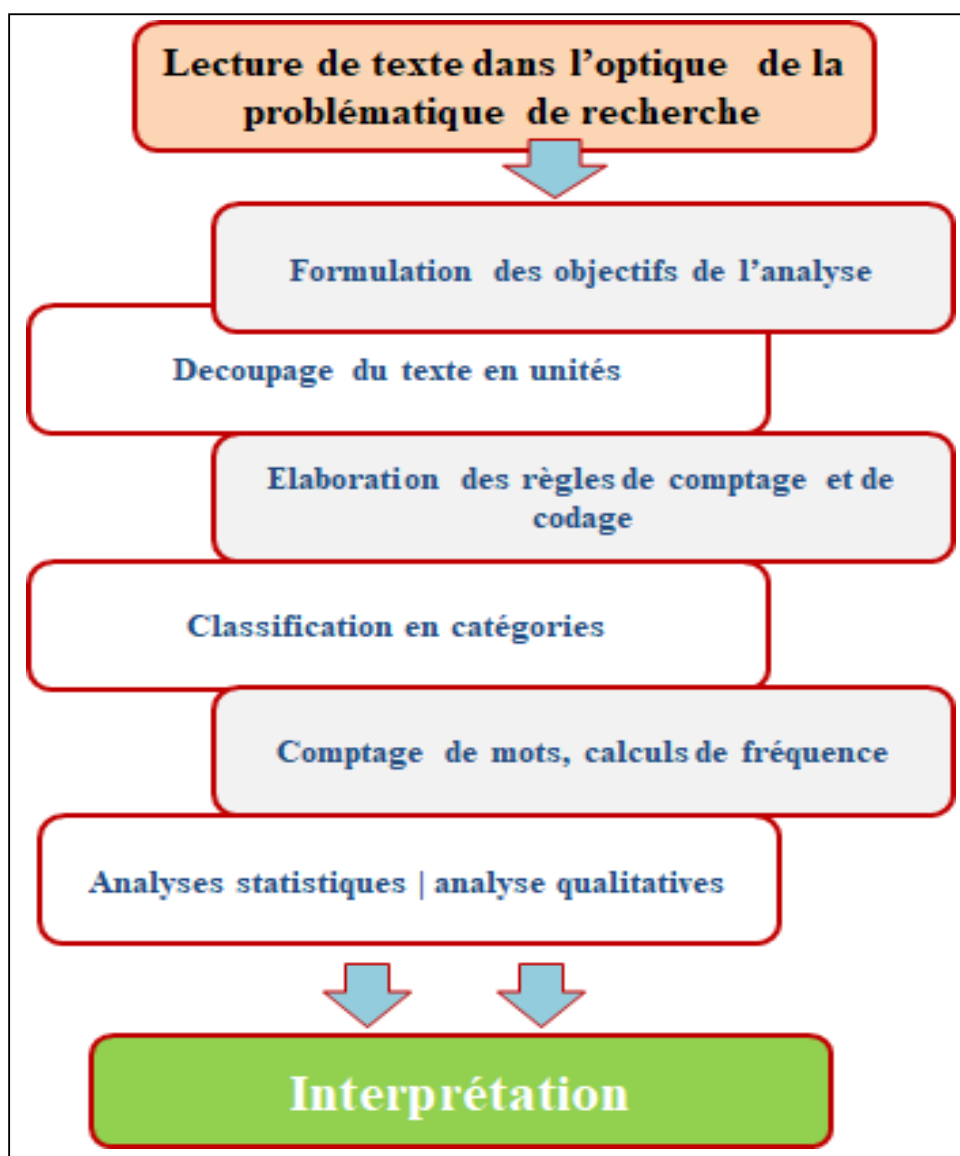
des textes en unités, ensuite l'élaboration des règles de comptage et de codage, suivi d'une étape de classification en catégorie en fonction des thématiques de recherche. Puis, une étape de comptage des mots et calcul des fréquences. Avant d'aborder l'interprétation, une phase d'analyse statistique et qualitative est imposée pour combiner les différents arguments qualitatifs et quantitatifs. En effet, Florence Allard-Poesiet *al.*, (2007 : 502) considèrent que dans l'analyse de contenu, l'attention est accordée à la fréquence des mots ou aux expressions répétées car elles reflètent les préoccupations et les centres d'intérêts des acteurs.

Les étapes d'une analyse de contenu, selon Frédéric Wacheux (1996 : 229) suivent trois règles qui se résument comme suit : « toute information collectée est codifiée, avant de prendre place dans une base où les données sont représentées et organisées. Elle s'insère dans la chronologie des événements et se rattache à un thème ou une question précise. À période régulière, le chercheur se retire du terrain (si c'est possible) pour engager une phase de micro-analyse et remettre en cause les données accumulées. Enfin, le journal de recherche enregistre quotidiennement l'activité du chercheur, les ressentis et les résonances internes face à l'objet ».

Parallèlement, Robert Yin (1994 : 103) présente six étapes à l'analyse de contenu thématique. Il faut, selon lui, « (1) mettre l'information dans différentes zones ; (2) Faire une matrice de catégories par rapport aux concepts ; (3) Créer une disposition des données pour analyser l'information (diagramme représentatif) ; (4) Repérer la fréquence des différents événements ; (5) Examiner la complexité des relations ; et (6) Mettre l'information en ordre chronologique (pour faire des schémas temporels) ».



Figure 8 : Les étapes d'une analyse de contenu thématique



Source : Laurence Bardin (2013)

Nous adoptons la démarche de Frédéric Wacheux (1996 :238-239) qui s'articule autour de trois phases principales : La première phase est la catégorisation, dans laquelle le chercheur fait le codage des textes sur la base des thèmes théoriques et empiriques pour les rendre cohérents avec l'objectif de la recherche. La deuxième phase a trait à l'inférence, dans laquelle le chercheur essaie d'expliquer les arguments des répondants dans l'objectif de ressortir des interprétations et d'identifier les traces des signifiants derrière l'apparence des mots. Enfin, la troisième phase est consacrée à l'interprétation qui se réfère aux questions de recherche. Dans cette dernière phase, le chercheur fait des allers-retours entre les différentes

sources de données, il fait les comparaisons et les confrontations pour produire des interprétations liées à l'objectif de la recherche.

Dans ce cadre, nous avons suivi la méthode d'exploitation des données issues des entretiens dans trois étapes : La première est consacrée au regroupement des verbatim liés aux thèmes de nos questions de recherche. Les informations issues des entretiens sont catégorisées par thème. Chaque thème correspond à une ou plusieurs dimensions citées dans le tableau de codage *a priori*.

Dans la deuxième étape, nous regroupons les verbatim par thème dans un tableau composé de deux colonnes, l'une pour les verbatim et l'autre pour les interprétations et la dernière ligne pour récapituler et conclure et faire le lien avec le thème. Dans la troisième étape, nous regroupons toutes les grilles et nous proposons un tableau récapitulatif sur tous les thèmes abordés dans les entretiens.

Nous avons essayé de regrouper les entretiens par thèmes et nous avons choisi les verbatim les plus pertinents, en fonction des objectifs poursuivis par cette thèse. En outre, nous avons utilisé le logiciel d'analyse des données en ligne *Sphinx Declic* Version 4.22 (version consacrée aux doctorants pour une année gratuite). Le recours à ce logiciel nous a permis de calculer la fréquence des mots, la retranscription des entretiens, la conception d'un guide d'entretien ainsi que le questionnaire de validation envoyé aux collaborateurs. Ce logiciel offre une présentation graphique (nuages des mots, tableau de fréquences, organisation des verbatim, *etc.*).

Nous utiliserons un tableau par thème dans lequel nous préciserons les points de divergence et de convergence dans les réponses par le renvoi au nombre des répondants. De même, un autre tableau sera consacré aux thèmes non pris par le codage *a priori*, pour les analyser à part et pour chercher les liens et les explications possibles par rapport au sujet de notre thèse.

L'objectif de notre recherche, à ce stade, est d'identifier les présentations des acteurs des thèmes et des sous thèmes par rapport au codage théorique. Nous nous focalisons ensuite sur le rôle de la communication interne, l'AO et l'IO pendant la période allant de 2006 jusqu'à 2020. Autrement dit, nous essayerons à travers les différentes matrices de montrer les relations qui existent entre les concepts clés en fonction des objectifs poursuivis dans cette recherche. Alors deux types d'analyses seront présentés dans cette recherche : le premier concerne les représentations propres et les contextualisations par les acteurs de chaque thème. Le deuxième type concerne l'analyse de la relation selon les présentations des acteurs.

## 2. Validité et fiabilité de la recherche

Frédéric Wacheux (1996 : 266) définit la validité comme étant « un critère de scientificité, où on évalue la capacité des instruments à appréhender effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés ».

Dans ce cadre, Philippe Robert Demontrond *et al.*, (2018) précisent que la transparence du chercheur représente un gage de la rigueur du protocole méthodologique et de la validité de l'interprétation. Ces auteurs ont insisté sur la considération que tout phénomène peut avoir plusieurs interprétations.

Parmi les techniques de validité citées par Egon Guba et Yvonna Lincoln (1982), la méthode de triangulation, tester les interprétations faites par rapport aux textes originales avant analyse, les retours aux participants pour demander leur avis sur les résultats obtenus et demander leur affirmation ou confirmation.

Dans ce paragraphe, nous essayerons de vérifier les critères de validité en nous basant sur le travail récapitulatif de Missonier (2005) qui propose trois types de validité : validité du construit, validité interne et validité externe.

### 2.1. Validité du construit

Pour la validité de construit, Matthew Miles et Michael Huberman (2005) ainsi que Drucker-Godard *et al.*, (1999) recommandent le recours à trois pratiques qui sont (1) la triangulation des sources des données (2) la définition précise des concepts mobilisés et (3) la validité des résultats par des acteurs clés. Pour la première pratique, nous avons utilisé les données issues des observations participantes complètes, les documents et les entretiens semi directifs. Pour la deuxième pratique, nous avons essayé de définir les concepts clés de notre thèse, à savoir l'AO, l'IO, la communication, et ce grâce à des efforts de contextualisation et des allers- retours avec le terrain. Pour la troisième pratique, nous sommes revenus aux acteurs clés pour demander leur avis sur les résultats obtenus (voir annexe 2).

### 2.2. Validité interne

Jérôme Proulx (2019) et Matthew Miles et Michael Huberman (2005) évoquent deux tactiques pour la validité interne : vérifier l'exactitude des conclusions auprès des informants et l'explicitation de la démarche suivie pour répondre aux propositions de la recherche. De mêmes, pour Gilbert Koenig (2005) affirment l'importance de recourir à des experts et à des acteurs clés pour discuter les résultats obtenus.

Dans ce cadre, nous avons explicité en détail toutes les étapes de notre démarche pour répondre à notre problématique de recherche. Pour la deuxième forme de validité, nous nous sommes retournés aux acteurs clés pour discuter les résultats obtenus. Ces acteurs, comme indiqués dans l'annexe.2, sont des MI, des syndicalistes et des porteurs du changement.

Un autre critère de validité cité dans les travaux de Matthew Miles et Michael Huberman (2005) concerne la confrontation des résultats empiriques avec la littérature, nous avons veillé à respecter ce critère et nous détaillerons les résultats dans le chapitre qui suivra où nous essayerons de recenser les points de divergence et de convergence entre les résultats et les travaux antérieurs.

### **2.3. Validité externe**

Ce type de validité se base essentiellement sur la généralisation des résultats (Drucker-Godard et *al.*, 1999) dans ce cadre, nous signalons que notre objectif (comme indiqué du début de notre thèse) ne vise pas la généralisation mais principalement de comprendre et expliquer le rôle de la communication dans le développement de l'AO dans une entreprise qui connaît une phase de changement à même de réduire son immobilisme.

### **2.4. Fiabilité de la recherche**

La fiabilité de la recherche selon Carole Drucker-Godard et *al.*, (1999) réside dans la rigueur scientifique appliquée dans l'application des différentes étapes de recherche. Nous avons détaillé les différentes démarches adoptées afin de gagner en fiabilité et démontrer la rigueur avec laquelle nous avons mené cette recherche.

## **Conclusion du chapitre 5**

Dans ce chapitre, nous avons présenté le design de notre recherche. Nous avons essayé de respecter les différentes étapes méthodologiques et de justifier nos choix pour les techniques de collecte et de traitement de données. Dans cette recherche, nous avons essayé de respecter rigoureusement les démarches méthodologiques. Puisqu'il s'agit d'un travail humain et que la réalité à expliquer n'est qu'une présentation contextualisée et basée sur la participation des tous les intervenants dans le processus de recherche, nous assumons les bricolages que nous avons faits pendant les différentes phases de la recherche au sens de Stéphane Olivesi (2007). Dans la première section, nous avons abordé la partie méthodologique et la justification du choix de la démarche d'une étude qualitative où nous avons légitimé le recours à une posture épistémologique interprétativiste. Dans la deuxième section, nous avons présenté la phase de collecte des données et le déroulement de la recherche, et dans la troisième section, nous

avons explicité les modalités d'exploitation et d'analyse du matériau collecté tout en veillant à respecter les critères de validité et de fiabilité.

Dans le chapitre qui suit, nous allons détailler les résultats de notre analyse de contenu thématique en les discutant et en se positionnant par rapport à la littérature existante.

---

**CHAPITRE 6 :**  
**PRESENTATION ET DISCUSSION DES**  
**RESULTATS**

---

## Plan du chapitre 6

<b>Introduction du chapitre 6</b> .....	<b>212</b>	
<b>Section 1 : Traitement des données qualitatives</b> .....	<b>212</b>	
1. Présentation des résultats sur l'agilité organisationnelle .....	212	
1.1. Les résultats sur l'agilité organisationnelle, issus de l'analyse documentaire .....	212	
1.2. Les résultats sur l'agilité organisationnelle, issus de l'observation participante.	213	
1.3. Les résultats sur l'agilité organisationnelle, issus des entretiens semi-directifs ..	217	
2. Présentation des résultats sur l'immobilisme organisationnel .....	219	
2.1. Les résultats sur l'immobilisme organisationnel, issus de l'analyse documentaire	219	
2.2. Les résultats sur l'immobilisme organisationnel, issus de l'observation participante	220	
2.3. Les résultats sur l'immobilisme organisationnel, issus des entretiens semi- directifs	224	
3. Présentation des résultats sur la communication organisationnelle interne .....	227	
3.1. L'analyse de la communication organisationnelle interne issue de l'analyse	documentaire..... 227	
3.2. L'analyse de la communication interne issue de l'observation participante.....	228	
3.3. Quelle relation entre la communication et l'agilité organisationnelle ? Réponses	issues des entretiens semi-directifs .....	232
4. Rôle de traduction des managers intermédiaires .....	235	
4.1. Rôle de traduction issu de l'observation participante .....	235	
4.2. Rôle de traduction, issu des entretiens semi-directifs .....	236	
<b>Section 2 : Présentation des résultats</b> .....	<b>238</b>	
1. Les résultats relatifs à l'agilité organisationnelle.....	239	
1.1. Les dimensions de l'agilité organisationnelle issues de l'observation participante	239	
1.2. Les dimensions de l'agilité organisationnelle issues de l'analyse documentaire	240	
1.3. Les dimensions de l'agilité organisationnelle issues des entretiens semi- directifs	241	
2. Les résultats relatifs à l'immobilisme organisationnel.....	244	
2.1. Les dimensions de l'immobilisme organisationnel issues de l'analyse documentaire	244	
2.2. Les dimensions de l'immobilisme organisationnel issues de l'observation	participante.....	245
2.3. Les dimensions de l'immobilisme organisationnel issues des entretiens semi-	directifs	246
3. Les résultats relatifs à la communication interne.....	250	
3.1. L'importance de la communication interne dans le processus de changement....	250	
3.1.1. L'importance de la communication interne dans l'analyse documentaire .....	250	

3.1.2.	L'importance de la communication interne issue de l'observation participante	251
3.1.3.	L'importance de la communication interne issue des entretiens semi- directifs	252
3.2.	La communication interne comme levier d'agilité	253
3.2.1.	L'association entre la communication interne et l'agilité organisationnelle	253
4.	Les résultats relatifs au rôle de traduction des managers intermédiaires	255
<b>Section 3 : Discussion des résultats</b>		<b>258</b>
1.	L'agilité organisationnelle dans un contexte de changement : Quels enseignements ?	258
2.	Les paramètres organisationnels à retenir pour une meilleure agilité : <i>La primauté de la communication</i>	259
2.1.	Rôle de la communication interne dans un contexte de changement	261
2.1.1.	Rôle d'encadrement, d'accompagnement et d'engagement	262
2.1.2.	Rôle de diffusion de l'information	262
2.1.3.	Rôle de la résistance et l'incommunication	263
2.2.	Les managers intermédiaires et leur rôle de traduction dans un contexte de changement	263
2.2.1.	Précisions autour des rôles des managers intermédiaires en contexte de changement	264
a.	Rôle d'engagement	264
b.	Rôle de traduction	264
c.	Rôle de résistance	265
2.2.2.	La traduction du MI dans le contexte du changement	266
3.	Immobilisme et changement : Un vrai oxymore !	266
3.1.	Immobilisme organisationnel : Synonyme de rigidité et d'incohérence	267
3.2.	Immobilisme organisationnel de nature individuelle : Saturation au changement et indécision des managers intermédiaires	268
3.3.	Résistance et inertie organisationnelle	269
<b>Conclusion du chapitre 6</b>		<b>270</b>



## Introduction du chapitre 6

Ce chapitre se compose de trois sections portant sur les trois phases de la recherche telles que présentées par Laurence Bardin (2013) : la collecte et le traitement des données, l'interprétation des résultats et la discussion des résultats.

Il est utile de préciser que ce chapitre entre dans le cadre d'une thèse dont l'objectif est, principalement, de comprendre et d'expliquer le rôle de la communication dans un processus de changement organisationnel et, secondairement, de mettre en lumière le rôle du traducteur de ce changement par les MI.

### Section 1 : Traitement des données qualitatives

Dans le cadre de notre analyse, et compte tenu de la diversité des sources de données et le nombre élevé d'entretiens (60 entretiens), nous nous sommes focalisés sur les informations jugées pertinentes pour répondre à notre problématique. Dans cette section, nous allons identifier les thèmes abordés par les acteurs en relation avec les concepts clés de notre recherche. Comme mentionné dans le chapitre précédent, nous avons triangulé les techniques de collecte des données afin de gagner en termes de validité.

#### 1. Présentation des résultats sur l'agilité organisationnelle

Dans cette section, nous présenterons les résultats empiriques de l'AO selon les sources de collecte de données. Pour ce thème, notre travail se réfère à un ensemble de travaux fondateurs à savoir les travaux de Rick Dove (1999), Steven Goldman et *al.*, (1995), Audrey Charbonnier-Voirin (2011) et Ibrahima Fall (2019).

##### 1.1. Les résultats sur l'agilité organisationnelle, issus de l'analyse documentaire

Dans le tableau suivant, nous présenterons les données collectées, à partir des documents consultés sur le concept de l'AO.

**Tableau 16 : La matrice d'occurrence relative à l'AO**

Unités d'analyse	Occurrence
La compétitivité	11
La flexibilité	13
La veille stratégique	2
L'allègement des procédures	1
L'importance accordée à la clientèle	5

L'optimisation des ressources	2
La rationalisation de gestion	3
La coopération	3
L'optimisation des ressources	2
L'agilité	3
La reconfiguration	1

Nous constatons que l'AO est présente clairement dans les documents consultés à travers ses dimensions qui ont trait à la restructuration, le redéploiement des ressources, la flexibilité et les projets de changements. Il est utile de signaler que les principaux déterminants de l'AO dans ces documents sont le contexte concurrentiel et la réalisation des objectifs.

### 1.2. Les résultats sur l'agilité organisationnelle, issus de l'observation participante

Dans le tableau suivant, nous présenterons les résultats relatifs à l'AO, issus de l'observation participante menée en tant que chercheur-acteur au sein de TT.

**Tableau 17 : Les observations de l'AO**

Source	Observations	Unités d'analyse
<b>Réunion</b> <b>Cadre :</b> réunion de présentation du système e-RH <b>Objet :</b> formation et valorisation du nouveau système. <b>Présents :</b> les MI	<b>Résumé :</b> dans la salle des réunions, les responsables de système d'information régionale et le service RH ont présenté la nouvelle plateforme, les étapes de fonctionnement, les différents services ; puis à la fin de la présentation, le directeur régional demande aux présents de diffuser l'information et d'accompagner et encadrer le personnel dans l'utilisation de la nouvelle plateforme e-RH.	La digitalisation
		L'accompagnement
		L'allègement des procédures
<b>Atelier (2014)</b> <b>Cadre :</b> atelier organisé par la direction régionale. <b>Objet :</b> présenter les solutions et les idées d'amélioration et d'optimisation des ressources. <b>Présents :</b> les MI régionaux, les MI centraux et le PDG	Dans cet atelier, des présentations en diaporama faites par les ingénieurs, et par le personnel administratif pour présenter leurs solutions, leurs idées d'amélioration et d'optimisation des ressources.	L'optimisation des RH
		La créativité et l'innovation
		L'implication des RH
		La communication de proximité
<b>Réunion sur chantier</b> <b>Cadre :</b> réunion de coordination au niveau régional avec les parties prenantes de l'entreprise. <b>Objet :</b> accélérer les procédures de délivrance des autorisations. <b>Présents :</b> les MI régionaux, le gouverneur, les responsables des parties prenantes de l'entreprise.	Dans ce cadre, le représentant de l'entreprise demande l'intervention du gouverneur vu la lenteur de la délivrance des autorisations qui cause un retard dans l'exécution des travaux et qui influe négativement sur la vitesse et la rapidité d'intervention et par conséquent sur la satisfaction des citoyens.	La coopération
		L'anticipation
		La veille
		La réactivité
		La satisfaction des clients
<b>Réunion avec les directeurs centraux</b>	Dans cette réunion, les directeurs centraux de RH et le responsable du projet de changement ont	Le partage de la vision stratégique de l'entreprise.

<p><b>Cadre</b> : présentation du nouvel organigramme.</p> <p><b>Objet</b> : aplatissement de la structure et développement de l'autonomie des MI.</p> <p><b>Présents</b> : les MI régionaux, le comité du changement.</p>	<p>montré les avantages de ce nouvel organigramme dont les principaux objectifs sont la flexibilité, la compétitivité de l'entreprise et l'adaptation avec l'exigence du marché, à savoir la clientèle.</p>	<p>La restructuration et la flexibilité d'organisation</p> <p>L'adaptation au changement</p> <p>L'optimisation des ressources</p>
<p>Rassemblement du personnel dans le cadre d'un Tournoi-foot entre les équipes de l'entreprise</p> <p><b>Cadre</b> : Tournoi-foot annuel entre les équipes de l'entreprise.</p> <p><b>Objet</b> : promouvoir l'ambiance familiale et sociale de l'entreprise.</p> <p><b>Présents</b> : le personnel, des MI régionaux, des MI centraux et le PDG.</p>	<p>À l'ouverture, les responsables insistent sur l'importance de ces formes de rassemblement du personnel, ils considèrent que ce rassemblement reflète le climat familial dans l'entreprise et que les participants doivent être fiers de leur entreprise et doivent militer pour qu'elle soit dans les meilleures positions.</p>	<p>L'esprit d'équipe</p> <p>L'appartenance à l'entreprise</p> <p>L'importance des RH</p> <p>Le bien-être au travail</p> <p>Le climat social</p>
<p>Réunion sur chantier</p> <p><b>Cadre</b> : à la marge d'une réunion de coordination.</p> <p><b>Objet</b> : l'efficacité de la sous-traitance et la stratégie organisationnelle.</p> <p><b>Présents</b> : MI régionaux.</p>	<p>Lors d'une discussion avec des collègues dans le cadre d'une réunion sur chantier, l'un des collègues a évoqué l'efficacité de la sous-traitance dans l'entreprise <i>« je crois que cette politique vise le remplacement du personnel, qu'elle minimise le coût des interventions, et qu'elle donne plus de liberté aux dirigeants pour se débarrasser des résistances »</i>.</p> <p>Un autre interviewé ajoute <i>« nous sommes perdus entre les discours de l'organisation et les discours syndicaux, on baigne dans l'incertitude »</i>.</p>	<p>Le rôle de la sous-traitance comme moyen de flexibilité et d'optimisation des ressources.</p> <p>L'anticipation des résistances.</p> <p>L'importance de la communication.</p>
<p>Réunion de coordination avec le service RH</p> <p><b>Cadre</b> : participation de l'association sportive à l'organisation d'un événement régional pour célébrer la fête des travailleurs du 1<sup>er</sup> Mai.</p> <p><b>Objet</b> : apaiser la tension et développer le climat de confiance et de coopération.</p> <p><b>Présents</b> : le directeur régional, les MI.</p>	<p>Je suis invité par le directeur régional et le responsable de service RH pour discuter de l'organisation d'un événement au profit du personnel à l'occasion de la fête des travailleurs du 1<sup>er</sup> Mai, le directeur demande au responsable RH d'anticiper les délais de la réalisation des achats et des commandes ainsi que l'avis budgétaire, il souhaite que cet événement contribuera à la promotion de l'ambiance familiale et la réduction des tensions à cause des derniers mouvements syndicaux dans lesquels le personnel s'est divisé entre la partie syndicale et l'administration <i>« je vais participer et jouer avec vous, j'ai besoin d'être proche et de montrer mes qualités humaines et sociales. Je suis comme vous et je comprends les comportements de résistance, à travers l'association, tout le monde vous respecte et vous aime »</i>.</p>	<p>Le rôle de l'association dans le travail</p> <p>L'importance accordée au personnel</p> <p>La promotion d'un climat familial et de confiance</p> <p>L'absorption du changement</p>
<p>Discussion sur la page Facebook de l'entreprise. (Communiqué interne du 16/05/2020).</p>	<p>Une publication sur la page Facebook de l'entreprise, dans laquelle l'administrateur demande au personnel de publier des photos représentant l'histoire de l'entreprise, les anciens équipements téléphoniques, les voitures, les habits, etc.</p>	<p>Le sentiment d'appartenance</p> <p>La promotion de l'ambiance de confiance</p> <p>L'implication du personnel</p>
<p>Discussion sur la page Facebook de l'entreprise. (Communiqué interne du 22/05/2019).</p>	<p>Une publication sur la page Facebook de l'entreprise, dans laquelle l'administrateur lance une sorte de concours d'idées créatives et demande au personnel de participer et les meilleures gagneront des prix. La plupart des commentaires ont apprécié</p>	<p>La création de valeur, l'innovation,</p> <p>La participation du personnel</p>

	cette initiative alors que d'autres la considèrent comme un indice de défaillance et comme un signal qui illustre les difficultés que connaît l'entreprise, il s'agit en somme d'une forme de manipulation.	La motivation du personnel
		La communication participative
Réunion avec le service audit interne <b>Cadre</b> : compte-rendu et discussion du rapport d'audit interne. <b>Objet</b> : vérification du respect des procédures. <b>Présents</b> : les MI régionaux, les auditeurs.	Une réunion tenue au niveau de la direction régionale pour discuter le rapport d'audit interne qui est consacré au fonctionnement des échanges inter-service et au respect du processus. Parmi les points soulevés dans ce rapport, le manque de coordination, le non-respect de certaines procédures. Ce rapport propose des recommandations pour améliorer le fonctionnement de l'organigramme et pour éviter les dysfonctionnements et les lenteurs. Ces lenteurs influent négativement la réalisation des objectifs organisationnels et créent des situations de conflits entre le personnel.	L'organisation par processus
		La coopération
		La participation
		L'accompagnement
Cérémonie à l'honneur des équipes sportives de l'entreprise. <b>Cadre</b> : fin de la saison sportive des championnats nationaux sport et travail. <b>Objet</b> : féliciter les équipes et les associations gagnantes de toutes les régions. <b>Lieu</b> : Hôtel <b>Présents</b> : les représentants des associations, les responsables régionaux de service RH et les directeurs régionaux, les équipes et les membres des associations.	Le PDG parle de l'importance des investissements de l'entreprise dans l'amélioration des conditions de travail. De plus, il félicite les équipes qui ont bien présenté l'entreprise, puis il rappelle que le personnel représente le porteur de valeurs pour l'entreprise et que les comportements doivent être alignés avec les valeurs de l'entreprise.	L'importance accordée au personnel
		La promotion de climat de confiance et de solidarité
		L'image de marque et la réputation de l'entreprise
		L'importance accordée aux clients
Réunion de sensibilisation <b>Cadre</b> : réunion de sensibilisation. <b>Objet</b> : optimisation des ressources et partage d'idées innovantes. <b>Lieu</b> : Hôtel <b>Présents</b> : les directeurs régionaux, les MI régionaux, les directeurs centraux et les top-managers.	Une réunion tenue au niveau central dans laquelle les responsables nous rappellent le contexte économique, national de l'entreprise, les difficultés de gestion des ressources et les problèmes d'approvisionnement...la discussion était une occasion pour partager des solutions envisagées par les autres directions et pour donner de bons résultats.	L'optimisation des ressources
		La transparence
		La communication
		L'accompagnement L'anticipation
Discussion sur la page Facebook de l'entreprise (Communiqué interne du 01/01/2020)	Publication sur la page Facebook de l'entreprise d'un sondage créé pour collecter les avis du personnel sur les critères de choix d'une assurance groupe. Le personnel participe et propose des idées, des critères et des comparaisons avec les services offerts par les concurrents.	L'engagement du personnel
		La communication de participation
		L'anticipation
		La confiance
Réunion de suivi des objectifs annuels <b>Cadre</b> : discussion de l'état d'avancement et des chiffres réalisés par chaque service. <b>Objet</b> : décrypter les difficultés qui entravent la	Nous avons reçu un mail une semaine avant la réunion dont l'objet est la préparation des arguments et des explications sur les chiffres de réalisation. Chaque responsable doit présenter ses explications. Les principaux arguments sont focalisés sur l'insuffisance des moyens humains et matériels, sur les mouvements sociaux qui ont gêné	Le management par objectif
		La participation du personnel
		L'anticipation à la résistance
		L'optimisation des

réalisation des objectifs fixés ; et écoute des MI régionaux. <b>Présents</b> : les MI régionaux, les directeurs régionaux et les directeurs centraux. <b>Lieu</b> : à distance par Teams	le fonctionnement de l'entreprise et qui ont mis les responsables dans des difficultés managériales et communicationnelles. L'un des participants a évoqué l'absence d'un discours de soutien de la part de l'administration qui s'est contenté du rôle de l'observateur sans participer. Aussi, un autre participant a parlé de la dominance du discours syndical qui est très proche du personnel et plus persuasif, contrairement à la communication qui ne présente que de simples mails qui manquent de sens.	ressources
		La transparence
		La coordination
		La polyvalence RH
Réunion pour l'élaboration des besoins en formation <b>Cadre</b> : réunion au niveau régional. <b>Objet</b> : élaboration des besoins en formation. <b>Présents</b> : les responsables RH régionaux, les MI de différents services.	Une réunion tenue au sein de la direction régionale pour discuter le programme de formation et l'importance de diversifier les thèmes avec l'intégration d'un éventail de formations dans le management, dans la communication et dans le développement du personnel. Les responsables ont insisté sur les orientations de l'administration vers la polyvalence du personnel à travers l'apprentissage.	L'importance de RH apprentissage, participation
		La communication participative
		La polyvalence
		La maîtrise de la technologie
Discussion sur la page Facebook de l'entreprise (Communiqué interne du 13/02/2020).	Participation du personnel aux discussions sur le projet de départ volontaire du personnel dans le cadre de la réduction du personnel, les commentaires se sont partagés entre les projets pareils chez les concurrents et les avantages qui peuvent en découler. D'autres commentaires l'ont considéré comme une phase de destruction de l'entreprise pour la privatiser complètement. Des commentaires ont vu dans ce projet une occasion pour quitter l'entreprise et mettre fin à leur souffrance.	La maîtrise du changement
		L'implication du personnel
		L'anticipation
		La veille au changement
Discussion sur la page Facebook de l'entreprise (Communiqué interne du 03/06/2020)	Une publication sur la page Facebook de l'entreprise a demandé au personnel de choisir un nom pour l'intranet de l'entreprise, qui doit refléter les valeurs de l'entreprise et être innovant.	La participation du personnel
		La créativité
Réunion : entretien individuel <b>Cadre</b> : campagne d'évaluation de la performance. <b>Objet</b> : suivi de réalisation des objectifs par service. <b>Lieu</b> : mon bureau <b>Présents</b> : les chefs unités de mon service.	Des campagnes d'évaluation de la réalisation des objectifs se tiennent chaque six mois. Dans les réunions avec nos collaborateurs, nous avons discuté de l'état d'avancement et des chiffres obtenus dans les indicateurs de performance. La discussion vise à motiver les MI à rattraper le retard et à trouver des méthodes innovantes qui permettent de réaliser les objectifs.	Le management par objectif
		Le travail d'équipe
		La flexibilité des moyens
		La rationalisation de gestion
Discussion sur la page Facebook de l'entreprise (Communiqué interne du 05/12/2020)	Des mails suivis par des publications sur la page Facebook dans lesquels les administrateurs de la page expliquent le projet de reconversion du personnel afin de développer la polyvalence et faciliter la mobilité interservices. Ces administrateurs insistent sur l'aspect volontaire du projet.	La polyvalence
		La flexibilité dans la gestion des ressources humaines
		L'anticipation
		L'apprentissage
		La veille

A partir des observations que nous avons faites, nous pouvons dire que l'AO se présente dans des pratiques, des discours et des décisions sous plusieurs formes et à travers ses dimensions. À noter, que le terme de l'agilité est paru dans les communications à partir des cinq dernières années (durant troisième phase). En effet, nous constatons que les principales utilisations de cette notion se focalisent sur les soucis d'adaptation de l'entreprise avec son environnement,

surtout dans les occasions qui abordent les pratiques RH, organisationnelles et stratégiques. En outre, les dimensions de l'AO sont abordées sous la forme des discours de sensibilisation, de valorisations et comme de nouvelles pratiques inspirées du monde de management privé.

### 1.3. Les résultats sur l'agilité organisationnelle, issus des entretiens semi-directifs

Dans cette partie, nous allons essayer de fouiller dans les présentations de l'AO chez les MI. Les questions posées sont organisées d'une manière progressive. Nous avons commencé par une question sur le concept de l'AO puis des questions sur les dimensions de l'AO selon les présentations théoriques.

L'AO se présente dans les entretiens comme une solution globale qui comporte la dimension individuelle, organisationnelle et contextuelle. Nous constatons que les présentations avancées par les MI dans les entretiens mettent l'accent sur l'effet du contexte et la nécessité de maîtriser le changement comme un des facteurs déterminants de l'AO.

Dans le tableau suivant, nous présenterons les réponses et les interprétations issues des entretiens semi-directifs menés auprès de nos répondants relativement au concept de l'AO.

**Tableau 18 : L'AO dans les entretiens semi-directifs**

Verbatim	Interprétations
<i>« L'agilité organisationnelle, à mon avis, est un levier concurrentiel pour l'entreprise. C'est un ensemble de pratiques permettant à l'entreprise de s'adapter facilement aux changements ».</i>	L'AO est un facteur qui permet à l'entreprise de rester compétitive et de faire face aux changements du marché. De même, c'est un ensemble de pratiques dans les différents services permettant à l'entreprise de trouver la formule adéquate pour s'adapter facilement.
<i>« C'est une forme dynamique de l'organisation et dans laquelle l'entreprise montre plus de flexibilité dans le redéploiement des ressources ».</i>	L'AO est considérée comme une forme dynamique de l'organisation qui se base sur la flexibilité dans la gestion des ressources.
<i>« C'est un comportement d'une organisation face aux crises qui accepte le changement, répond rapidement et gagne les concurrents. L'entreprise se caractérise par une structure modulable et reconfigurable ».</i>	L'AO est considérée comme une réponse de l'entreprise face aux changements. Cette réponse se caractérise par la rapidité et l'efficacité. Pour la forme, l'AO se manifeste dans la souplesse, dans la facilité et dans le changement de la structure et du mode d'organisation.
<i>« C'est une forme d'organisation dynamique, réactive et respecte le bien-être dans le travail ».</i>	L'AO se caractérise par le dynamisme, le développement d'un climat favorisant le respect des conditions du travail et le bien-être.
<i>« Elle donne plus d'importance au client et à l'information, utilise les TIC, le management par projet, une communication efficace et possède une forme libérée de toutes les procédures bureaucratiques ».</i>	L'entreprise se caractérise par la liberté dans la forme et dans le choix. L'entreprise accorde une place centrale dans sa stratégie pour sa clientèle. La maîtrise de la nouvelle technologie et l'utilisation d'une structure basée sur l'organisation par projet sont des vecteurs d'AO.
<i>« C'est une nouvelle méthode de travail basée sur la polyvalence des RH et la facilité dans le changement d'organigramme ».</i>	L'AO est considérée comme une forme d'organisation basée sur la polyvalence du personnel et la restructuration facile de l'entreprise.
<i>« C'est un mode d'organisation basé sur le travail d'équipe et en mode projet. Il se caractérise par la réactivité, un climat de confiance et change facilement ».</i>	Dans cette présentation, l'AO se caractérise par la maîtrise du changement et du climat de confiance dans l'entreprise entre l'administration et le personnel, d'une part et entre les employés, d'autre part.

<p>« C'est une organisation compétitive et capable de faire l'équilibre entre les objectifs économiques et sociaux dans un environnement incertain. Elle se base sur le travail d'équipe et en mode projet avec une communication riche et engageante ».</p>	<p>L'AO est un mode d'organisation qui se fonde sur l'équilibre entre la performance économique et la satisfaction du personnel. Dans ce cadre, les répondants ajoutent que le mode projet est adéquat s'il se base sur le travail d'équipe et sur les pratiques de coopération. Cette AO se caractérise aussi par la maîtrise de la communication qui doit être riche et persuasive.</p>
<p>« C'est une organisation dans laquelle toutes les composantes de l'organisation sont flexibles et reconfigurables en fonction de la pression de l'environnement et surtout selon le climat de concurrence ».</p>	<p>Elle est efficace dans un environnement dynamique par la capacité de reconfiguration et de redéploiement des ressources.</p>
<p>« Elle se caractérise par un comportement créatif, réactif et maîtrise l'utilisation des TIC ».</p>	<p>La créativité et la maîtrise de la technologie sont des facteurs déterminants pour l'AO.</p>
<p>« C'est une forme dynamique et provisoire, elle réagit rapidement et se base sur la maîtrise de la technologie d'information et les méthodes informatiques ».</p>	<p>Elle s'organise d'une manière provisoire en fonction du contexte sur la base d'une maîtrise de la technologie.</p>
<p>« C'est une organisation libérée et flexible. Elle se caractérise par la capacité d'adaptation rapide aux changements de l'environnement ».</p>	<p>L'objectif de l'AO est la survie de l'entreprise par la maîtrise du changement et la capacité d'adaptation.</p>
<p>« C'est une organisation qui maîtrise le changement et sait gérer la négociation avec les représentants du personnel ainsi que ses parties prenantes ».</p>	<p>Maîtrise la relation avec la partie syndicale et se dote de la capacité de négociation.</p>
<p>« Je connais la méthode agile dans le domaine informatique pour signifier les organisations et la logique des processus et les étapes pour gérer les contraintes de l'environnement ».</p>	<p>L'AO est une organisation par processus et par le mode projet dans lequel le déroulement des activités se caractérise par les itérations et s'appuie sur une stratégie d'amélioration continue en fonction de l'environnement.</p>
<p><b>Conclusion</b></p>	<p>L'AO oscille entre la considération formelle et les considérations basées sur l'objectif. Sur le plan formel, il s'agit d'une forme dynamique qui change en fonction des changements de l'environnement, c'est pourquoi, les répondants mettent l'accent sur la flexibilité dans la gestion des ressources et dans la structure de l'entreprise.</p> <p>L'agilité est une capacité organisationnelle qui se base sur des valeurs et des politiques internes de l'entreprise et des principes dans son mode de gestion à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance accordée au capital social à travers la préoccupation par les conditions de travail, par l'apprentissage et par le développement des compétences de son personnel ;</li> <li>- L'importance accordée à sa clientèle : par la qualité de produit et service, par la réactivité et la transparence dans sa communication ;</li> <li>- La maîtrise du changement : par la réactivité, la planification, l'anticipation et la veille permanente de son environnement interne et externe ;</li> <li>- La maîtrise de la technologie pour l'utiliser dans le changement et dans la gestion des ressources ;</li> <li>- Les pratiques de coordination et de coopération à travers les systèmes d'information, les standardisations, et l'organisation par processus ;</li> <li>- Une communication persuasive, transparente, et participative qui accompagne et encadre le personnel.</li> </ul>

Nous présenterons dans ce qui suit les résultats relatifs à l'IO, notre deuxième concept clé. Pour ce faire, nous ferons référence aux différentes sources de collecte de données déployées afin de donner une vision claire sur les représentations que nos interviewés font de ce concept.

## 2. Présentation des résultats sur l'immobilisme organisationnel

Dans cette section, la collecte des données sur le thème de l'IO se caractérise par la focalisation sur les synonymes et les dimensions voisines. Puisque l'immobilisme est un concept peu répandu dans les discours, dans les réponses des interviewés et dans les documents, nous l'identifions à travers ses caractéristiques et ses dimensions.

Dans ce contexte, les questions se réfèrent aux travaux de Magali Ayache et Hervé Dumez (2016) et Seraphim Alava et Louise Langevin (2001). Pour eux, l'IO se caractérise par l'absence d'évolution, une conséquence d'un échec dans la réalisation des objectifs organisationnels et un échec permanent des projets du changement.

### 2.1. Les résultats sur l'immobilisme organisationnel, issus de l'analyse documentaire

Dans le tableau suivant, nous présenterons les différentes données collectées des documents pour comprendre la réalité de l'IO dans l'entreprise TT (voir Annexe 1).

**Tableau 19 : L'immobilisme organisationnel à partir de l'analyse documentaire**

Documents	Sources	Unité d'analyse	Occurrence
Doc_2	PV d'accord entre la partie syndicale et l'entreprise pour l'administration d'un arrêt de <i>sit-in</i> .	Grève	2
		Résistance	1
		Négociation	1
Doc_8	Avis de grève pour application du PV de 09/02/2011 (licenciement des cadres hors- statut).	Mouvement syndical	2
		Pression de syndicat	3
		Refus de la politique de l'entreprise	3
		Climat social	2
		Manque de confiance	1
		Justice salariale	1
Doc_9	Note du syndicat au directeur des ressources humaines pour la participation de la partie syndicale dans les recrutements du personnel.	Manque de confiance	1
		Transparence	3
		Rôle de syndicat	3
Doc_10	Avis de grève générale à cause d'un problème de bonne gouvernance avec le gouvernement.	L'aspect politique	2
Doc_11	Publication Facebook du secrétaire général du syndicat qui explique la politique de l'administration et la démarche syndicale de l'UGTT.	Refus de la privatisation	3
		Injustice	1
		Corruption	1
		Les valeurs de l'entreprise publique	3
		Mauvaise gestion	2
		Rôle de syndicat dans la prise	1



		des décisions	
<b>Doc_12</b>	Publication Facebook du secrétaire général du syndicat qui annonce le report de la loi sur l'agilité dans la gestion des ressources humaines (une autre fois) après l'intervention de l'UGTT.	La résistance	4
		Agilité	3
		L'incertitude	5
		L'indécision des managers	6
		Mauvais climat social	4

Dans les documents étudiés, nous constatons que l'IO est très lié au climat social et aux effets de résistance. De même, ce thème est lié au contexte politique de l'entreprise et du pays. L'IO, dans les documents, englobe aussi les défaillances de gestion et l'incertitude qui caractérisent le contexte de l'entreprise.

## 2.2. Les résultats sur l'immobilisme organisationnel, issus de l'observation participante

Nous constatons, d'après les observations effectuées que l'IO est cité simultanément avec les sujets de résistance et les problèmes internes de fonctionnement. Dans le même sens, nous constatons que l'IO est évoqué fréquemment dans les réunions avec la partie syndicale.

Dans le tableau suivant nous présenterons les différentes observations relatives à la thématique de l'IO.

**Tableau 20 : les observations de l'immobilisme organisationnel**

Source	Observations / Verbatim	Unité d'analyse
Rassemblement du personnel <b>Cadre</b> : la partie syndicale organise un rassemblement du personnel. <b>Objectif</b> : dénoncer le projet de partage de l'infrastructure de l'entreprise avec les concurrents. <b>Lieu</b> : siège social de l'entreprise.	Le responsable syndical se présente et prend la parole pour énumérer les arguments qui témoignent des comportements déviants des managers et dénonce leurs décisions d'accepter les incitations de l'INT. Ces décisions sont jugées injustes et favorable aux concurrents, ce qui va au détriment de l'entreprise publique. Il se révolte contre le silence des responsables qu'il trouve inacceptable.	Refus de la politique de l'Etat
		Comportement déviant des top- managers
		Manque de confiance
Election du nouveau bureau syndical <b>Cadre</b> : élection du nouveau bureau syndical. <b>Lieu</b> : salle de réunion du bureau régional de l'UGTT.	Le secrétaire général élu pour le nouveau bureau a insisté sur la situation critique de l'environnement social et professionnel de l'entreprise. Il affirme que la priorité du syndicat dans son mandat est de défendre les valeurs publiques de l'entreprise sur les droits du personnel et de faire face au projet de destruction de l'entreprise pour la privatiser complètement.	Absence de confiance
		Dégradation de climat social
		Résistance au projet de privatisation complète
Rassemblement des techniciens <b>Cadre</b> : rassemblement du personnel organisé par la partie syndicale. <b>Objet</b> : révision des primes de danger, des droits aux	« Nous travaillons dans de mauvaises conditions, pas de sécurité, manque du personnel...Aucune reconnaissance de la part des responsables qui bénéficient des primes de fonction et ne s'occupent que du transfert des mails! ... ils n'ont aucune idée de notre métier et des difficultés... 7 ans sans bénéficier de	Résistance
		Absence de motivation
		Manque de reconnaissance
		Le mal-être au travail

formations. <b>Présents :</b> les chefs d'équipes et les MI.	<i>formation bien que chaque année, je postule, mais sans réponse... Par ce blocage, ils vont ressentir notre rôle car l'entreprise est fondée sur nos épaules ».</i>	
Mouvement social <b>Cadre :</b> rassemblement du personnel pour dénoncer la politique de l'administration envers la partie syndicale. <b>Objet :</b> participation de la partie syndicale aux projets stratégiques de l'entreprise. <b>Lieu :</b> devant le siège social de l'entreprise.	<i>« Nous dénonçons l'ignorance de l'administration du rôle du syndicat dans les projets de l'entreprise qui ont un impact direct sur le climat social de l'entreprise... Ce qui confirme l'idée de la mauvaise foi des top-managers... Nous allons militer contre ces comportements ».</i>	Absence de confiance Climat social Ignorance du rôle du syndicat Tensions
Réunion d'amélioration du processus SAV <b>Cadre :</b> Réunion d'amélioration du processus SAV <b>Objectif :</b> discuter des solutions d'amélioration proposées par le personnel. <b>Présents :</b> les MI, les chefs projets du changement, des directeurs centraux. <b>Lieu :</b> à distance par teams	À la suite de plusieurs problèmes dans la coordination inter-service et suite aux conflits créés par l'ambiguïté du processus de l'activité SAV, le responsable demande aux participants de proposer des solutions pour améliorer le fonctionnement et les indicateurs de performance.	Rigidité dans les procédures Conflits Problèmes structurels Mauvaise gestion
<b>Discussion sur chantier</b> <b>Cadre :</b> réception des travaux SAV réalisés par les sous-traitants. <b>Présents :</b> chefs projets, des MI et des représentants de l'entreprise sous-traitantes. <b>Lieu :</b> sur chantier	Lors d'une discussion avec des collègues dans le cadre d'une réunion sur chantier, l'un des collègues a évoqué l'efficacité des sous-traitants dans l'entreprise « Je crois que cette politique vise le remplacement du personnel, minimise le coût des interventions, et donne plus de liberté aux dirigeants pour se débarrasser des résistances », « Nous sommes perdus entre les discours de l'organisation et les discours syndicaux. On baigne dans l'incertitude ».	L'ambiguïté du futur de l'entreprise Le chevauchement des discours
Discussion dans les couloirs à la marge d'une réunion avec le service audit.	<i>« Je n'arrive pas à comprendre, d'un côté, ils nous demandent d'être réactifs et créatifs, et d'un autre côté, nous devons respecter les procédures et les règlements ».</i> <i>« Il suffit que les auditeurs constatent que je mobilise toutes les équipes et que je travaille d'une manière différente de celle prescrite dans leur manuel. Je dois défendre mes décisions et entrer dans une série d'explications et de questionnaires ».</i> <i>« Dans les grandes entreprises, les responsables félicitent leur agent pour une idée nouvelle mais ici je suis sûr qu'ils vont le sanctionner pour une simple infraction des procédures ».</i>	Rigidité et absence de flexibilité Paradoxe managérial Les obstacles d'innovation
Discussion sur la page Facebook de l'entreprise (Communiqué interne du 16/05/2020)	Une publication sur la page Facebook de l'entreprise dans laquelle l'administrateur a demandé au personnel de publier des photos qui représentent l'histoire de l'entreprise, les anciens équipements téléphoniques, les voitures, les habits, etc. Les réactions étaient différentes entre	L'attachement aux valeurs de l'entreprise publique Absence de confiance Problème générationnel

	les gens qui ont accepté le contenu et ont diffusé des photos avec plus d'enthousiasme et d'autres qui ont profité de l'occasion pour faire la comparaison et critiquer le présent de l'entreprise. Un autre débat s'est déclenché entre les générations (entre les valeurs de l'entreprise publique et les porteurs de l'idée de modernisation et les lois du marché).	
Réunion avec le service audit interne <b>Cadre</b> : discussion et validation de rapport de l'audit interne de la direction régionale. <b>Objet</b> : améliorer le fonctionnement du nouvel organigramme. <b>Présents</b> : les MI, les auditeurs, le directeur régional. <b>Lieu</b> : salle de réunion de la direction régionale.	Une réunion tenue au niveau de la direction régionale pour discuter le rapport d'audit interne qui est consacré au fonctionnement des échanges inter-service et le respect de processus. Parmi les points soulevés dans ce rapport, le point de manque de coordination et le non-respect de certaines procédures. Ce rapport propose des recommandations pour améliorer de plus le fonctionnement de l'organigramme et éviter les dysfonctionnements et les lenteurs. Selon les auditeurs, ces lenteurs influent négativement sur la réalisation des objectifs organisationnels et créent des conflits interpersonnels.	Rigidité et lenteur Conflits inter-service La non-réalisation des objectifs Les contradictions managériales
Réunion de suivi des objectifs annuels <b>Cadre</b> : discussion de l'état d'avancement et des chiffres réalisés par service. <b>Objet</b> : décrypter les difficultés qui entravent la réalisation et écouter les MI régionaux. <b>Présents</b> : les MI régionaux, les directeurs régionaux et les directeurs centraux. <b>Lieu</b> : à distance par Teams.	Nous avons reçu un mail une semaine avant la réunion dont l'objet est la préparation des arguments et des explications sur les chiffres de réalisation. Chaque responsable doit présenter ses explications. Les principaux arguments sont focalisés sur le manque des moyens humains et matériels et les mouvements sociaux qui ont gêné le fonctionnement de l'entreprise et qui ont mis les responsables dans des difficultés managériales et communicationnelles. Un autre participant a évoqué aussi la dominance du discours syndicale qui est très proche du personnel, contrairement à celui de l'administration qui est réduit à de simples mails qui manquent de sens.	La dominance du discours syndical Effet de résistance Difficultés dans la réalisation des objectifs Problème de communication
Discussion sur la page Facebook de l'entreprise (Communiqué interne du 13/02/2020)	Participation du personnel aux discussions sur le projet de départ volontaire du personnel dans le cadre de réduction du personnel. D'autres commentaires l'ont considéré comme une phase de destruction de l'entreprise pour la privatiser complètement. Des commentaires ont vu dans ce projet une occasion pour quitter l'entreprise et mettre fin à leur souffrance.	la souffrance, condition de travail mal-être au travail Incertitude Résistance Absence de confiance
Publication sur la page Facebook du syndicat central (Page Facebook Syndicat Groupe TT, du 20/07/2020)	Un débat a été ouvert sur la page Facebook du syndicat de l'entreprise dans lequel les responsables ont alerté le personnel sur la promulgation d'une loi qui permet à l'entreprise de vendre ses patrimoines et lui donner plus de flexibilité dans la gestion du patrimoine et du personnel. Les responsables syndicaux ont insisté sur le rôle du personnel dans les mouvements et le rejet de cette loi et ont discuté des possibilités d'annuler cette loi. Des bureaux régionaux ont proposé de porter plaintes judiciaires. Des commentaires ont proposé de programmer un <i>sit-in</i> et d'arrêter la production et de bloquer le fonctionnement de l'entreprise.	Tension Dysfonctionnement Résistance Manque de confiance
Réunion : entretien	Dans une réunion d'évaluation avec mes	Incohérence

<p>individuel</p> <p><b>Cadre :</b> campagne d'évaluation de la performance.</p> <p><b>Objet :</b> suivi de réalisation des objectifs par service.</p> <p><b>Lieu :</b> mon bureau.</p> <p><b>Présents :</b> les chefs unités de mon service.</p>	<p>subordonnés, où nous avons discuté des écarts négatifs des résultats obtenus. Parmi les arguments avancés par eux est que les objectifs fixés par l'administration sont toujours irréalistes et qu'elle n'a pas pris en considération la disponibilité des moyens. Ils ont évoqué que lors de chaque campagne d'évaluation, leurs collègues discutent la note finale d'une manière forfaitaire juste pour appliquer les procédures.</p>	<p>Manque des ressources</p>
<p>Réunion avec le personnel dans mon service</p> <p><b>Cadre :</b> mise en place du projet de digitalisation de service SAV.</p> <p><b>Objet :</b> utilisation des tablettes et amélioration de la qualité d'information.</p> <p><b>Présents :</b> les agents du terrain, leurs supérieurs.</p> <p><b>Lieu :</b> dans mon bureau.</p>	<p>Dans un projet de digitalisation de service SAV, les chefs d'équipe ont refusé l'utilisation des tablettes à la place des papiers car ils pensent que ces outils sont des moyens pour plus de contrôle du personnel, et qu'ils vont ajouter plus de charges non mentionnées dans les fiches de postes.</p>	<p>Incohérence dans les activités</p> <p>Refus et résistance</p> <p>Blocage d'activité</p> <p>Mal-être au travail</p>
<p>Réunion organisée par la partie syndicale régionale</p> <p><b>Cadre :</b> rassemblement organisé par la partie syndicale.</p> <p><b>Objet :</b> dénoncer le recours à la sous-traitance.</p> <p><b>Lieu :</b> devant le siège de la direction régionale.</p>	<p>Le bureau syndical annonce son soutien d'un autre bureau régional qui entre dans des mouvements qui visent le refus du choix de sous-traitance pour les activités commerciales. Le responsable syndical a considéré que cette politique est une menace pour la sécurité de l'emploi du personnel existant et que les discours managériaux ne sont que des manipulations pour camoufler la réalité.</p>	<p>Résistance au changement</p> <p>Absence de communication persuasive</p>
<p>Dans un café</p> <p><b>Cadre :</b> une discussion à la marge d'une grève.</p> <p><b>Participants :</b> des MI syndicalistes.</p>	<p>À la marge d'une grève réalisée pour dénoncer la stratégie de l'entreprise, une discussion a été engagée entre les responsables sur l'effet de la grève <i>« la réussite de la grève dans des régions dépend des efforts communicationnels des responsables syndicaux, ces responsables que je connaisse déplacent et utilisent tous les supports disponibles : faire des réunions, le contact direct et les réseaux sociaux. Dans d'autres bureaux, les responsables se contentent de l'annonce de la grève à travers les pages Facebook sans aucun effort »</i></p> <p><i>« Dans des régions tous les locaux sont fermés et les responsables se trouvent seuls dans leurs bureaux »</i></p> <p><i>« Jusqu'à quand cette relation va-t-elle durer entre l'administration et le personnel ? Mais c'est la seule arme entre les mains des syndicats ».</i></p>	<p>Grève</p> <p>Problème de communication</p> <p>Relation conflictuelle entre les parties</p> <p>Dysfonctionnement</p>
<p>Discussion dans le cadre d'une grève</p> <p><b>Cadre :</b> grève.</p> <p><b>Objet :</b> application d'un PV sur une augmentation de l'indemnité.</p>	<p>À l'occasion d'une grève organisée par la partie syndicale, nous avons constaté que plusieurs chefs unités et leurs collaborateurs ont participé à la réussite de cette grève. Dans le lieu de rassemblement, une discussion a été lancée entre deux collègues au sujet de la participation des managers qui sont considérés avec la partie administrative. L'un des chefs d'unité a avancé <i>« Nous sommes aussi concernés par la grève car le sentiment d'insécurité et la succession des changements nous épuisent »</i>. Un autre chef unité a expliqué <i>« Personnellement j'encourage les</i></p>	<p>Saturation au changement</p> <p>Résistance des MI</p> <p>Engagement des MI</p> <p>Sentiment d'insécurité</p>

	<i>collaborateurs à y participer », il a ajouté « pour les autres responsables, ils ne participent pas car ils ont des intérêts à savoir la voiture de fonction et les primes et autres ».</i>	
Durant la pause-café	À la marge d'une réunion, un responsable critique la participation des chefs d'unité dans la grève <i>« ce n'est pas logique, ils participent dans la grève, or, ils sont nommés pour défendre l'intérêt de l'administration ».</i>	Résistance des MI
Réunion pour la mise en place d'un système de gestion de réclamations <b>Objet :</b> blocage dans la mise en place du système. <b>Lieu :</b> à distance. <b>Présents :</b> chef projet, directeurs centraux, les MI.	Lors d'une réunion de suivi d'avancement d'un projet de digitalisation de processus SAV, le chef projet a expliqué le blocage de ce projet par l'absence d'engagement des responsables (chefs d'unité).	Résistance des MI Désengagement des MI Implication

Nous concluons que l'IO est présentée majoritairement comme un problème que l'entreprise cherche à résoudre ou à éviter. Il est équivalent à un échec, à une résistance au changement.

### 2.3. Les résultats sur l'immobilisme organisationnel, issus des entretiens semi-directifs

Pour saisir la notion d'immobilisme, nous avons demandé à des MI de le présenter et donner leur avis sur les différentes phases du changement. Dans le tableau suivant, nous présenterons les différentes données collectées des entretiens semi-directifs relativement à la thématique de l'IO.

**Tableau 21 : Les résultats sur l'immobilisme organisationnel issus des entretiens semi-directifs**

Verbatim	Commentaires
<i>« Surtout dans la deuxième phase, pendant la révolution tunisienne, nous avons ressenti la fixité et la stagnation de l'entreprise. Elle était tiraillée entre les discours managériaux et syndicaux ».</i>	Les effets des conflits entre la partie syndicale et l'administration se reflètent par une stagnation et par un blocage dans le fonctionnement de l'entreprise qui se préoccupe par la résolution des problèmes avec la partie syndicale.
<i>« C'est le dysfonctionnement et le blocage, tous les changements sont suspendus ».</i>	Pendant les phases de négociation, les services sont suspendus et se caractérisent par le dysfonctionnement total de toutes les activités.
<i>« Des longues phases de négociation sont déclenchées entre le syndicat et les managers/dirigeants ».</i>	
<i>« La paralysie, le dysfonctionnement, l'échec et la crise ».</i>	
<i>« Tous les changements échouent à cause de la non-cohérence avec le terrain et la résistance ».</i>	Pendant l'affrontement, la partie syndicale impose sa dominance par une paralysie totale dans le fonctionnement et l'administration suspend tous ses projets et entre dans des phases de négociation et recherche un consensus.
<i>« C'est le vrai mot qui peut décrire la deuxième phase. Aucune évolution, tous les projets sont suspendus ».</i>	L'IO signifie l'absence de l'évolution, surtout que les négociations ont pris beaucoup de temps entre les différentes parties prenantes.

« La négociation et les affrontements avec le syndicat ont pris beaucoup du temps ».	
« Signifie l'échec dans la réalisation des objectifs, la perte et l'inefficacité ».	La défaillance dans la réalisation des objectifs préétablis représente un échec qui s'explique par l'effet du climat social et l'inefficacité des décisions prises par l'administration.
« Forte résistance, résistance permanente, dilemme, statique sans changement ni évolution. Garde la même position initiale ».	L'IO c'est une conséquence d'un échec causé par la permanence de la résistance.
« C'est la conséquence d'une rigidité organisationnelle couplée avec un style de conduite indécis ».	La rigidité et le style de conduite indécis représentent un grand obstacle pour évoluer rapidement dans un environnement incertain.
« C'est le dysfonctionnement, la rigidité, la bureaucratie, les procédures longues et compliquées ».	C'est le problème de différentes entreprises bureaucratiques où le changement déclenche les mouvements de résistance en l'absence d'un vrai engagement.
« Échec, écart négatif dans la réalisation des objectifs, c'est l'absence d'évolution ou un avancement lent de l'entreprise en déphasage avec les concurrents. La mort de l'entreprise ».	L'IO est l'absence de l'évolution et la non-réalisation des objectifs préétablis d'avance. Il signifie aussi un avancement lent non suffisant pour surmonter la concurrence.
« L'IO est dû à l'incohérence entre le contexte de l'entreprise et le projet du changement. De même, les dirigeants hésitants qui ont peur de faire bouger l'entreprise participent à la stagnation de l'entreprise. Nous pouvons ajouter un autre phénomène qui participe dans l'émergence de cet état d'immobilisme, c'est la saturation au changement à cause de la succession des projets et leur incomplétude ».	L'IO peut être un résultat naturel dû à l'incompatibilité entre la stratégie et la réalité opérationnelles. Des responsables non-engagés et indécis participent par leur passivité à l'affaiblissement des valeurs du changement et laissent la place aux forces de résistance pour convaincre le personnel par le refus. Cette situation peut se manifester par la succession des échecs des projets qui visent le changement dans les pratiques, les processus, les normes, etc. La succession des changements et leurs diversités créent des situations de saturation et une indifférence chez le personnel qui arrête de réagir. Il n'est ni pour ni contre.
« Sabotage, absentéisme, blocage, échec incomplétude des projets ».	Le dysfonctionnement peut être expliqué par les grèves et les mouvements sociaux, par les sabotages, l'absentéisme et l'attachement à la rigidité bureaucratique.
« Situation provisoire pour déclencher le changement ».	L'IO est considéré comme une situation provisoire pendant laquelle les différentes parties négocient et recherchent des compromis ou s'affrontent pour attendre la décision du dominant.
« Phase de conflits et dégradation de la qualité de vie dans l'organisation ».	L'IO caractérise la phase de crise, il implique une situation conflictuelle et une tension qui couvre les différents échanges entre l'administration et le personnel.
« La dégradation de la qualité de confiance et le développement de la situation conflictuelle ».	L'IO se caractérise par la perte de confiance et la dégradation de l'ambiance de coordination et de coopération.
« C'est une conséquence d'échec du changement. C'est une phase provisoire où il n'y a pas d'évolution et l'entreprise se préoccupe de ses problèmes internes avec le syndicat ».	L'IO se caractérise par des problèmes de communication qui deviennent incompréhensibles et contradictoires. Le chevauchement des discours développe chez le personnel le sentiment de peur et d'inquiétude.
« C'est une situation qui caractérise la phase de la révolution tunisienne quand la communication devient incompréhensible et les informations se diffusent par tous ainsi que les intox ».	

« Le chevauchement des discours augmente l'inquiétude chez le personnel et par la suite sa passivité ».	
« Pendant la période de crise, après la suspension du changement par la révolution tunisienne, l'immobilisme se caractérise par l'aparalysie totale de fonctionnement et les grèves ; de ce fait, les dirigeants se caractérisent par leur passivité, ils ont peur de la réaction syndicale et essaient de faire fonctionner sans entrer en confrontation avec les mouvements de résistance ».	L'indécision et la passivité des dirigeants développent la situation de l'IO.
« Les grèves, les sit-in et les mouvements de résistance en plus de l'indécision des managers qui se cachent derrière leur passivité ».	Par les grèves et les sit-in, les mouvements de résistance réussissent à paralyser le fonctionnement de l'entreprise et peut causer des pertes irréparables.
« L'IO est la bureaucratie : une organisation bureaucratique est une organisation rigide qui avance lentement. Mais dans des conditions concurrentielles comme les nôtres, c'est presque fixe et garde sa position initiale ».	La bureaucratie et la complexité de sa gestion entravent le changement d'une entreprise dans un contexte concurrentiel.
<p style="text-align: center;"><b>Conclusion</b></p>	<p>L'IO se présente essentiellement comme une situation dans laquelle l'entreprise n'arrive pas à évoluer sur un intervalle de temps.</p> <p>C'est une conséquence de l'échec du changement.</p> <p><b>Par les effets de la résistance</b> qui peut être d'origine culturelle et organisationnelle, cette dernière se caractérise par les pratiques de sabotages, d'absentéismes et de la paralysie des services</p> <p><b>Par l'effet de la rigidité</b> (bureaucratique) organisationnelle, l'absence de flexibilité, l'absence d'une communication persuasive.</p> <p><b>Par des facteurs individuels</b>, comme la saturation au changement, le style de conduite indécis.</p> <p><b>Par les difficultés d'adaptation</b> qui sont tributaires à l'incohérence et à l'incompatibilité entre les projets de changement et la réalité de l'entreprise, de même pour les incomplétudes des projets de changements.</p> <p>Cependant l'IO est considéré comme une situation provisoire qui précède un changement consensuel.</p>

A partir de l'analyse des entretiens, nous pouvons avancer que l'IO se présente comme une situation de dysfonctionnement et de blocage. De même, l'IO se présente comme un phénomène provoqué par les effets d'une situation conflictuelle et comme un signe d'absence de confiance.

Nous constatons, à travers les entretiens, que la majorité des réponses mettent l'accent sur le rôle de la communication comme support de l'IO, à travers la prédominance des discours syndicaux dans la période de crise et à travers son absence ou sa défaillance de persuasion pour la partie managériale.

En somme, l'IO s'explique par l'absence de l'évolution par rapport aux objectifs organisationnels. C'est une conséquence de l'échec du changement, à cause d'une forte résistance ou suite à l'incohérence du projet par rapport au contexte de l'entreprise.

### **3. Présentation des résultats sur la communication organisationnelle interne**

Dans un contexte de changement, la communication interne se diversifie et se démultiplie pour englober la communication syndicale et la communication managériale qui circulent dans l'entreprise. Deux types de communication se chevauchent et s'opposent dans la majorité des cas. Dans ce cadre, notre focalisation sur la communication se réfère aux travaux de Nicole Giroux (1994), Annie Bartoli (1990), Thierry Libaert, Bernard Motulsky et Nicolas Baygert (2018), Roberts O'Reilly (1974) et Martial Pasquier (2017). Pour la communication syndicale, nous nous référons aux travaux de Stéphane Olivesi (2012, 2013), Éric Dacheux, (2015) et Mikael Chambru (2014).

Nous présenterons les résultats relatifs à la communication interne qui sont issus des différentes méthodes de collecte de données.

#### **3.1.L'analyse de la communication organisationnelle interne issue de l'analyse documentaire**

Dans cette section, nous résumons les principaux sujets de la communication évoqués dans les documents internes de l'organisation. Dans ce cadre, deux types des sources sont identifiés pour les documents : les documents issus de la partie syndicale et les documents issus de la partie managériale. Les documents issus de la partie syndicale prennent la forme de publications sur les réseaux sociaux, principalement Facebook, les notes et les procès-verbaux. La communication est traitée d'une manière indirecte et est considérée comme un moyen de diffusion et de transmission de l'information entre les syndicats et le personnel. Dans les discussions sur les réseaux sociaux, le personnel discute de la défaillance de la communication surtout après l'échec d'un événement ou la participation faible à une grève avec des critiques claires sur l'absence de communication pour le bureau syndical. Dans cette perspective, nous signalons que les syndicalistes utilisent les comparaisons avec les politiques RH du domaine privé ou avec d'autres cas comme argument pour montrer la défaillance de l'entreprise. Généralement, tous les discours syndicaux se méfient de l'administration et critiquent ses efforts pour écarter la partie syndicale.

Pour la partie managériale, la question et l'importance de la communication sont citées clairement dans les discours et se présentent comme un objectif. Sur les réseaux sociaux et les mails internes adressés au responsable, l'administration demande de se rapprocher du personnel et de jouer le rôle d'encadrement et d'apprentissage. Elle donne les arguments de



persuasion et d'explication pour que les responsables convainquent et incitent l'engagement du personnel. De même, nous avons constaté que l'administration intervient pour répondre à de fausses informations diffusées par la partie syndicale.

### 3.2. L'analyse de la communication interne issue de l'observation participante

Pour bien saisir les effets de la communication sur le changement et les objectifs organisationnels, nous avons essayé de collecter les données des discours qui circulent dans l'organisation managériale, syndicale et associative.

Dans ce cadre, nous partageons la même idée que Joëlle Le Marec (2002) qui explique que l'observation des faits communicationnels est une difficulté pour les chercheurs en sciences de l'information et de la communication car la communication est un support et un objet en même temps. Pour ces raisons, nous essayerons dans le tableau d'observation de se focaliser sur les contenus qui abordent les questions de la communication. Pour les supports, nous essayerons de préciser la nature du support et le cadre.

Dans le tableau suivant, nous présenterons les différentes observations relatives au concept de l'immobilisme organisationnel.

**Tableau 22 : Présentation de la relation entre la communication interne et le changement dans les observations**

Source	Observations	Unité d'analyse
Réunion <b>Cadre</b> : réunion de présentation du système e-RH <b>Objet</b> : formation et valorisation d'un nouveau système. <b>Présents</b> : les MI	Dans cette réunion, les responsables de système d'information régionale et le service RH ont présenté la nouvelle plateforme, les étapes de fonctionnement, les différents services... puis à la fin de la présentation, le directeur régional a demandé aux présents de <b>diffuser l'information et d'accompagner le personnel</b> dans l'utilisation de la nouvelle plate-forme e-RH	L'accompagnement
		Diffusion de l'information
Atelier (2014) <b>Cadre</b> : atelier qui est organisé par la direction régionale. <b>Objet</b> : présenter leurs solutions et leurs idées d'amélioration et d'optimisation des ressources. <b>Présents</b> : les MI régionaux, MI centraux et le PDG.	Des présentations faites par les ingénieurs et par le personnel administratif pour <b>présenter leurs solutions et leurs idées d'amélioration et d'optimisation des ressources</b> .	Participation
		Communication d'implication et d'engagement
Rassemblement du personnel <b>Cadre</b> : la partie syndicale organise un rassemblement du personnel. <b>Objectif</b> : dénoncer le projet de partage de l'infrastructure de l'entreprise avec les concurrents. <b>Lieu</b> : siège social de l'entreprise.	Le responsable syndical s'est présenté et a pris la parole, il a énuméré les arguments qui témoignent des comportements déviants des managers et dénonce leurs décisions d'accepter les incitations de l'INT qui sont jugées injustes et au détriment de l'entreprise publique. Il a dénoncé le silence des responsables qui le trouve inacceptable.	Communication syndicale
		Communication d'opposition
Réunion avec des directeurs	Dans cette réunion, les directeurs centraux de	La communication

<p>centraux  <b>Cadre</b> : présentation du nouvel organigramme.  <b>Objet</b> : aplatissement de la structure et développement de l'autonomie des MI.  <b>Présents</b> : les MI régionaux, le comité du changement.</p>	<p>RH et le responsable du projet de changement ont montré <b>les avantages de ce nouvel organigramme</b> dont les principaux objectifs sont la flexibilité, la compétitivité de l'entreprise et l'adaptation aux exigences du marché.</p>	<p>managériale    Rôle d'accompagnement  Rôle d'explication et de compréhension</p>
<p>Rassemblement du personnel dans le cadre d'un Tournoi de foot entre les équipes de l'entreprise  <b>Cadre</b> : Tournoi-foot annuel entre les équipes de l'entreprise.  <b>Objet</b> : promouvoir l'ambiance familiale et sociale de l'entreprise.  <b>Présents</b> : le personnel, les MI régionaux, les MI centraux et le PDG.</p>	<p>À l'ouverture, les responsables ont insisté sur l'importance de ces formes de rassemblement du personnel, ils ont considéré que ce rassemblement est un miroir qui reflète le climat sain et familial dans l'entreprise. Pour eux, les participants doivent être fiers de leur entreprise et doivent militer pour qu'elle soit dans les meilleures positions.</p>	<p>La communication managériale.  La communication associative    Rôle d'engagement et d'accompagnement</p>
<p>Réunion d'amélioration de processus SAV  <b>Cadre</b> : Réunion d'amélioration de processus SAV  <b>Objectif</b> : discuter des solutions d'amélioration proposées par le personnel.  <b>Présent</b> : les MI, les chefs de projets du changement, des directeurs centraux.  <b>Lieu</b> : à distance par Teams</p>	<p>Suite à plusieurs problèmes dans la coordination inter-service et les conflits créés par l'ambiguïté de processus de l'activité SAV, le responsable a demandé aux participants de proposer des solutions pour améliorer le fonctionnement et les indicateurs de performance.</p>	<p>Rôle de coordination  Participation    Rôle d'implication</p>
<p>Discussion sur chantier  <b>Cadre</b> : réception des travaux SAV réalisés par les sous-traitants.  <b>Présents</b> : chefs de projets, des MI et des représentants de l'entreprise sous-traitante.  <b>Lieu</b> : sur chantier.</p>	<p>Dans une discussion avec des collègues dans le cadre d'une réunion sur chantier, l'un des collègues a évoqué l'efficacité des sous-traitances dans l'entreprise  <i>« Nous sommes perdus entre les discours de l'organisation et les discours syndicaux, on baigne dans l'incertitude ».</i></p>	<p>L'incommunication  Chevauchement des discours  Perte du sens  Incertitude  Découragement</p>
<p>Réunion de coordination avec service RH  <b>Cadre</b> : participation de l'association sportive dans l'organisation d'un événement régional pour célébrer la journée de travailleurs du 1<sup>er</sup> mai.  <b>Objet</b> : apaiser la tension et développer le climat de confiance et de coopération.  <b>Présents</b> : directeur régionale, MI.</p>	<p>J'étais invité par le directeur régional et le responsable de service RH pour discuter de l'organisation d'un événement pour le compte de tout le personnel de la direction régionale. Le directeur régional a demandé que cet événement participera à la promotion de l'ambiance familiale et la réduction des tensions à cause des derniers mouvements syndicaux dans lesquels le personnel s'est divisé entre la partie syndicale et l'administration  <i>« Je suis comme vous et je comprends les comportements des résistances. Je compte sur vous puisque, à travers l'association, tout le monde vous respecte et aime tout ce que vous faites dans l'association ».</i></p>	<p>La communication associative  Communication événementielle  La communication Persuasive  Climat social  L'encadrement    L'accompagnement</p>
<p>Discussion sur la page Facebook de l'entreprise (Communiqué interne du 16/05/2020)</p>	<p>Un poste sur la page Facebook de l'entreprise, dans lequel l'administrateur demande au personnel de publier des photos représentant l'histoire de l'entreprise, les anciens équipements téléphoniques, les voitures, les habits.</p>	<p>Rôle d'engagement et d'implication  Rôle d'encadrement</p>
<p>Discussion sur la page Facebook de l'entreprise</p>	<p>Une publication sur la page Facebook de l'entreprise à travers laquelle l'administrateur a</p>	<p>Le rôle d'implication et de participation</p>

(Communiqué interne du 22/05/2019)	demandé au personnel de participer à un concours des idées créatives où le meilleur gagnera un prix.	
<p>Réunion avec le service audit interne</p> <p><b>Cadre :</b> discussion et validation du rapport de l'audit interne de la direction régionale.</p> <p><b>Objet :</b> améliorer le fonctionnement du nouvel organigramme.</p> <p><b>Présents :</b> les MI, les auditeurs, le directeur régional.</p> <p><b>Lieu :</b> salle de réunion de direction régionale.</p>	<p>Une réunion tenue au niveau de la direction régionale pour discuter du rapport d'audit interne qui est consacré pour le fonctionnement des échanges inter-service et le respect de processus. Parmi les points soulevés dans ce rapport, le point de manque de coordination et le non-respect de certaines procédures.</p>	<p>La communication qui développe le sens de paradoxe</p> <p>Le rôle d'engagement, d'accompagnement et d'encadrement</p>
<p>Cérémonie à l'honneur des équipes sportive de l'entreprise</p> <p><b>Cadre :</b> fin de saison sportive des championnats nationaux sport et travail.</p> <p><b>Objet :</b> Félicitations des équipes et associations gagnantes de toutes les régions.</p> <p><b>Lieu :</b> Hôtel.</p> <p><b>Présents :</b> les représentants des associations, les responsables régionaux de service RH et les directeurs régionaux, les équipes et membres des associations.</p>	<p>Lors d'une cérémonie organisée par les services centraux de RH et sociale, et en présence du PDG de l'entreprise dans un hôtel, le PDG a parlé de l'importance des investissements de l'entreprise dans le capital social. Pour lui, le personnel doit être fier de son entreprise. De plus, il a félicité les équipes qui ont bien présenté l'entreprise, puis il a rappelé que le personnel est le porteur de valeurs pour l'entreprise et que ses comportements doivent s'aligner avec les valeurs de l'entreprise.</p>	<p>La communication d'engagement, d'accompagnement et encadrement</p> <p>La communication associative</p>
<p>Réunion de sensibilisation</p> <p><b>Cadre :</b> réunion de sensibilisation.</p> <p><b>Objet :</b> optimisation des ressources et partages des idées innovantes.</p> <p><b>Lieu :</b> Hôtel.</p> <p><b>Présents :</b> les directeurs régionaux, les MI régionaux, les directeurs centraux et les top-managers.</p>	<p>Une réunion tenue avec des responsables centraux dans laquelle les responsables nous ont rappelés le contexte économique national, puis, ils ont parlé des difficultés de gestion des ressources et des problèmes d'approvisionnement. La discussion était une occasion pour partager des solutions envisagées par les autres directions afin de donner de bons résultats.</p>	<p>La communication d'accompagnement et d'apprentissage.</p> <p>La sensibilisation</p> <p>La communication de crise</p>
<p>Discussion sur la page Facebook de l'entreprise (Communiqué interne du 01/01/2020)</p>	<p>Dans un poste sur la page Facebook de l'entreprise, un sondage a été fait pour avoir une idée sur le choix du personnel avant l'élaboration d'un contrat sur les critères de choix d'une assurance groupe. Le personnel a participé et a proposé des idées, des critères et des comparaisons avec les services offerts par les concurrents.</p>	<p>La communication participative et d'implication</p>
<p>Réunion de suivi des objectifs annuels</p> <p><b>Cadre :</b> discussion sur l'état d'avancement et les chiffres réalisés par service.</p> <p><b>Objet :</b> décrypter les difficultés qui entravent la réalisation des objectifs des MI régionaux.</p> <p><b>Présents :</b> les MI régionaux, les directeurs régionaux et les directeurs centraux.</p> <p><b>Lieu :</b> à distance par Teams.</p>	<p>Nous avons reçu un mail une semaine avant la réunion dont l'objet est la préparation des arguments et des explications sur les chiffres à réaliser. Un MI parmi les participants a évoqué aussi la dominance du discours syndical qui est très proche du personnel plus persuasif, contrairement à celui de l'administration qui est réduit à de simples mails qui manquent de sens.</p>	<p>La communication syndicale</p> <p>La communication de résistance</p>

<p>Réunion pour l'élaboration des besoins en formation</p> <p><b>Cadre</b> : réunion au niveau régional.</p> <p><b>Objet</b> : élaboration des besoins en formation.</p> <p><b>Présents</b> : les responsables RH régionaux, les MI de différents services.</p>	<p>Une réunion tenue au sein de la direction régionale pour discuter du programme de formation et de l'importance de diversifier les thèmes avec l'intégration d'un éventail de formations dans le management, la communication et le développement du personnel. Les responsables ont insisté sur les orientations de l'administration vers la polyvalence du personnel à travers l'apprentissage.</p>	La communication d'accompagnement et d'apprentissage
		La communication d'encadrement et engagement
		La communication participative
<p>Discussion sur la page Facebook de l'entreprise (Communiqué interne du 13/02/2020)</p>	<p>Dans la page de Facebook de l'entreprise, un débat s'est ouvert pour collecter les avis du personnel sur un projet de départ volontaire du personnel, dans la cadre de la réduction du personnel.</p>	La communication participative
		La communication de résistance et d'opposition
<p>Discussion sur la page Facebook de l'entreprise (Communiqué interne du 03/06/2020)</p>	<p>Une publication sur la page Facebook qui a demandé au personnel de choisir un nom innovant pour l'intranet de l'entreprise et dont le nom doit refléter les valeurs de l'entreprise.</p>	La communication participative et d'implication
<p>Débats sur les pages Facebook de l'entreprise et du syndicat sur le prix de l'employé exemplaire et ses effets sur le personnel. (Page Facebook Syndicat Groupe TT, du 18/09/2019)</p>	<p>Chaque six mois les directions régionales organisent la remise de prix d'employé exemplaire, chaque région, à travers la page Facebook de l'entreprise, publie les photos de la remise de prix.</p>	La communication d'engagement
<p>Réunion organisée par partie syndicale régionale</p> <p><b>Cadre</b> : rassemblement organisé par la partie syndicale.</p> <p><b>Objet</b> : dénoncer le recours à la sous-traitance.</p> <p><b>Lieu</b> : devant le siège de la direction régionale.</p>	<p>Le bureau syndical a annoncé le refus des politiques de la sous-traitance des activités commerciales. Le responsable syndical a considéré que cette politique est une menace pour la sécurité d'emploi du personnel existant et que les discours managériaux ne sont que des manipulations pour camoufler la réalité</p>	La communication de résistance
		Le rôle de manipulation
<p>Discussion à la marge d'une grève</p> <p><b>Cadre</b> : discussion entre des MI sur l'effet d'une grève dont l'objet est de dénoncer la stratégie de l'entreprise.</p> <p><b>Participants dans la discussion</b> : des MI et des syndicalistes.</p> <p><b>Lieu</b> : durant la pause-café.</p>	<p>À la marge d'une grève réalisée pour dénoncer la stratégie de l'entreprise, une discussion a été engagée entre des responsables sur l'effet de la grève</p> <p><i>« La réussite de la grève dans des régions dépend des efforts communicationnels des responsables syndicaux, ces responsables que je connais se déplacent et utilisent tous les supports disponibles : faire des réunions, le contact direct et les réseaux sociaux. Dans d'autres bureaux, les responsables se contentent de l'annonce de la grève à travers les pages Facebook sans aucun effort »</i></p> <p><i>« Dans des régions, tous les locaux sont fermés et les responsables se trouvent seuls dans leurs bureaux » « Jusqu'à quand cette relation entre l'administration et le personnel ? Mais c'est la seule arme entre les mains des syndicats ».</i></p>	La communication persuasive
		La communication d'engagement.

Comme nous l'avons avancé au début, l'observation de la communication est un travail qui oscille entre deux regards : la communication comme support et la communication comme objet. Pour les supports de communication, nous avons constaté que l'organisation des événements, le rassemblement du personnel, les réunions et les réseaux sociaux représentent

des temps communicationnels qui permettent à la partie syndicale et managériale de passer leurs messages. Comme objet, notre attention dans les observations focalise sur les contenus des communications réelles et virtuelles, c'est-à-dire dans les débats présentsiels à travers les réunions et les ateliers et dans les débats sur les réseaux sociaux.

La communication dans l'organisation oscille entre les parties syndicales et les parties managériales. À travers les temps communicationnels et leurs contenus, nous avons constaté que l'affrontement entre ces parties se manifeste à travers les discours et les échanges indirects (dans la majorité des cas), une situation qui met les MI dans une situation paradoxalesous l'effet du contexte et de par l'ambiguïté qui caractérise son environnement.

Dans le même sens, nous avons remarqué clairement que la partie managériale dispose d'un éventail de techniques de communication et que dans les dernières années (3e phase), elle a mobilisé les réseaux sociaux et a communiqué directement avec le personnel sans passer par les intermédiaires. Cependant, la communication de la partie syndicale se caractérise par la communication directe à travers les rassemblements, les grèves et les réunions et sur les réseaux sociaux à travers les pages Facebook.

### **3.3. Quelle relation entre la communication et l'agilité organisationnelle ?**

#### **Réponses issues des entretiens semi-directifs**

Dans cette section, nous avons demandé aux MI, à travers des questions principales et des questions de relance, de présenter le rôle de la communication dans le changement. Dans ce cadre, notre grille d'entretien comportait des questions ouvertes et des questions fermées. Les questions ouvertes sont mobilisées pour collecter les différentes présentations et les questions fermées sont utilisées pour cadrer les réponses et demander parfois des évaluations de la communication dans les différentes phases du changement.

Dans le tableau suivant, nous présenterons les différentes données collectées à partir des entretiens semi-directifs menés afin de comprendre la nature de la communication engagée et son association avec l'agilité organisationnelle.

**Tableau 23 : La communication comme vecteur d'agilité**

Verbatim	Commentaires
<i>« Plus les lignes hiérarchiques sont étendues, plus la communication est biaisée ».</i>	L'absence d'effet d'une communication hiérarchique et le risque d'être dévié par les intermédiaires.
<i>« Le changement ne peut réussir que sur la base d'une communication de bon niveau »</i>	La communication joue un rôle essentiel dans le changement et l'engagement du personnel.
<i>« Je ne peux pas parler de la première phase car la communication était très formelle et hiérarchique et a gardé les discours des services publics comme les rappels des normes et les règlements ».</i>	Au démarrage du projet du changement, le rôle de la communication était négligé. C'est une communication très formelle et hiérarchique qui demande au personnel d'appliquer les normes et les procédures dans des notes envoyées par fax et affichées dans les couloirs du personnel.
<i>« Mais dans la 2ème phase, tout le monde parle, on n'arrive pas à saisir la bonne information et la vérité ».</i>	Dans la crise, la communication se caractérise par le chevauchement des discours. ce qui influence la qualité de l'information et le sens partagé par le personnel.
<i>« Dans la troisième phase, la communication devient la fonction la plus active dans l'entreprise, oui elle participe au développement des nouveaux principes de management et la mise en place de la nouvelle culture ».</i>	La communication, dans une phase de changement et de dominance de la partie administrative, se mobilise comme moyen entre les mains des managers. Elle supporte les nouvelles valeurs et pratiques inspirées de la culture privée.
<i>« La communication joue un rôle essentiel dans le développement des principes du changement et de modernisation chez le personnel ».</i>	La communication engage et implique le personnel dans le changement.
<i>« Quand la communication se base sur les MI pour la diffusion, elle devient efficace et atteint tout le personnel ».</i>	Le rôle des MI dans l'efficacité de la communication, dans la diffusion de l'information et dans l'encadrement du personnel.
<i>« La communication de nos jours se base sur plusieurs supports pour arracher l'attention et donner les informations nécessaires pour l'activité et pour la personne ».</i>	La communication utilise plusieurs supports, surtout les réseaux sociaux et concourt aux autres types de communication surtout la communication syndicale.
<i>« Les discours managériaux diffusent tous les jours des notions et des nouveaux langages de management dans les communications internes et les médias donnent l'air du changement, la proximité et la clarté de la communication ».</i>	Les formes et le vocabulaire mobilisés dans les discours donnent l'apparence d'une communication moderne et proche du personnel. La clarté et la simplicité du contenu participent à l'acceptation des discours et à l'engagement.
<i>« La communication c'est le point de liaison entre les dirigeants et le personnel, une communication planifiée et bien organisée aide le personnel pour suivre et évoluer ensemble et s'aligner, c'est un espace de discussion et de négociation ».</i>	La communication assure l'organisation des relations internes dans l'entreprise et facilite la compréhension des échanges.
<i>« Une communication riche, construit le sens, fait parler des chiffres et des statistiques, suit l'évolution et tient informé le personnel ».</i>	Une communication riche est une communication qui assure l'apprentissage et la diffusion des informations exactes et utiles.
<i>« Très important ! La communication pour moi représente 75 % du travail demandé ».</i>	
<i>« J'ai du mal à cerner une stratégie de communication en bonne et due forme. La communication, dans les modèles de gouvernance modernes, est une force, la locomotive essentielle. TT a du mal à instaurer un système de communication professionnelle et fiable ».</i>	Le rôle de la communication dans le management d'aujourd'hui est très important, elle se caractérise par la variété des supports (mail, réseaux sociaux, médias, Internet, événements).

« le rôle d'apprentissage, accompagnement »,	Les rôles de la communication sont l'accompagnement, l'encadrement, l'apprentissage et la diffusion des valeurs du changement.
« plusieurs supports » « elle accompagne, répond et explique les activités d'organisation ».	
« La communication a un impact positif et décisif dans la gestion. Elle assure l'accompagnement et l'orientation du personnel ».	La communication joue un rôle de sensibilisation et d'orientation du personnel.
« Assure les mutations des systèmes de commandement dans les changements progressifs à petit pas sans remettre en cause la structure existante ».	Facilite le changement et développe la culture du changement.
« Participe dans la modernisation du système de production, achemine les informations stratégiques et garantit la rapidité de réponses ».	Une communication fiable est une communication qui réussit à séduire et accompagne le personnel dans le processus du changement.
« Utilise tous les supports de la technologie et se base sur la fiabilité de l'information ».	
« La communication se base sur les moyens de la séduction et de la persuasion ».	
« Elle se base sur les différentes techniques, assure le développement et l'appropriation des valeurs du changement et l'acceptation des nouvelles pratiques ».	
« Elle donne l'information à temps et à tous sans passer par les intermédiaires à travers les outils de la technologie ».	La diversification des supports de communication participe dans la diffusion des informations fiables et l'engagement du personnel dans les projets de changement.
« La transparence et la richesse sont les principaux facteurs d'une communication qui change et qui convainc ».	Sur la base de la transparence et de la richesse des outils, la communication peut minimiser la menace des traductions des intermédiaires et la déviation du sens.
« Elle a diminué l'effet de l'interprétation hasardeuse des intermédiaires et a unifié le sens ».	
« La communication entraîne une nouvelle forme d'exclusion et de domination, elle perturbe les normes sociales ».	La communication est un pilier du changement qui participe dans le renouvellement des organisations et assure la dominance des parties qui la maîtrisent.
<b>Conclusion</b>	<p>La communication interne joue un rôle essentiel dans le développement et <b>la diffusion des valeurs du changement</b>. C'est une communication qui a pour objectif l'accompagnement, <b>la persuasion, l'implication, l'engagement et l'apprentissage</b></p> <p>La communication est considérée comme un <b>moyen de gestion entre les mains des managers</b>.</p> <p>Elle se base sur un <b>éventail de techniques et des méthodes très variées</b>.</p> <p><b>L'incommunication</b> est la menace de la communication qui peut être une technique pour affaiblir l'effet d'un discours.</p> <p>La communication se caractérise par un ensemble des rôles dont nous citons essentiellement la légitimation et la sensibilisation</p> <p>Apprentissage et routinisation Espace de négociation et d'élaboration d'un consensus.</p>

## 4. Rôle de traduction des managers intermédiaires

Pour dégager le rôle de traduction des MI, nous nous concentrons dans notre démarche de collecte des données sur les différences d'opérationnalisation des incitations managériales par les MI. Nous avons constaté que l'application des incitations managériales diffère d'un MI à l'autre : tantôt il s'aligne et tantôt il déclenche un mouvement de résistance. Pour comprendre le rôle de traduction des MI, nous nous sommes référés aux travaux de Nicole Giroux (1994) ; Bernard Miège (2000) ; Esmael Farnoud (2014) et Olivier Vassal (2011) qui considèrent que la traduction est un processus de communication, une pratique d'attribution de sens et une forme d'adaptation des discours émis dans l'organisation.

### 4.1. Rôle de traduction issu de l'observation participante

Dans le tableau suivant, nous présenterons les différentes observations que nous avons menées et qui sont en relation avec le rôle de traduction des MI.

**Tableau 24: les observations de la traduction**

Source	Observations	Unité d'analyse
<p><b>Cadre</b> : une discussion à cause de la rupture du matériel consommable et essentiel dans les activités SAV. <b>Participants</b> : des MI.</p>	<p>Dans un café, une discussion a été menée avec des collègues dans laquelle l'un du personnel a évoqué la rupture de stock du matériel nécessaire pour les activités techniques et l'arrêt de travaux. « Où allons-nous ? aucune visibilité, aujourd'hui je n'arrive pas à exécuter une opération suite au manque du matériel ? Le pire, c'est qu'à l'échelle nationale, ce matériel n'est pas disponible » « Vraiment, j'ai peur de la surprise, parfois, je ressens que tous ces problèmes sont programmés et voulus pour qu'on quitte l'entreprise volontairement ».</p>	L'incertitude
		Construction de sens
		Absence de confiance
<p><b>Cadre</b> : une discussion à la marge d'une grève dans un café. <b>Participants</b> : des MI syndicalistes.</p>	<p>A la marge d'une grève réalisée pour dénoncer la stratégie de l'entreprise, une discussion s'est engagée entre des responsables sur l'effet de la grève « la réussite de la grève dans des régions dépend des efforts communicationnels des responsables syndicaux, ces responsables que je connais se déplacent et utilisent tous les supports disponibles : faire des réunions, le contact direct et les réseaux sociaux... Dans d'autres bureaux, les responsables se contentent de l'annonce de la grève à travers les pages Facebook sans aucun effort » « dans certaines régions, tous les locaux sont fermés et les responsables se trouvent seuls dans leurs bureaux ... » « Jusqu'à quand cette relation entre l'administration et le personnel ? ... Mais c'est la seule arme entre les mains des syndicats ».</p>	L'incertitude
		La résistance
		Le chevauchement des discours
<p><b>Cadre</b> : discussion dans le lieu de rassemblement, à l'occasion d'une grève <b>Objet</b> : participation des MI dans les grèves.</p>	<p>A l'occasion d'une grève organisée par la partie syndicale, nous avons constaté que plusieurs chefs d'unité et leurs collaborateurs y ont participé. L'un des chefs d'unité a précisé « nous sommes aussi concernés par la grève, car le sentiment d'insécurité et la succession des changements nous épuisent » Un autre chef d'unité a expliqué « personnellement, j'encourage les collaborateurs à y participer...pour les autres responsables, ils ne participent pas car ils ont des intérêts, à savoir la voiture de fonction et les primes et autres ».</p>	L'engagement
		Le désengagement
		Saturation au changement
		Absence de reconnaissance



<p>En marge d'une réunion durant la pause-café</p> <p><b>Cadre</b> : la participation des MI dans les grèves.</p> <p><b>Participants</b> : directeur régional, des MI.</p>	<p>Un responsable a critiqué la participation des chefs-unités dans la grève en disant « <i>ce n'est pas logique, ils participent dans la grève, or ils sont nommés pour défendre l'intérêt de l'administration</i> ».</p>	<p>La résistance</p>
<p><b>Cadre</b> : digitalisation du service SAV et discussion des causes de blocage.</p> <p><b>Lieu</b> : à distance par Teams.</p> <p><b>Participants</b> : Chef de projet et responsables centraux.</p>	<p>Dans une réunion de suivi d'avancement d'un projet de digitalisation de processus SAV, le chef projet explique le blocage de ce projet par l'absence d'engagement des responsables (chefs d'unité).</p>	<p>L'implication des MI</p>
		<p>La résistance</p>
		<p>Le blocage</p>
		<p>Le désengagement</p>

Nos observations nous ont conduits à nous concentrer sur les écarts entre les incitations managériales ou syndicales et les réalisations des MI. Cet écart est justifié tantôt par l'alignement tantôt par la résistance. Nous avons constaté que l'effet du contexte joue un rôle essentiel dans cet écart à travers le chevauchement des discours, l'incertitude et la situation conflictuelle entre la partie syndicale et la partie managériale.

#### 4.2. Rôle de traduction, issu des entretiens semi-directifs

Dans cette section, deux questions principales seront posées aux MI pour saisir leur rôle en tant que traducteurs. La première question interrogerait les MI sur les rôles de traduction et la seconde demanderait plus de détails sur les facteurs qui déterminent la traduction.

Dans le tableau suivant, nous présenterons les différentes données collectées des ESD en relation avec le rôle de traduction des MI.

**Tableau 25 : Présentations du rôle de traduction dans les ESD**

<i>Que pensez-vous du rôle de la traduction des MI ? (dans l'application des discours managériaux)</i>	Commentaires
<p>« Dans la première phase, les MI appliquent strictement les incitations et n'ont aucune forme de résistance.</p> <p>Dans la deuxième phase, ils participent dans les grèves et donnent plus de force à la résistance qui a montré leur rôle, ils traduisent et provoquent la résistance, ils exercent leurs pouvoirs sur les subordonnés pour participer dans les grèves.</p> <p>Dans les dernières années, les MI se rapprochent du personnel et participent dans les différents projets du changement, ils les accompagnent et les encadrent ».</p>	<p>Le rôle du MI est dépendant du contexte de l'organisation. Généralement, la position des MI dépend de la partie qui domine. En effet, son rôle oscille entre le rôle de syndicaliste et de manager.</p> <p>Dans le rôle de syndicaliste, le MI provoque la résistance par une traduction déviée et utilise sa position pour influencer ses subordonnés.</p> <p>Dans son activité managériale et dans la condition normale, il accompagne et s'aligne avec les visions stratégiques de l'entreprise. Sa traduction devient plus fidèle aux discours descendants.</p>
<p>« Dans le changement et dans la stabilité, le rôle du MI est essentiel, il traduit les paroles en actes. C'est le premier responsable de tous les écarts de sens entre les dirigeants et les opérationnels ».</p>	<p>Le MI est le premier responsable de l'écart dans le sens entre les discours stratégiques et les discours opérationnels.</p> <p>Le MI traduit les paroles par des actes.</p>

<p>« C'est une pierre angulaire dans la communication et dans l'application de la stratégie, il impacte l'image et la perception du changement ».</p>	<p>Le MI est un élément essentiel dans l'attribution de sens aux changements comme il peut être un facteur de développement de résistance.</p>
<p>« Dans la traduction nous pouvons trouver plusieurs pratiques comme la manipulation, l'explication et l'accompagnement. Elle se base sur sa proximité du personnel et sa connaissance des deux langages stratégiques et opérationnels. Le MI dans ce cas est un interprète ».</p>	<p>À la base de sa proximité avec le personnel, le MI interprète, explique et manipule aussi. Il maîtrise les deux langages stratégique et opérationnel.</p>
<p>« Nous pouvons considérer la traduction comme une forme de résistance et un espace de manœuvre des MI ».</p>	<p>Dans le cas de résistance, le MI mobilise sa marge de manœuvre et attribue un sens propre aux discours managériaux.</p>
<p>« La traduction est l'adaptation des discours avec le terrain, le MI utilise le langage des opérationnels pour rendre les incitations managériales compréhensibles et opérationnelles. C'est une forme particulière et profonde de la communication, elle couvre le sens et les orientations de MI en fonction du contexte ».</p>	<p>Le MI assure l'adaptation des discours, des idées et des paroles avec le terrain. Sa communication se base sur sa présentation des faits et en fonction de son contexte psychique et socioprofessionnel.</p>
<p><b>Selon vous, comment les MI traduisent-ils les discours managériaux ? Est-ce qu'ils sont toujours fidèles? merci d'expliquer</b></p>	
<p>« Généralement, la traduction est une pratique qui dépend du mode de pensée du traducteur, de sa sagesse, de son raisonnement et de ses intérêts. Le MI utilise la manipulation, la fiction et le théâtre. il garde le silence si les décisions sont contre ses intérêts pour stimuler la résistance ».</p>	<p>Les techniques mobilisées par le MI dans sa traduction dépendent de son intérêt. Le MI fait le calcul et attribue du sens. Le MI utilise la fiction, le théâtre et le silence quand il veut provoquer une résistance.</p>
<p>« La traduction n'est pas toujours fidèle, car elle dépend du contexte psychosocial du MI ».</p>	<p>Dans le sens managérial, la traduction de MI doit être fidèle et s'aligne avec la vision stratégique pour construire un sens commun au travail.</p>
<p>« Le MI pratique la diplomatie dans sa traduction, il garde le silence et le flou quand il n'est pas satisfait des décisions ».</p>	<p>C'est un diplomate qui mobilise ses relations de confiance pour convaincre et engager les subordonnés.</p>
<p>« La traduction dépend de l'équilibre de force entre la partie syndicale et la partie administrative que ce soit sur le plan régional ou national. Elle influe aussi la nature de la relation entre le MI et son supérieur ».</p>	<p>La traduction de MI dépend du climat social et de ses relations avec les supérieurs.</p>
<p>« C'est une boîte noire dans laquelle se font le jeu de rationalité et la position de MI par rapport au changement. C'est une forme de résistance cachée par la passivité ou par la manipulation qui peut provoquer la résistance ».</p>	<p>La traduction de MI est une boîte noire dans laquelle se forme le sens.</p>
<p>« Par l'humour et le silence, c'est une boîte noire qui dépend de la personnalité de MI et ses intérêts et surtout sa position par rapport à la relation entre le syndicat et la direction ».</p>	<p>La traduction est une capacité qui dépend de la personnalité du traducteur (MI), ce dernier utilise l'humour et le silence comme technique de traduction pour entretenir ses intérêts.</p>
<p>« Ils gèrent les paradoxes de leur position entre l'alignement et la résistance ».</p>	<p>C'est une forme de communication qui assure la gestion de paradoxes managériaux. Le MI traduit pour éviter ou pour engager.</p>

« Nous constatons des services qui ne fonctionnent pas de la même façon et ne voient pas les objectifs de la même manière ».	La traduction se manifeste à travers les écarts dans l'opérationnalisation des stratégies
« Les difficultés et les écarts dans la compréhension et la qualité de traduction sont tributaires à la défaillance dans la communication managériale qui laisse une marge importante pour les MI ».	Quand la communication de l'entreprise manque d'informations et est incompréhensible, le MI se trouve dans une situation de combler les manques.
« Il utilise l'humour et la moquerie pour critiquer les choix de l'entreprise sans dire directement et clairement sa position des changements ».	Le MI veille sur la protection de sa position entre les deux parties et essaie de rester caché et de travailler dans les coulisses. Pour ces raisons, le MI utilise l'humour, la moquerie pour minimiser l'effet de la communication de l'organisation.
« Il utilise le double langage et essaie de satisfaire les deux forces de résistance et de l'administration. Il garde le flou et l'incertitude dans ses traductions et provoque la résistance s'il n'est pas satisfait par les choix administratifs ».	Le MI exploite l'incertitude pour ne pas risquer sa position et ses relations.
<p><b>Conclusion : rôle de traduction des MI</b></p>	<p>Le MI joue le rôle de traducteur entre la couche stratégique et la couche opérationnelle.</p> <p>La traduction est une forme particulière de la communication, dont le MI est l'acteur principal qui modifie et donne du sens à la communication en fonction de ses intérêts.</p> <p>Dans sa traduction, le MI utilise plusieurs techniques comme l'humour, la moquerie, le silence et le double langage. Ces techniques lui permettent de rester caché.</p> <p>Ces techniques représentent une forme de résistance implicite qui peut provoquer la résistance chez les collaborateurs</p> <p>La traduction est aussi une forme d'adaptation des discours stratégiques avec la réalité opérationnelle et comme forme de réduction d'incertitude.</p>

D'après les réponses, nous concluons que ce rôle est tributaire du contexte et de la position du MI par rapport à l'équilibre de force entre la partie syndicale, les incitations managériales et les intérêts personnels. Les traductions se présentent comme une boîte noire qui réunit les rôles de MI qui oscillent entre l'implication et la résistance. Cette oscillation est tributaire des intérêts des MI et de leur réseau relationnel.

## Section 2 : Présentation des résultats

Dans cette section, nous aborderons la phase de présentation des résultats en lien avec les références théoriques mobilisées dans cette thèse. D'ailleurs, Laurence Bardin (2013) a affirmé que, dans cette phase, la concentration est focalisée sur les relations et les liens qui peuvent exister entre les différents concepts mobilisés dans une recherche.

Dans ce qui suit, nous essayerons de présenter les différents résultats dégagés à l'issue de l'analyse des données collectées par les différentes méthodes mobilisées.

## **1. Les résultats relatifs à l'agilité organisationnelle**

D'après les différentes méthodes de collecte de données, nous avons dégagé les différentes dimensions de l'AO. En effet, elle se compose de sept dimensions, à savoir la maîtrise du changement, les pratiques de valorisation de RH, les pratiques de coopération et de coordination, la politique de communication et la qualité d'information, la maîtrise de la nouvelle technologie, les pratiques de valorisation de client et les modes d'organisation. Chaque dimension se compose d'un ensemble de pratiques. Dans la maîtrise du changement, nous avons regroupé toutes les pratiques de veille, de réactivité, d'anticipation, d'adaptation rapide et d'une communication de changement transparente.

Les pratiques de valorisation RH englobent les pratiques de promotion de la polyvalence, le travail d'équipe, les formations et l'apprentissage, l'implication des MI et les conditions de travail. Pour la communication et l'information, c'est une dimension qui englobe les pratiques communicationnelles et la qualité de l'information transmise dans l'organisation.

Les pratiques de coordination et de coopération englobent toutes les pratiques qui instaurent un degré de cohérence à l'intérieur de l'organisation et assure la fluidité des échanges et du fonctionnement de l'organisation comme les réunions, les ateliers, les standardisations et une autre variante qui englobe le rôle de la cohésion sociale et la confiance.

La dimension relative à la maîtrise des technologies numériques regroupe toutes les pratiques qui renvoient à la maîtrise de la technologie et ses outils, comme l'usage excessif du système d'information, l'automatisation des activités, la digitalisation, les applications informatiques et les réseaux.

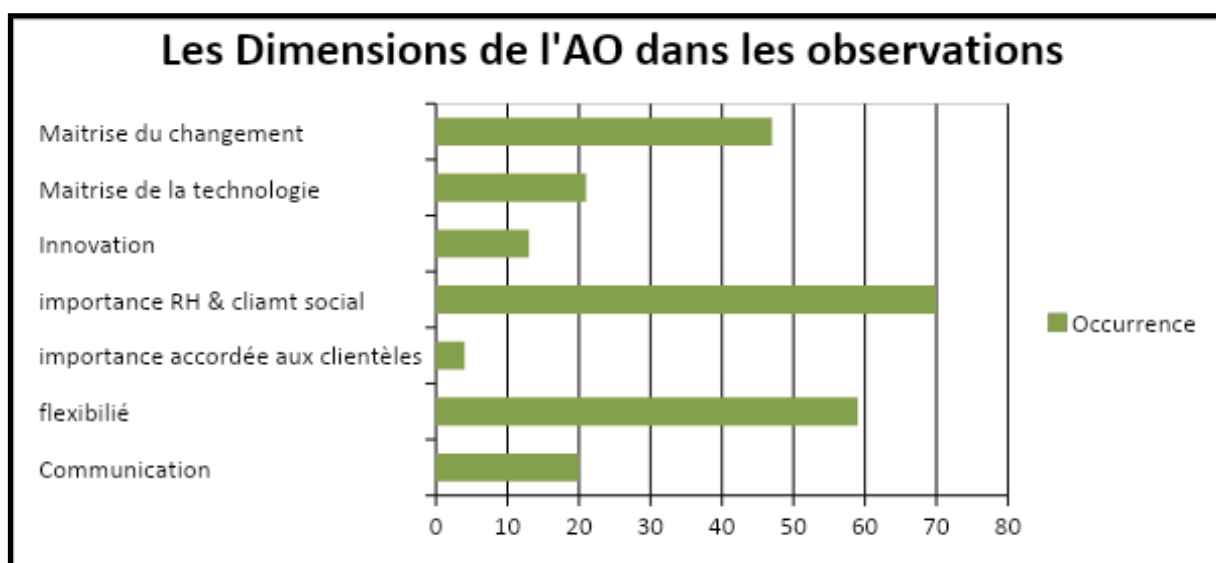
L'importance accordée au client est une dimension qui englobe l'esprit de créativité et d'innovation pour suivre et stimuler les besoins des clients. Cette importance se réalise par la prise en charge du client de bout en bout. Dans ce cadre, cette importance réside dans la logique de la compétitivité, dans une communication transparente et riche qui permet d'offrir au client une information globale sur les services demandés.

### **1.1. Les dimensions de l'agilité organisationnelle issues de l'observation participante**

Nous constatons que l'agilité organisationnelle se présente dans trois grandes activités : (1) la maîtrise du changement, (2) l'importance accordée aux RH et au climat social à l'intérieur de

l'entreprise, et (3) la flexibilité dans le mode d'organisation et dans la gestion des ressources. D'autres dimensions sont aussi mentionnées mais avec un degré inférieur et qui sont relatives à la maîtrise de la technologie, la communication et l'innovation. En effet, nous dégagons de cette présentation que l'AO est un mode d'organisation innovant qui se caractérise par une importance accordée aux RH et son investissement dans l'amélioration du climat social. Sa stratégie se base sur la maîtrise du changement, de la technologie et la flexibilité dans la gestion des ressources. Ainsi, l'AO se base sur la maîtrise de la technologie et de la communication puisque la technologie assure la flexibilité et la coopération alors que la communication donne du sens au changement et favorise un climat de créativité et d'innovation.

**Figure 9 : les dimensions de l'agilité organisationnelle selon l'observation participante**

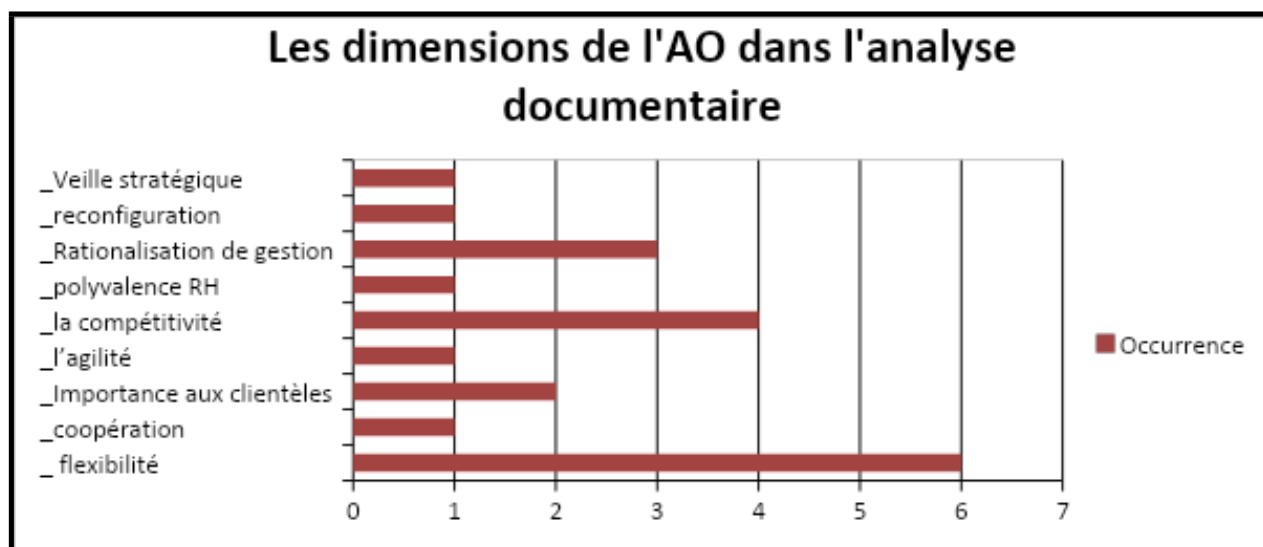


### **1.2. Les dimensions de l'agilité organisationnelle issues de l'analyse documentaire**

Nous avons essayé de traiter les documents disponibles qui tracent les différentes phases de la réforme. En effet, l'AO se présente dans les documents à travers quatre dimensions principales : la flexibilité, la compétitivité, la rationalisation de gestion et par l'importance accordée à la clientèle.

L'AO se présente comme une finalité et une solution aux difficultés de l'entreprise, surtout aux difficultés liées à la rigidité et d'absence de flexibilité. De même, l'AO se présente comme un besoin légitimant la nécessité de la réforme et de la restructuration de l'entreprise.

**Figure 10 : les dimensions de l'agilité organisationnelle issues de l'analysedocumentaire**



Dans ce cadre, l'AO se présente dans les dimensions de la flexibilité, la compétitivité et la rationalisation des méthodes de gestion.

Même pendant la phase de crise et les affrontements avec la partie syndicale, les documents et les notes insistent sur l'importance de trouver un mode d'organisation qui permet à l'entreprise de s'adapter à la variation de son environnement, c'est pourquoi, les premiers soucis pour les dirigeants, c'est l'adaptation et l'évolution dans un environnement incertain et compliqué.

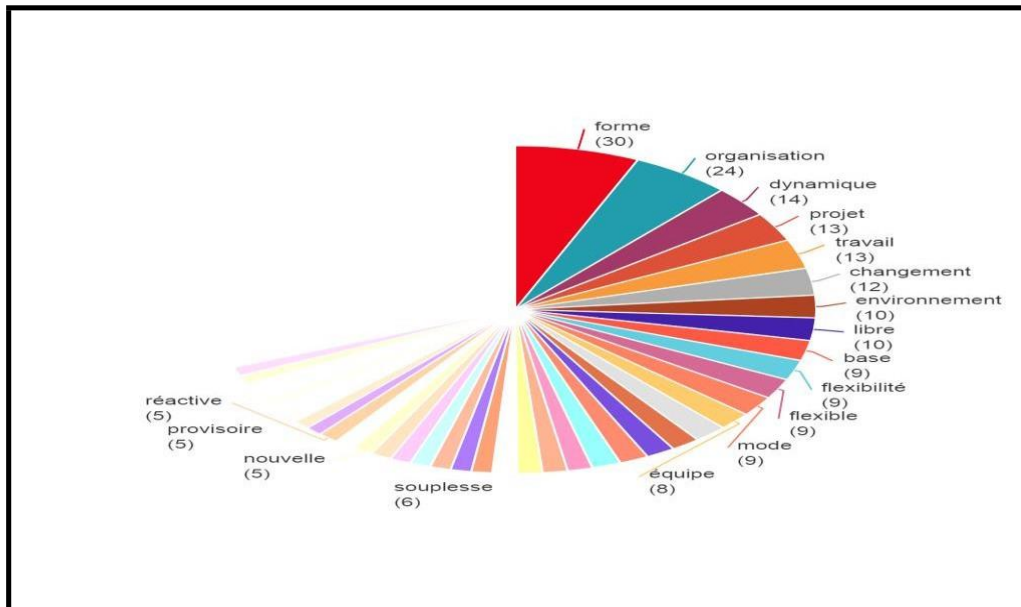
### **1.3. Les dimensions de l'agilité organisationnelle issues des entretiens semi-directifs**

D'après les réponses des MI, l'AO est une forme d'organisation dynamique et libre, elle se base sur le travail par mode projet et le travail d'équipe. L'AO se caractérise par la flexibilité dans la gestion des ressources et dans la prise de décision. De même, l'AO se caractérise par la maîtrise du changement, par sa réactivité, et par la pratique de veille et d'anticipation. De plus, elle se présente comme une forme d'organisation qui s'adapte rapidement avec les changements de son environnement.

D'après le tableau de l'occurrence obtenu des ESD, nous avons dégagé les résultats suivants. En effet, nous avons pu déduire que les réponses des MI se concentrent sur l'aspect formel de l'AO, pour eux l'AO est une forme d'organisation qui se caractérise par le dynamisme et la liberté. En outre, l'AO se présente dans les réponses des MI comme une réaction adaptée aux changements de l'environnement.

L'AO se caractérise aussi par la flexibilité et la souplesse dans la réorganisation et dans la gestion des ressources. Les MI mettent en lumière des pratiques jugées indispensables pour l'AO comme l'organisation en mode projet et le développement du travail d'équipe.

**Figure 11 : les dimensions de l'agilité organisationnelle issues des entretiens semi-directifs**



Pour synthétiser les différents résultats obtenus des trois modes de collecte des données, nous pouvons constater que l'AO est considérée comme un mode d'organisation qui vise les différents niveaux. Ce mode se base sur des changements qui visent la forme et le fond : la forme pour les structures, les processus et la nature des relations inter services. Le fond désigne le mode de gestion, l'importance accordée aux RH et à la clientèle, les modes de coopération et de coordination, les redéploiements des ressources et la manière d'exécution.

L'objectif principal de ce changement est d'avoir une forme d'organisation dynamique qui s'adapte facilement avec les changements environnementaux et qui garantit la rapidité dans la réaction.

Puisque le client est un facteur principal dans le changement de l'environnement, sa satisfaction et sa participation dans la construction de ses produits impose à cette forme de l'intégrer dans les chaînes de production par les cellules d'écoute et de veille. Mais, dans le cas d'une organisation publique, le changement de culture et des valeurs nécessitent des efforts communicationnels permettant l'accompagnement du personnel durant toutes les phases du changement, ce qui n'est pas facile, à cause de la résistance et les effets du contexteculturel.

**Tableau 26 : Récapitulatif des dimensions de l'agilité organisationnelle**

Méthode de collecte des données	Analyse documentaire	Observation participante	Entretiens semi-directifs
L'Agilité organisationnelle	<p><b>La rationalisation</b> des méthodes de gestion.</p> <p>La <b>flexibilité</b> organisationnelle, les ressources.</p> <p>Dans <b>la compétitivité</b>, nous pouvons regrouper la veille stratégique, la coopération et l'importance accordée à la clientèle.</p>	<p><b>La maîtrise du changement</b></p> <p><b>L'importance accordée aux RH et au climat social</b> à l'intérieur de l'entreprise.</p> <p><b>La flexibilité</b> dans le mode d'organisation et la gestion des ressources.</p> <p>La maîtrise de la technologie.</p> <p>La communication et l'innovation.</p>	<p><b>Mode projet</b> et travail d'équipe</p> <p><b>La flexibilité</b> dans la gestion des ressources et dans la prise de décision.</p> <p><b>La maîtrise du changement</b> par sa réactivité, veille et anticipation.</p> <p>La maîtrise des TIC</p> <p>Les pratiques communicationnelles et la qualité de l'information.</p> <p>L'importance accordée aux RH et à la clientèle.</p> <p>La qualité des pratiques de coordination et de coopération</p>
Conclusion	<p>L'AO se définit par les dimensions suivantes :</p> <p><b>La maîtrise du changement</b> qui englobe les attitudes de réactivité, de veille, de communication transparente, d'anticipation et d'adaptation rapide.</p> <p><b>La valorisation RH, agilité RH</b> qui se caractérise par la polyvalence, le bien-être au travail, l'implication et la participation, la formation et l'apprentissage.</p> <p><b>La communication et l'information</b> qui concernent la proximité, la qualité d'information, la communication qui accompagne et apprend.</p> <p><b>La coopération et la coordination</b> qui se manifestent à travers les réunions, les ateliers, la standardisation et la confiance.</p> <p><b>La maîtrise de TIC</b> se caractérise par l'usage des outils offerts par la technologie, par l'usage de système d'information et par la digitalisation des services.</p> <p><b>L'importance accordée à la clientèle</b> qui se manifeste par les politiques de compétitivité, l'innovation et la créativité dans les produits et la transparence avec sa clientèle.</p> <p><b>L'organisationnel</b>, cette dimension se caractérise par la flexibilité dans la gestion des ressources, par l'organisation en mode projet et par objectifs.</p>		

Ces résultats rejoignent les travaux antérieurs qui considèrent l'AO comme une forme d'organisation qui se fonde sur la mobilisation des routines organisationnelles pour maximiser les comportements face à un environnement en changement permanent.

Les dimensions de l'agilité issues de cette étude représentent les routines organisationnelles, que ce soit statique ou dynamique, qui se mobilisent en fonction de la pression de l'environnement et tous les facteurs qui peuvent influencer le comportement de l'organisation. Dans ce cadre, l'AO se présente comme un processus d'innovation dans le sens de Joseph Aloïs Schumpeter (1935) qui vise la continuité de l'entreprise et explique son alignement avec le sentier de dépendance négocié avec les mécanismes de sélection.

Dans le même sens, les travaux de David Teece et *al.*, (2016) ont développé l'idée évolutionniste par la théorie des capacités dynamiques qui se mobilisent pour assurer l'adaptation de l'entreprise avec un environnement dynamique. Dans la même perspective,



Michael Tushman et Elaine Romanelli (1985) ont considéré que le management des organisations dans un contexte flou est équivalent à une opération permanente de recherche d'un équilibre.

Dans la lecture d'une sociologie de traduction, l'AO se présente comme une innovation dans le mode d'organisation qui se base sur la flexibilité des ressources et dans le mode de gestion. La mise en place d'une innovation (au sens schumpétérien) dans les entreprises publiques est équivalente à une controverse qui se propage dans l'entreprise et influe sur les représentations sociales des toutes les nouveautés intégrées.

Les dimensions de l'AO s'expliquent par les processus de traduction selon Michel Callon (1986) à savoir la problématisation, l'enrôlement, l'intéressement, la mobilisation. Ces processus représentent les faits sociaux de l'innovation. Pour notre problématisation, nous considérons que la maîtrise du changement est la dimension la plus représentative de ce processus car elle représente l'espace de prévention et de négociation.

Pour le processus d'intéressement et d'enrôlement, nous considérons que les dimensions organisationnelles et les pratiques de valorisation de RH et de la clientèle visent les changements dans les pratiques, dans les politiques de redéploiement des ressources et dans la forme d'organisation interne.

Pour le processus de mobilisation, nous constatons que la communication et l'information, l'usage des technologies numériques et les pratiques de coopération expliquent les efforts qui visent la stabilisation de la controverse et l'intégration de l'innovation.

Dans notre cas, la modification dans les projets de changement explique la démarche itérative et la propagation de controverse à travers les différents acteurs du réseau.

## **2. Les résultats relatifs à l'immobilisme organisationnel**

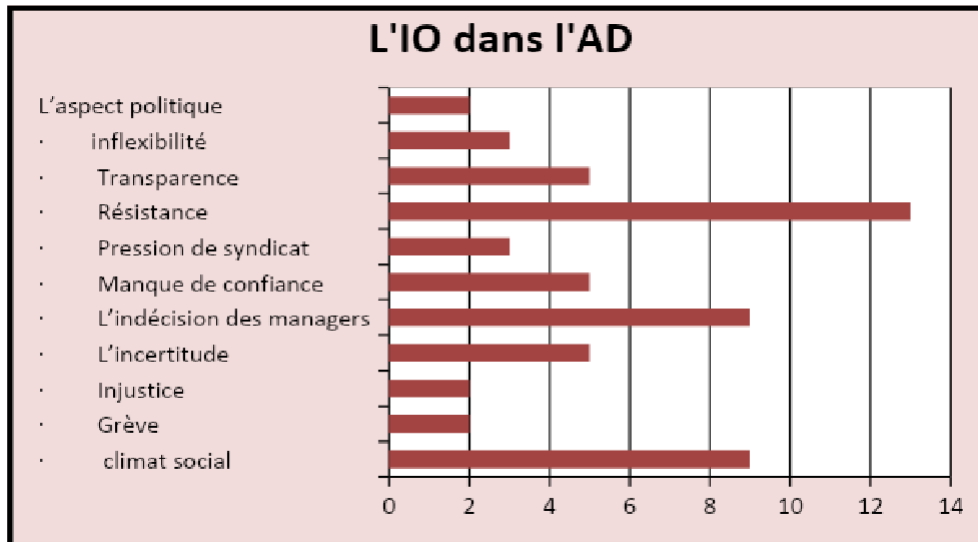
Dans ce qui suit, nous essayerons de présenter les différents résultats sur l'IO, dégagés à l'issue de l'analyse des données collectées par les différentes méthodes mobilisées.

### **2.1. Les dimensions de l'immobilisme organisationnel issues de l'analyse documentaire**

Dans les documents internes de l'organisation, nous avons constaté que l'IO se présente dans les discours et dans les décisions qui traitent les problèmes de blocage et de dysfonctionnement. D'ailleurs, les problèmes de rigidité et la comparaison avec les entreprises concurrentes représentent les principaux arguments mobilisés par les managers pour engager le personnel dans le changement. Il en est de même pour le personnel et la partie

syndicale à travers leurs publications sur les réseaux sociaux, où ils comparent les conditions de travail et les politiques RH avec les entreprises concurrentes.

**Figure 12 : les dimensions de l'IO dans les analyses documentaires.**



Une autre notion est remarquable dans les documents, c'est la question de transparence et de confiance qui est très répandue comme explication des mouvements de résistance. L'IO se présente comme une conséquence des résistances, du mauvais climat social, du manque de confiance et de l'absence de transparence et d'incertitude. L'IO est une conséquence de rigidité et d'inflexibilité due au régime bureaucratique de l'organisation.

L'IO est exprimé aussi par l'indécision des managers qui se trouvent tiraillés entre l'alignement managérial et la résistance latente. Aussi pouvons-nous considérer que l'indécision est une conséquence de résistance individuelle et collective.

## **2.2. Les dimensions de l'immobilisme organisationnel issues de l'observation participante**

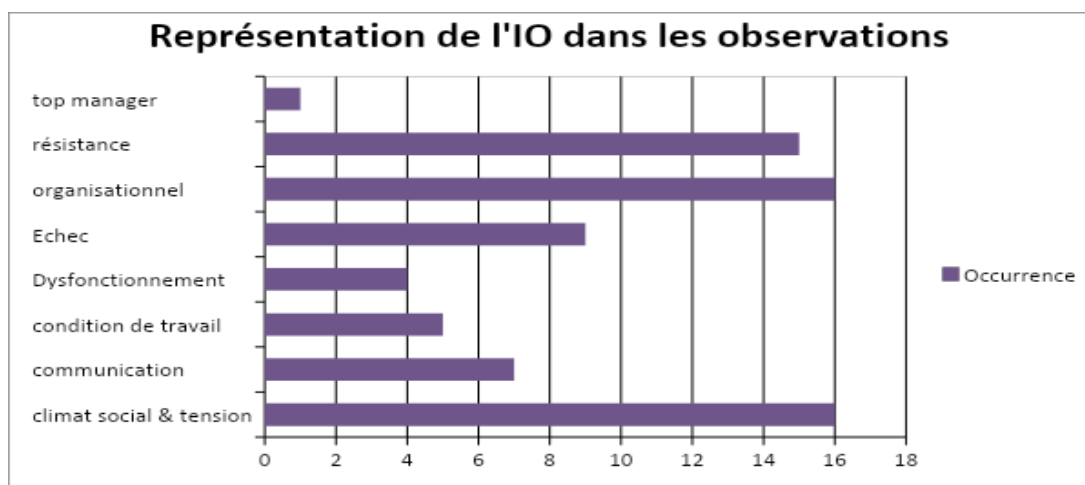
D'après nos observations, nous constatons que l'IO et la résistance sont des notions omniprésentes. D'ailleurs, l'IO se présente comme un état de blocage où les parties syndicales et managériales se trouvent dans des phases longues d'affrontements et chaque partie essaye de dominer l'autre. Parallèlement, l'IO se présente comme une conséquence de la résistance d'une part, et de l'incohérence des stratégies organisationnelles, d'autre part. L'IO, dans ce cadre, s'explique par le dysfonctionnement et les mauvaises conditions de travail.

L'IO s'accroît dans les phases de crises dans lesquelles la communication se caractérise par l'ambiguïté et la contradiction entre les parties du changement et les parties de la résistance. La présentation de l'IO, selon les observations conduites dans les réunions et pendant notre

séjour dans l'organisation, s'articule sur les facteurs organisationnels, le climat social et conflictuel dans l'organisation à cause du changement.

De même, l'IO est une conséquence d'échecs et d'effets de résistance. Il s'explique par le dysfonctionnement et les mauvaises conditions de travail. L'IO s'accroît dans les phases de crises dans lesquelles la communication se caractérise par l'ambiguïté et par la contradiction entre les parties favorables au changement et les parties qui résistent.

**Figure 13 : Les dimensions de l'immobilisme organisationnel issues de l'observation**



### 2.3. Les dimensions de l'immobilisme organisationnel issues des entretiens semi-directifs

Dans les ESD, les répondants mettent l'accent sur les facteurs déterminants de l'IO qui se concentrent sur les facteurs organisationnels, à savoir la rigidité et la bureaucratie. La communication joue un rôle important dans les situations d'immobilisme car elle porte les valeurs de résistance à travers la communication syndicale et les situations d'incommunication, surtout dans les périodes de crises.

Pour les facteurs individuels (liés aux dirigeants), les répondants mettent l'accent sur le style de direction, l'effet de la confiance et la transparence dans le style des managers.

**Tableau 27 : Tableau d'occurrence de la thématique de l'immobilisme organisationnel dans les entretiens semi-directifs**

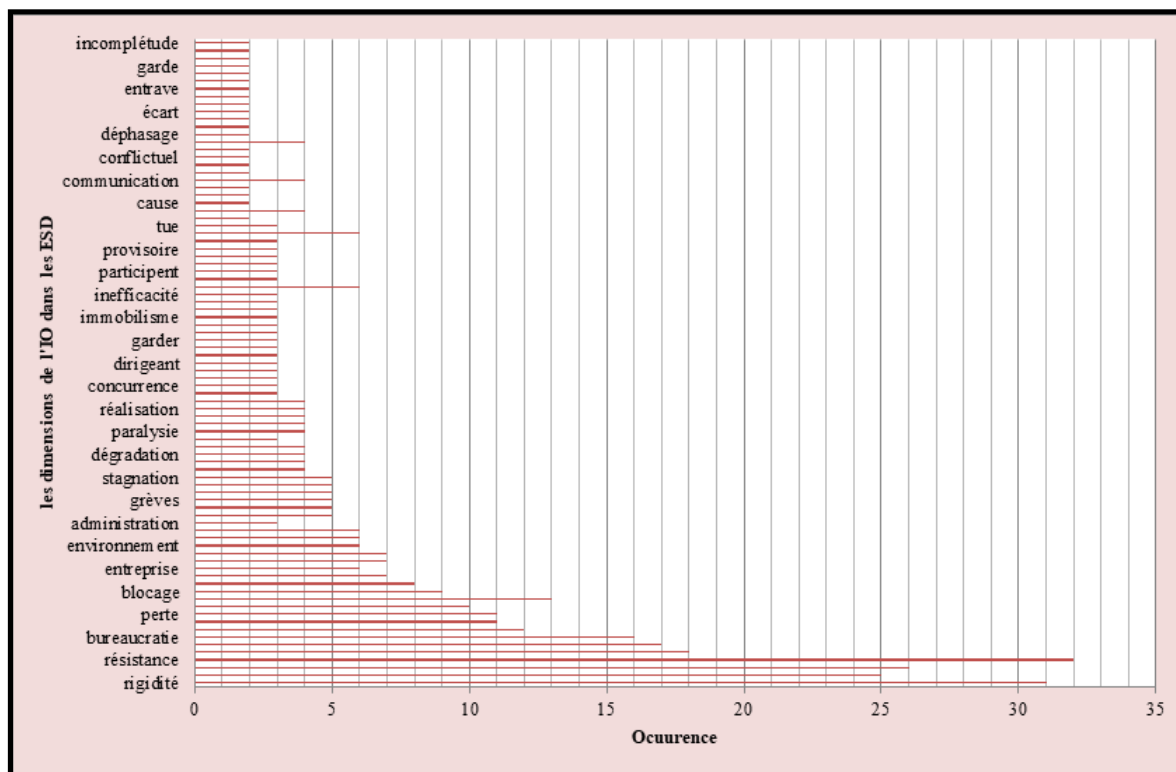
Occurrence	N	Occurrence	Occurrence	N	Occurrence	N
Rigidité	27	Dilemme	Fonctionnement	3	Changements	2
Changement	25	Grèves	Garder	3	Chevauchent	2
Échec	26	Mort	Gestion	3	Communication	2
Résistance	21	Non	Grève	3	Communicationnel	2

Évolution	18	Sabotage	Immobilisme	3	Concurrents	2
Dysfonctionnement	17	Stagnation	Incommunication	3	Confiance	2
Bureaucratie	16	Affrontement	Indécision	3	Conflictuel	2
Absence	12	Climat	Inefficacité	3	Croisent	2
Crise	11	Dégradation	Initiale	3	Décision	2
Forte	11	Face	Managers	3	Décisions	2
Perte	11	Fixe	Mouvements	3	Déphasage	2
Phase	10	Forces	Participent	3	Deuxième	2
Syndicat	9	Paralyse	Permanent	3	Difficile	2
Blocage	9	Passivité	Personnel	3	Dirigeants	2
Organisation	8	Procédures	Place	3	Écart	2
Discours	7	Réalisation	Provisoire	3	Échecs	2
Entreprise	6	Révolution	Qualité	3	Efforts	2
Tension	7	Rigide	Réaction	3	Entrave	2
Négociation	7	Tunisienne	Réactions	3	Expliquée	2
Environnement	6	Complexité	Syndicale	3	Force	2
Lenteur	6	Concurrence	Tue	3	Forme	2
Situation	6	Conséquence	Absentéisme	2	Garde	2
Administration	3	Créativité	Avance	2	Immobile	2
Caractérise	4	Dirigeant	Avancement	2	Incompatibilité	2
Conflits	5	Équilibre	Cause	2	Incomplétude	2
251						

Selon le tableau d'occurrence, nous constatons que les principaux mots évoqués se focalisent sur deux aspects, organisationnels et de résistance. Les aspects organisationnels se présentent par la rigidité et la bureaucratie. Les aspects de résistance se présentent par l'échec, le dysfonctionnement et la situation de crise. De même, nous constatons que le mot « immobilisme » n'est pas évoqué directement, ce qui confirme que cette notion se présente à travers un ensemble de synonymes.

En somme, d'après les différentes sources des données mobilisées dans cette thèse, nous avons constaté que la question d'immobilisme s'explique par cinq facteurs principaux à savoir la rigidité organisationnelle, la saturation au changement, le facteur culturel, les difficultés d'adaptation et l'effet de la résistance.

**Figure 14 : les différents verbatim de l'immobilisme organisationnel dans les entretiens semi-directifs**



La rigidité organisationnelle concerne le mode bureaucratique, la difficulté de changement et les facteurs individuels qui résident dans les résistances des MI au changement. La saturation au changement est un facteur qui se produit après une succession de changements, l'incomplétude des projets de changement et la complexité dans leur mise en place. De même, la non-implication des MI dès le début dans ces projets les rend indifférents.

Le facteur culturel englobe tous les facteurs sociologiques et culturels à l'échelle macro et micro. Les acteurs considèrent que par nature, le changement crée des situations d'anxiété et de peur chez les individus. De plus, le climat social, d'après les réponses des MI et nos observations, développe chez les individus un sentiment de désespoir envers tous les projets de changement.

Le problème d'adaptation, d'après les réponses et les observations, est un facteur lié à la structure de l'organisation et l'incohérence des projets de changement qui sont inspirés d'autres expériences et d'autres cultures. La résistance est un facteur principal dans l'immobilisme organisationnel. Ce facteur se base essentiellement sur l'absence de confiance entre les décideurs (top managers) et les opérationnels, au sentiment d'injustice dû à la politique de motivation, sur le régime des salaires et sur les sessions de formation attribuées aux hauts responsables. Un autre élément qui participe dans le déclenchement ou l'émergence

de la résistance, c'est le climat social qui est caractérisé parfois par les tensions et l'affrontement continu entre la partie managériale et la partie sociale.

**Figure 15 : Etat récapitulatif de l'immobilisme selon les différentes méthodes de collecte de données**

Méthode de collecte des données	Analyse documentaire	Observation participante	Entretiens semi-directifs
<b>L'immobilisme organisationnel</b>	<p>Conséquence de la résistance, du mauvais climat social.</p> <p>Le manque de confiance et l'absence de transparence et d'incertitude.</p> <p>L'IO est une conséquence de rigidité et d'inflexibilité dus au régime bureaucratique de l'organisation.</p> <p>L'IO est exprimé aussi par l'indécision des managers.</p>	<p>Les facteurs organisationnels</p> <p>Le climat social et conflictuel</p> <p>Conséquence d'échec</p> <p>Effets de résistance, il s'explique par le dysfonctionnement</p> <p>Les mauvaises conditions de travail.</p> <p>Communication ambiguë.</p>	<p>Les facteurs organisationnels à savoir la rigidité, la bureaucratie.</p> <p>La résistance et le blocage des activités.</p> <p>Difficulté d'adaptation</p> <p>La communication syndicale et les situations d'incommunication surtout dans les périodes de crise.</p> <p>Pour les facteurs individuels (liés aux dirigeants), les répondants mettent l'accent sur le style de direction et l'effet de la confiance et la transparence dans le style des managers.</p> <p>La saturation au changement</p>
<b>Conclusion</b>	<p>D'après les différentes sources des données, l'immobilisme organisationnel s'explique par les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La rigidité organisationnelle ;</li> <li>- Le facteur individuel y compris les cas d'indécision des managers et la saturation au changement ;</li> <li>- Facteur culturel ;</li> <li>- Un problème d'adaptation due à l'incohérence des projets de changement par rapport à la réalité organisationnelle et contextuelle ;</li> <li>- La résistance englobe les difficultés liées à l'absence de confiance, au climat social et aux effets culturels.</li> </ul>		

Dans une lecture basée sur la théorie évolutionniste de Richard Nelson et Sidney Winter (1982), nous considérons que l'IO représente les difficultés qui peuvent entraver l'évolution de l'entreprise selon les volontés des porteurs d'innovation, mais aussi elles participent dans le traçage de la trajectoire de dépendance qui représente le résultat de la négociation entre les objectifs initiaux du changement et la réalité organisationnelle.

Les dimensions de l'IO représentent les dimensions sur lesquelles porte le changement. Dans cette perspective, les routines organisationnelles existantes représentent l'objet du changement, ce qui explique le dysfonctionnement, les résistances au changement et impose l'échec. Dans cette perspective, l'IO représente les problèmes dans les processus de traduction pour l'adoption de l'innovation, d'où le dysfonctionnement mais l'échec n'est que provisoire jusqu'à la stabilisation de controverse.

Les dimensions de l'IO sont les résultats des facteurs qui participent dans la réflexion de la réalité sociale et dans sa capacité d'acceptation du changement. Dans notre cas, la résistance a joué un rôle direct dans l'acceptation de l'innovation mais l'effet de l'environnement externe et les autres acteurs dans le réseau ont participé indirectement dans l'instauration de l'échec et ses conséquences.

### **3. Les résultats relatifs à la communication interne**

Dans cette section, nous nous interrogerons, en premier lieu, sur l'importance de la communication interne dans le changement. Nous essayerons ensuite d'analyser le rôle de la communication dans le développement de l'agilité organisationnelle.

#### **3.1.L'importance de la communication interne dans le processus de changement**

Nous commencerons par analyser l'importance de la communication telle qu'elle est révélée par les différentes sources de collecte de données.

##### **3.1.1. L'importance de la communication interne dans l'analyse documentaire**

Notre analyse documentaire se focalise sur les différents supports de communication syndicale et managériale. Pour la communication managériale, nous signalons que les supports et le contenu changent en fonction des phases du changement. Dans la première phase, les documents se présentent comme des supports des règlements, comme des rappels de procédures. Ces documents sont très structurés et approuvés par les différents niveaux hiérarchiques du sommet à la base. Les principales préoccupations managériales sont liées à la mise en place du changement dans tous ses détails. Des notes contiennent des rappels sur les problèmes organisationnels et internes qui entravent l'évolution de l'entreprise dans un environnement concurrentiel. En effet, la rigidité et la bureaucratie représentent des thématiques qui argumentent le choix de privatisation et qui s'alignent avec les discours politiques qui la légitiment. De même d'autres documents valorisent l'action de privatisation et les effets positifs attendus pour l'entreprise.

Dans la deuxième phase de révolution (la crise), la communication devient un outil de négociation et d'explication pour faire face aux discours syndicaux. La communication se concentre essentiellement sur les problèmes évoqués par la partie syndicale. Dans cette phase, les affrontements se déplacent sur les plateaux des chaînes de télévision et sur les chaînes radios et deviennent une question politique d'intérêt général. En effet, le blocage de l'entreprise et le dysfonctionnement des activités pendant la deuxième phase ainsi que les

contenus des documents de communication se concentrent sur la reprise de l'activité et les négociations avec la partie syndicale.

Dans la troisième phase, la communication devient plus riche et utilise plusieurs supports, à savoir les réseaux sociaux à l'instar de la partie syndicale. L'entreprise crée plusieurs pages sur Facebook à travers lesquelles elle discute, informe et explique ses stratégies. Dans ce cadre, les publications à travers les mails et les réseaux sociaux se présentent avec des designs attirants, des mots de motivation et de patriotisme. Il en est de même pour l'usage des événements et les associations pour passer ses messages et se rapprocher du personnel.

La deuxième forme est la communication syndicale qui se base essentiellement sur la proximité à travers les réunions informelles et les réunions périodiques pour informer le personnel sur les états d'avancement des négociations concernant la privatisation, les augmentations des salaires et les indemnités.

Dans la deuxième phase, la communication se focalise essentiellement sur la révision des décisions prises antérieurement comme l'organigramme, le projet de départ volontaire, la sous-traitance dans les activités SAV et commerciales. La partie syndicale utilise les pages Facebook et le contact direct à travers les rassemblements des grèves et les sit-in. (Note journal, avis de grève, *etc.*).

Dans la troisième phase, la partie syndicale vit la crise à travers l'insatisfaction des adhérents qui la critiquent et parfois la boycottent. Le problème devient une question de confiance. La page Facebook devient le seul moyen de communication pour asseoir les débats et les critiques agressives entre la partie syndicale et les adhérents. Dans ce cadre, plusieurs pages sont créées par le personnel déçu de la politique de la partie syndicale (absence de participation, implication et démocratie).

### **3.1.2. L'importance de la communication interne issue de l'observation participante**

Pendant la période d'étude, nous avons observé les efforts communicationnels de l'organisation surtout durant la troisième phase. Dans ce cadre, l'organisation a multiplié les techniques et les supports de communication. Elle utilise les réseaux sociaux, les événements, l'intranet et les réunions dont les principaux discours se focalisent sur les dimensions de l'AO. Après la phase de crise, les discours deviennent plus humains et sociaux et abordent les conditions de travail et la vie associative dans l'entreprise. L'entreprise organise des événements pour le personnel afin de témoigner de sa reconnaissance et montrer l'importance de son capital social et humain.



Dans cette période, la notion d'agilité devient un vocabulaire connu et répandu dans les discours internes de l'organisation. La création des communautés de travail dans les différents services pour développer un processus de travail ou discuter une idée devient un espace d'expression et d'apprentissage et de diffusion des valeurs de modernisation, à l'instar des entreprises privées. D'ailleurs, la création d'un service de communication interne au sein de l'entreprise représente un argument fort pour montrer l'importance de cette activité surtout dans l'accompagnement et l'orientation.

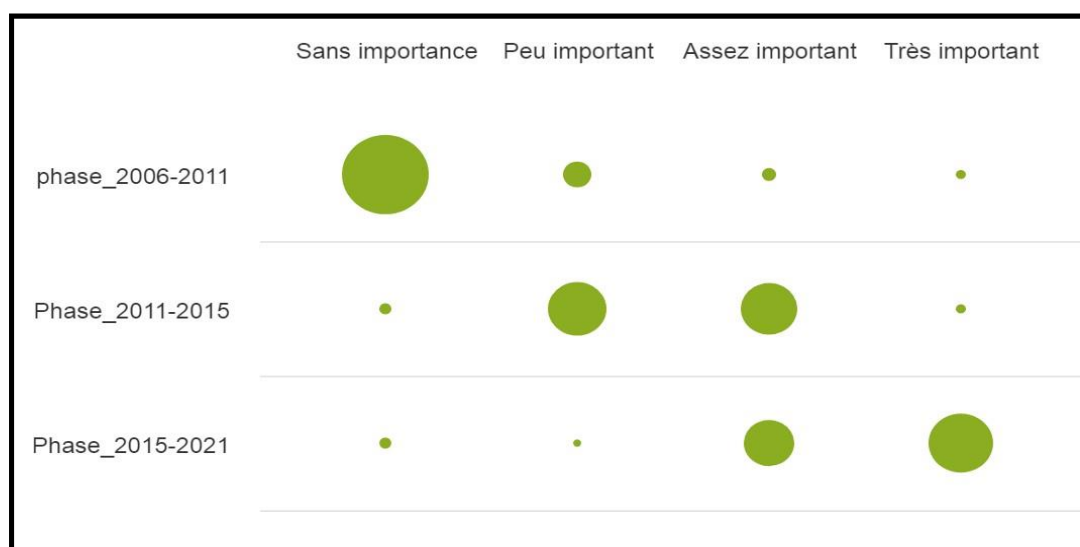
### 3.1.3. L'importance de la communication interne issue des entretiens semi-directifs

Nous avons essayé, à travers des questions ciblées, de comprendre l'importance de la communication par rapport aux MI. Selon leurs réponses, le nuage des mots montre que la communication possède des liens forts avec le changement, le sens, l'accompagnement et le personnel. Cela se présente par des rôles liés au changement, à savoir l'attribution de sens, l'accompagnement du personnel et la diffusion de l'information. Nous constatons l'existence de sens d'influence, d'orientation, de support et d'apprentissage qui sont des objectifs de la communication perçus par les MI.

Nous concluons que la communication interne dans l'organisation et dans la phase du changement joue un rôle important dans l'attribution du sens et dans l'accompagnement du personnel.

L'importance de la communication évolue en fonction des phases de la réforme. Pour les MI, la communication passe d'une activité non importante, au début de la réforme, à une activité très importante après la phase de crise. Cependant, pendant la crise elle oscille entre "assez important" et "peu importante", comme le montre la figure suivante.

**Figure 16 : Rôle de la communication interne dans les différentes phases de la réforme**



Dans dévoilerons dans ce qui suit le rôle de la communication interne dans le processus de changement subi par TT. Nous constaterons que ce rôle n'est pas stable ni unifié.

### **3.2. La communication interne comme levier d'agilité**

En nous appuyant sur les données collectées, nous pouvons dire que les rôles de la communication sont répartis en des rôles d'encadrement et d'accompagnement, un rôle d'implication, d'information, de gestion et d'attribution du sens aux décisions

La communication interne joue un rôle essentiel dans le développement et dans la diffusion des valeurs du changement. C'est une communication qui a pour objectif l'accompagnement et l'encadrement. La communication joue aussi un rôle important dans l'encadrement du personnel puisqu'elle représente le support des valeurs et des incitations des décideurs. Elle assure le lien entre les différentes couches de l'organisation et unifie les efforts pour réaliser les objectifs organisationnels ou syndicaux.

L'implication se réalise par la communication des MI qui interprètent et jugent les orientations organisationnelles en fonction de leurs intérêts. Dans la situation de crise, la communication devient un facteur de perturbation et d'incommunication à cause du chevauchement des discours et du doute qui entoure les informations et le contexte.

La communication est considérée comme un moyen entre les mains des managers et des syndicalistes pour orienter les MI et influencer leur comportement. Elle se base sur un éventail de techniques et de méthodes très variées. La communication permet de donner du sens aux décisions. Elle légitime, explique et argumente toutes les décisions prises, ou à prendre dans l'organisation. Le chevauchement des discours dans l'organisation représente une menace pour l'efficacité de la communication.

#### **3.2.1. L'association entre la communication interne et l'agilité organisationnelle**

D'après les observations, le rôle de la communication se regroupe en trois familles : la première désigne les rôles de sensibilisation, d'implication, d'accompagnement et de diffusion de l'information dans l'organisation. La deuxième famille des rôles regroupe les rôles de coopération, de persuasion, d'apprentissage, d'engagement et d'attribution de sens aux actions. La troisième catégorie vise l'aspect social et humain tels que la confiance et la cohésion sociale. D'après les entretiens, le rôle de la communication se regroupe en trois grandes catégories de sens : la première désigne les rôles de légitimation des actions publiques, de sensibilisation, d'implication et d'accompagnement. Cette catégorie donne du sens managérial à la

communication comme un outil de coopération, de persuasion, d'apprentissage, d'engagement et d'attribution du sens aux actions.

La deuxième catégorie désigne le rôle informationnel et d'apprentissage dans lequel la communication interne se trouve comme un moyen de diffusion de l'information et d'apprentissage. En effet, nous soulignons, d'après les réponses des MI, que la communication représente un moyen d'explication, de persuasion et une source d'information dans l'organisation.

La troisième catégorie se focalise sur le rôle social de la communication. Selon les MI, la communication représente un outil de compréhension et joue un rôle important dans l'amélioration de la cohésion sociale dans l'organisation. Nous signalons l'importance accordée à la confiance et à la transparence de la communication par les MI.

Par voie de conséquence, nous pouvons affirmer que la communication joue un rôle important dans le changement, elle diffuse les principes d'AO dans l'organisation. Cependant, nous ne pouvons pas confirmer que l'entreprise devient agile, mais certaines dimensions sont bien développées et faciles à constater comme la maîtrise du changement, la restructuration (organisationnelle), l'évolution dans les dimensions concernant l'importance accordée aux clients internes et externes. De même, par rapport aux entreprises publiques, l'entreprise évolue dans les pratiques de coordination et de collaboration.

Nous constatons que la réforme et ses différentes phases représentent une occasion d'apprentissage et facilitent le passage d'une culture publique à une culture privée où les chiffres et la rentabilité dominent dans les comportements et dans les discours individuels et organisationnels. La situation de crise, pendant la révolution, représente une occasion de stabilisation de la controverse de réforme et de la formation d'un consensus entre l'administration et son personnel.

La communication participe dans le renouvellement de la relation entre l'entreprise et son personnel. Il s'agit d'un nouveau cadre qui se base sur de nouvelles valeurs managériales et sociales. De même, nous pouvons dégager que pendant la troisième phase et après la crise, le management s'affiche plus humain et plus social, d'après les efforts et les discours de l'entreprise.

La domination du discours managérial s'explique par les efforts communicationnels de la partie managériale par sa proximité du personnel, et par son exploitation de la crise de la partie syndicale qui s'enferme sur des problèmes internes et organisationnels. De ces faits, la partie managériale gère les incommunications et se protège contre tout effort de chevauchement ou de bruit par la diversification des moyens et des techniques. La

communication devient un outil de management entre les mains de nouveaux cadres d'entreprises publiques. Elle façonne le mode de management et lui donne plus de pouvoir.

La communication, de point de vue évolutionniste, se présente comme une routine organisationnelle qui porte les valeurs du changement, elle transmet principalement les nouvelles pratiques et les principes de l'innovation, elle vise la réalisation des objectifs de l'organisation à travers sa transformation d'un état rigide à un état plus flexible dans le fonctionnement.

Dans ce sens, la communication est un outil de management dont l'objectif est la persuasion et l'assurance d'un lien entre les différentes couches dans l'organisation. Ainsi, la communication serait considérée comme une capacité dynamique au sens de David Teece et *al.*, (2016).

La communication, dans notre cas, dépend de l'équilibre des forces entre la partie syndicale et la partie managériale, ce qui explique son rôle dans la résistance, elle développe les conditions de dysfonctionnement et de l'échec. Dans une vision sociologique, la communication aide à assurer la cohésion sociale et la propagation des controverses. La traduction, comme forme de communication, assure la formation d'une présentation commune et stable de la réforme entre les différents acteurs de l'entreprise. Dans les processus de mobilisation, de l'intéressement, d'enrôlement et de la problématisation, la communication joue un rôle important dans l'attribution du sens au changement et la réaction du personnel envers le changement.

#### **4. Les résultats relatifs au rôle de traduction des managers intermédiaires**

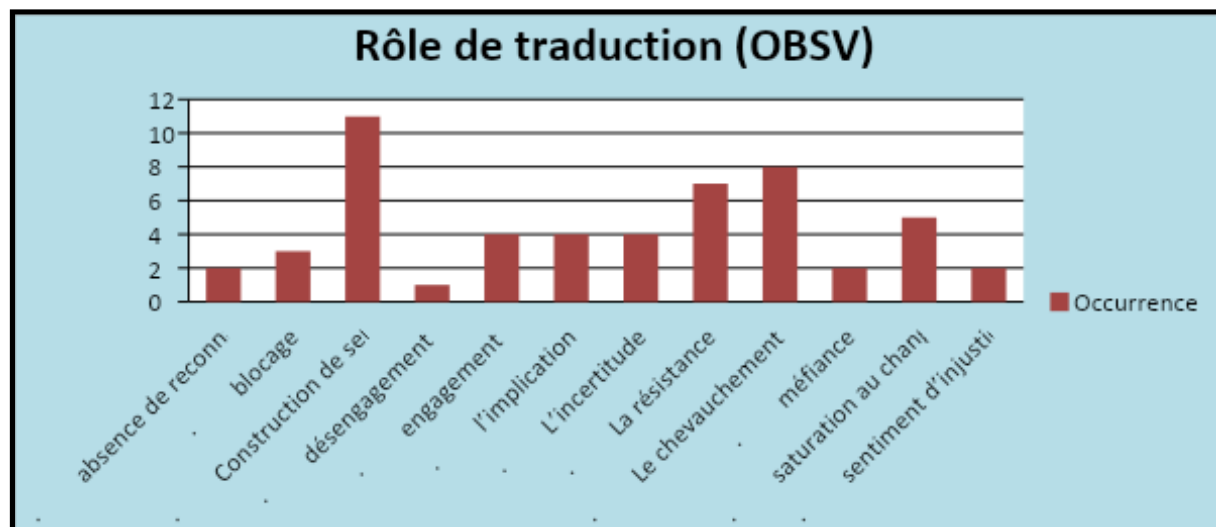
Dans l'analyse documentaire, le rôle des MI n'était pas très clair. Cependant, nous pouvons les dégager à travers les discussions sur les réseaux sociaux ou pendant les réunions et les PV. Dans des réunions, les MI expliquent l'absence de l'engagement du personnel à cause des discours syndicaux ou à cause des problèmes procéduraux. Dans les réseaux sociaux, des MI expriment leurs avis sur les stratégies et l'ambiguïté. D'autres présentent des analyses comparatives avec les concurrents surtout pour la politique sociale et de motivation de l'entreprise.

À l'issue des observations, nous pouvons avancer que les MI jouent un rôle de traduction qui consiste essentiellement à donner du sens aux discours circulant dans l'entreprise, que ce soit syndical ou managérial. Ce rôle oscille entre les actions de résistance et de blocage, de point de vue syndical, et entre les actions d'accompagnement et d'encadrement, de point de vue managérial.

La traduction des MI est influencée par la clarté et la persuasion des discours reçus et choisis par cette catégorie. Le chevauchement des discours, l'ambiguïté et les intérêts personnels jouent un rôle déterminant dans la nature de la traduction produite par les MI.

D'après les observations effectuées, nous constatons que le sentiment d'injustice, la saturation au changement et l'absence de confiance participent dans le développement de l'esprit d'opposition et de la résistance.

Figure 17 : le rôle de la traduction selon les observations



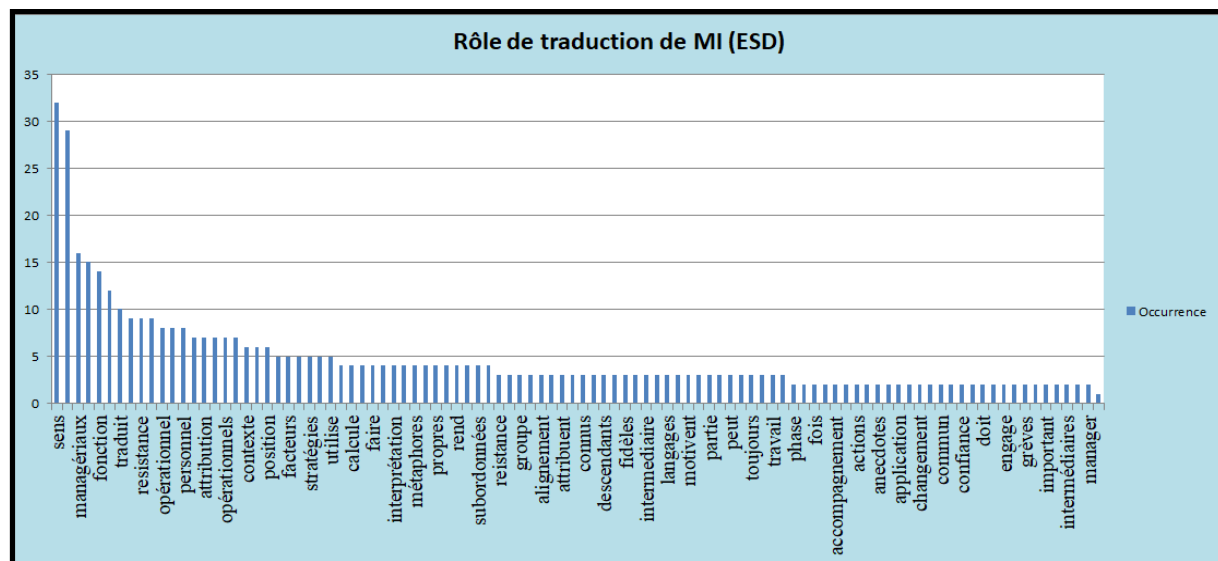
D'après les réponses enregistrées dans les analyses d'ESD, nous dégagons que le rôle de MI est équivalent à une opération qui combine les intérêts personnels, les devoirs et le contexte organisationnel. Nous constatons que l'attribution de sens, la traduction et le rôle de communication sont les principaux rôles des MI dans un contexte de changement.

La traduction est une forme d'opérationnalisation des stratégies et des incitations par les MI qui les adaptent avec le terrain et les niveaux opérationnels.

De même, nous avons constaté que l'opération de traduction est une équation compliquée qui combine plusieurs données, à savoir la position dans l'organisation, les intérêts des traducteurs, le contexte organisationnel et le contexte socioprofessionnel. La traduction se caractérise par plusieurs techniques explicites et implicites. Elle représente une boîte noire pour les MI. Ces derniers peuvent utiliser plusieurs techniques pour servir leurs intérêts comme le silence, la manipulation, la fiction, la moquerie et l'humour. En outre, la traduction, d'après les réponses des interviewés, est très liée à la résistance. Cela confirme notre constat que la traduction est une technique de résistance qui garantit aux MI de camoufler leurs résistances, notamment, devant leurs supérieurs hiérarchiques.

En somme, nous pouvons confirmer que le rôle de MI dans l'organisation se base sur deux missions contradictoires : la première est managériale en tant qu'agent de changement et d'encadrement et la deuxième est de résistance en tant qu'un acteur provocateur et porteur de ses valeurs.

**Figure 18 : le rôle de traduction des managers intermédiaires**



Le tableau suivant récapitule les résultats relatifs à la traduction et aux rôle de traduction mené par les MIE.

**Tableau 28 : Récapitulation des résultats traduction et rôle de traducteur du MI**

Méthode de collecte des données	Observations	Entretien semi directif	Analyse documentaire
<b>Traduction</b>	Opération d'attribution de sens ; Opération d'opérationnalisation de stratégie ; Une forme de résistance.	Opération d'attribution de sens ; Opération d'opérationnalisation de stratégie ; Une forme de résistance.	Opération d'attribution de sens ;
			Opération d'opérationnalisation de stratégie.
<b>Rôle de traduction du MI</b>	Boite noire de communication ; Forme de résistance ; Engagement en fonction du contexte et des intérêts ; Forme d'adaptation et d'actualisation de la communication interne.	Forme de résistance ; Forme d'adaptation et d'actualisation de la communication interne.	Forme de communication informelle interne ;
			Forme d'adaptation et d'actualisation de la communication interne.
<b>Conclusion</b>	Le MI est un traducteur de stratégie et des communications dans l'organisation. Cette traduction dépend de plusieurs facteurs individuels et contextuels. Les MI, par leur traduction, peuvent encourager la résistance envers le changement.		

### Section 3 : Discussion des résultats

Nous essayerons dans cette section de discuter les résultats présentés dans la section précédente en veillant à nous positionner par rapport aux travaux antérieurs.

#### 1. L'agilité organisationnelle dans un contexte de changement : Quels enseignements ?

Parallèlement aux travaux de Nathalie Sampieri-Teissier, Christelle Camman et Laurent Livolsi (2020), l'AO dans un contexte de changement, aide les entreprises à se renouveler car elle prend en considération les variantes de crise à travers les processus décisionnels. En outre, ces auteurs affirment que l'opérationnalisation de l'AO assure l'évolution de l'entreprise dans la paix et dans la crise.

Au cours de notre travail, nous avons dégagé sept dimensions principales de l'AO, à savoir la maîtrise du changement, la valorisation des RH et l'agilité de RH, la communication et l'information, les dimensions de coopération et de coordination, l'importance de la clientèle, la maîtrise des technologies numériques et la dimension organisationnelle.

Nous avons constaté que la dimension de maîtrise du changement occupe une place très importante et dominante dans les présentations de l'AO chez les MI vu que le contexte de cette étude se réalise au fur et à mesure du changement.

Cette idée est confirmée partiellement par les opérationnels. 63% des participants considèrent l'AO comme un mode d'organisation qui combine les efforts de flexibilisation et la maîtrise du changement. Plus précisément, 14% considèrent que l'AO est une forme d'organisation qui vise la maîtrise du changement et l'adaptabilité avec l'environnement. 49% s'alignent avec la littérature et considèrent que l'AO est un mode d'organisation basée sur la flexibilité dans la gestion des ressources disponibles.

Dans cette dimension, nous avons constaté que les réponses convergent avec les présentations des fondateurs de cette notion à l'instar de Steven Goldman et *al.*, (1995), Roger Nagel et Rick Dove (1991), Yahya Yusuf et *al.*, (1991) et Audrey Charbonnier-Voirin (2011). Dans cette dimension, nous avons regroupé toutes les pratiques qui renvoient dans leurs sens à la maîtrise du changement comme la réactivité, l'anticipation, l'adaptation, la rapidité, la proactivité, les activités de veille. Il en est de même pour les pratiques mobilisées dans la réalisation d'un consensus entre les forces de résistance et les forces du changement.

Le changement, dans notre cas, désigne la mise en place des projets dans les différents niveaux organisationnel, technologique et sociopolitique. Ce changement englobe les

modifications des structures, des méthodes de travail, de la nature des relations internes et avec les parties prenantes.

Cependant, sur le plan opérationnel, Stéphane Gorla, (2020) précise que l'atteinte de cet objectif est une tâche très compliquée parce qu'elle se base sur une combinaison entre l'aspect de la dynamique de l'organisation et l'aspect culturel. Dans notre étude, nous avons constaté que la réalisation d'un consensus exige des phases de négociation et des discussions entre les différentes parties opposantes. Chaque partie essaye de dominer l'autre, ce qui allonge les phases du changement et dégrade le climat social et la confiance entre les parties.

Nos résultats soulignent l'importance de la dimension RH qui se base sur les pratiques et règlements qui permettent de valoriser le personnel, à travers leur implication, les politiques de motivation et l'amélioration des conditions de travail. Pour juger ces pratiques, les répondants s'appuient sur des références principales à savoir ce qui était avant (l'histoire) ou par la comparaison avec les opérateurs concurrents. En effet, nous trouvons dans cette dimension la notion de polyvalence qui émerge à travers les besoins de la flexibilité et de la mobilité interne du personnel, ce qui est en cohérence avec plusieurs travaux tels que ceux menés par Audrey Charbonnier-Voirin (2011), Guillaume Ferrante (2016), Laurent Combalbert (2012), Stéphane Gorla (2020) Steven Goldman et *al.*, (1995), Yahya Yusuf *et al.*, (1991) et Rick Dove (2001).

## **2. Les paramètres organisationnels à retenir pour une meilleure agilité :**

### ***La primauté de la communication***

L'information se présente comme le tissu qui relie les différentes composantes de l'organisation, c'est le canal qui véhicule l'espace de négociation et de formation de consensus entre les forces de résistance et celles du changement. Cette vision est confirmée et présentée dans des modèles d'intégration de l'AO comme les travaux de Jeffrey Wayne AMOS (2000) et Sandra Meredith et David Francis (2000). Pour Audrey Charbonnier-Voirin (2011), l'information et ses qualités se présentent comme des pratiques mobilisées dans le cadre de la valorisation des RH, du client et dans les activités de veille pour saisir les opportunités. Le rôle de la communication et de l'information est confirmé aussi dans les SIC avec les travaux de Martial Pasquier (2017), Thierry Libaert et *al.*, (2018) et Elizabeth Gardère, Jean-Luc Bouillon et Catherine Loneux (2019).

Cependant, Amélie Bellion et Philippe Robert-Demontrond (2020) ont précisé que la finalité de la communication ne réside pas, essentiellement, dans la réalisation d'un consensus mais plutôt, dans la provocation de la résistance et de l'affrontement. Selon ces auteurs, la



recherche d'un consensus conditionne le changement de l'entreprise et entrave tout effort d'innovation. Ils expliquent aussi que l'appel à la confrontation n'est qu'une initiative de formation des espaces de conflits constructifs, des espaces de discussion et de développement des idées.

Les dimensions de coopération et de coordination sont évoquées par les répondants parallèlement aux travaux de Thierry Libaert *et al.*, (2018) et Martial Pasquier (2017). Dans notre étude, nous regroupons dans cette dimension les différentes pratiques de coordinations à savoir, l'organisation par processus, les standardisations, les réunions et le suivi de proximité au sens d'Henry Mintzberg (1982).

En outre, ce résultat est confirmé par les travaux de David Autissier *et al.*, (2018) quand ils précisent que la problématique organisationnelle aujourd'hui est devenue de plus en plus de nature coopérative puisqu'elle s'étend pour intégrer les différentes parties prenantes de l'entreprise. Selon David Autissier *et al.*, (2018), les modèles organisationnels émergents mettent l'accent sur les relations interpersonnelles dans le travail qui exige et développe les pratiques de collaboration avec les parties prenantes de l'entreprise.

Nous avons constaté aussi que l'usage et la maîtrise des technologies numériques est une dimension évoquée par les répondants bien qu'elle soit intégrée dans les dimensions de coordination, de coopération, de veille au sens de Audrey Charbonnier-Voirin (2011) et Forough Karimi-Alagheband, Suzanne Rivard et Emmanuelle Gril (2020). L'intégration de système d'information et des outils offerts par la technologie dans les entreprises bureaucratiques s'imposent comme des formes de traduction du changement et facilitent l'adaptation de l'entreprise avec les exigences environnementales. Dans notre étude, cette dimension regroupe l'usage de l'informatique, des techniques de collaboration, des systèmes d'information et de la digitalisation.

Il est à remarquer que ce résultat s'aligne avec les travaux de Felix Ter Chian Tan *et al.*, (2017), Magesh Balaji *et al.*, (2015), Marcos Lima et Michel Dalmas (2017) et Philippe Anton (2020).

Nous avons également constaté que l'AO se base sur les pratiques qui permettent de valoriser les clients à travers les informations, la participation, la créativité et le suivi de l'évolution de leurs besoins, ceci rejoint les travaux de Séverin Légras (2014) Magesh Balaji *et al.*, (2015) Guillaume Ferrante (2016) et Audrey Charbonnier-Voirin qui considèrent l'AO comme une capacité essentielle et déterminante dans le comportement agile de l'organisation. D'autres travaux parlent aujourd'hui de la participation du client dans la conception de ses produits et sa prise en charge de bout en bout (Marcos Lima et Michel Dalmas, 2017).

Dans la dimension organisationnelle, nous avons regroupé toutes les pratiques qui concernent les modes d'organisation, les formes, les structures qui permettent à l'entreprise de s'adapter facilement, en fonction du changement des stratégies de l'organisation pour bien maîtriser ses ressources et progresser en douceur. Dans ce cadre, les travaux de Maryam Khoshlahn et Farzad Sattari Ardabili (2016) ; Ram Narasimhan, Morgan Swink et Soo Wook Kim (2006) ; Pavan Kumar Potdar *et al.*, (2018) et Yvon Pesqueux (2015) ont confirmé ce résultat et ont insisté sur la notion de l'organisation pour s'adapter et évoluer dans un contexte dynamique.

Igor Giusti, Frédéric Kletz et Jean-Claude Sardas (2021) ont affirmé que la démarche d'innovation dans le service public oscille entre le mimétisme et les projets innovants émergés. Pour ces auteurs, l'innovation peut porter certaines formes de savoirs sans remettre en cause les grands principes du champ institutionnel. Ainsi, dans l'entreprise libérée, la hiérarchie, l'arbitraire patronal, la supervision et le contrôle strict du travail seraient délaissés au profit de la prise d'initiative, de la compétence, du volontarisme et de l'épanouissement professionnel.

### **2.1. Rôle de la communication interne dans un contexte de changement**

Les données collectées sur la communication interne convergent vers l'importance du rôle de la communication dans le changement. Dans notre étude et dans les différentes phases de la réforme, la communication s'avère être le principal cadre d'échange et de négociation entre les parties syndicale et managériale. L'importance de la communication évolue au cours des phases du changement et en fonction de la relation entre les forces de changement et les forces de résistance. Dans ce cadre, Mary Kernan et Paul Hanges (2002) ont affirmé que la communication, en tant que processus d'attribution de sens aux actions, doit avoir une priorité dans les activités et les compétences du manager.

Même les techniques et les supports ont aussi évolué sous l'influence du contexte général du pays, surtout avec l'usage intensif des réseaux sociaux qui ont offert un cadre d'expression libre sans censure et sans peur (après la révolution de 2011). Dans ce cadre, Pascal Moliner (2020) a précisé que la communication à travers les réseaux sociaux joue un rôle essentiel dans la formation de l'opinion publique et dans le partage d'un sens commun.

Dans cette étude, nous avons dégagé que la communication est mobilisée comme moyen de diffusion des discours dans l'organisation pour engager le personnel. Quelle que soit la partie dominante, de résistance ou de changement, la communication garde l'aspect instrumental dans le contexte du changement. Dans cette perspective, nous avons dégagé trois catégories de communication dans l'organisation : la première comporte les rôles d'encadrement,

d'accompagnement et d'engagement. La deuxième catégorie concerne la diffusion de l'information et la troisième catégorie concerne la communication de résistance.

Ce résultat est confirmé par la majorité des chefs d'équipes, les MI et le directeur exécutif chargé de la mise en place du changement. À signaler que 76% des répondants expriment leur accord sur l'importance du rôle de la communication dans l'accompagnement et l'encadrement, ce rôle informationnel s'avère cruciale que ce soit pour la partie managériale ou la partie syndicale. Enfin, ils confirment que le rôle décisif de la communication est tributaire essentiellement à la politique et technique de la communication de chaque partie (syndicale et managériale).

### **2.1.1. Rôle d'encadrement, d'accompagnement et d'engagement**

La communication dans ce contexte renvoie aux rôles d'encadrement, d'implication et d'accompagnement. Ces rôles visent les missions dans le cadre de gestion pour la réalisation des objectifs, la diffusion des visions stratégiques et l'implication des MI. D'un autre côté, la communication joue un rôle intermédiaire entre les différentes parties de l'organisation (stratégique, tactique et opérationnelle). C'est un facteur déterminant dans la cohésion sociale et dans le climat intérieur de l'organisation. Ces idées trouvent leurs origines dans les travaux de Nicole Giroux (1994), Thierry Libaert et André De Marco (2006) et Mary Kernan et Paul Hanges (2002). Cependant, Bernard Miège (2004) et Michel Vakaloulis (2007) ont souligné le rôle de la communication interne dans le détournement des discours syndicaux dans la mesure où elle joue un rôle essentiel dans le changement de la structure sociale de l'organisation.

### **2.1.2. Rôle de diffusion de l'information**

La communication interne a un rôle de diffusion de l'information. Nous avons conclu que ce rôle est essentiel pour la communication surtout dans le contexte du changement. Dans ce contexte, le chevauchement des discours complique les mécanismes de prise de décisions chez le personnel. Entre l'alignement et la résistance, le personnel augmente sa recherche d'une information de qualité pour qu'il puisse décider. Cette idée est bel et bien confirmée par les auteurs tels que Thierry Libaert *et al.*, (2018), Nicole Giroux (1994), Jérôme Auvin *et al.*, (1990), Martial Pasquier (2017), Den Hartog *et al.*, (2013) ; Mary Kernan et Paul Hanges, (2002) ; David Bowen et Cheri Ostroff (2004) ; William Sharbrough, Susan Simmons et David Cantrill (2006) ; et Paul Madlock (2008).

Jules Carriere et Christopher Bourque (2009 : 31) expliquent que « La communication interne est l'ensemble des activités de communication, formelles et informelles, entreprises par les membres d'une organisation dans le but de diffuser des informations à un ou plusieurs publics au sein de l'organisation. Ce sont des activités qui peuvent être formelles ou informelles, réalisées entre les différents membres d'une organisation ».

### **2.1.3. Rôle de la résistance et l'incommunication**

Parmi les résultats obtenus, nous avons souligné la notion de l'incommunication. En effet, les répondants évoquent cette notion pour signifier l'inconfort communicationnel et les difficultés rencontrées pour suivre un discours et croire à son contenu. Les chevauchements des discours syndicaux et managériaux avec d'autres associations et d'autres politiques rendent la compréhension difficile. Cette idée trouve ses origines dans les travaux d'Eric Dacheux(2015) et Alexander Kondratov (2018). D'après les travaux de Denis Huisman (1985), l'incommunication résulte aussi de l'excès de communication qui peut produire un discours paradoxal. Pour Raymond Boudon (1989), l'incommunication est un phénomène qui dépend de deux facteurs : les facteurs socioculturels des acteurs qui vont influencer les sens voulus de la communication de base et les mobiles derrière les discours (boîtes noires). En somme, l'instrumentation de la communication est évoquée dans le sens où la communication représente un outil entre les mains des managers pour influencer le personnel. Cette idée est confirmée par Nicole Giroux (1994) et Martial Pasquier (2017) qui ont considéré que la communication représente un outil de management à la disposition des managers pour assurer la cohésion interne de l'organisation et pour créer des synergies collectives.

Pierre De Saint-Georges (2010 :174) affirme qu' « il existe deux conceptions majeures de la communication interne. D'une part, elle représente toute la sociabilité qui existe entre les acteurs d'une organisation, et d'autre part un outil de management permettant d'agir sur l'opinion et le comportement des différents acteurs. Autrement dit, la communication interne a deux perceptions, d'un côté, c'est un outil de gestion. D'un autre côté, c'est un élément favorisant les interactions et les relations sociales entre tous les acteurs au sein de l'organisation.

### **2.2. Les managers intermédiaires et leur rôle de traduction dans un contexte de changement**

Dans cette partie, nous allons discuter en premier lieu, les rôles de MI identifiés dans un contexte de changement. Puis, nous nous concentrerons sur le rôle de la traduction.

### **2.2.1. Précisions autour des rôles des managers intermédiaires en contexte de changement**

Dans ce cadre, nous avons remarqué que dans le contexte du changement, les MI jouent trois principaux rôles : l'engagement, la traduction et la résistance.

#### **a. Rôle d'engagement**

Les MI jouent un rôle essentiel dans l'engagement du personnel à travers leurs positions hiérarchiques ou sociales. D'après les résultats dégagés dans la section précédente à propos des rôles des MI, nous avons constaté que dans le contexte du changement, le rôle des MI dans l'engagement est indépendant de leur position par rapport à la confrontation entre la partie syndicale et la partie managériale. Cette catégorie de responsables exploite sa proximité et son influence sur les collaborateurs pour engager ou désengager leurs collaborateurs. Ces responsables utilisent des techniques comme le silence, les moqueries ou l'expression de leur refus de la politique de l'administration, ce qui augmente le sentiment d'incertitude et de peur envers la stratégie et par conséquent leur participation dans les mouvements syndicaux. Cet engagement se manifeste aussi dans l'utilisation des marges de manœuvre et les facteurs affectifs pour faire échouer une grève ou une manifestation de résistance. L'engagement, dans ce sens, englobe la notion de l'influence, de l'implication, de la motivation et de toutes les pratiques qui permettent à un collaborateur de s'engager dans la voie choisie par le MI. Cette idée est confirmée par des travaux antérieurs notamment ceux de Susann Gjerde et Mats Alvesson (2020) Christelle Havard et Marc Ingham (2017) Nancy Harding, Hugh Lee et Jackie Ford (2014) et Gaha Chiha (2006).

#### **b. Rôle de traduction**

La traduction englobe l'opérationnalisation et l'attribution de sens aux discours stratégiques. Christelle Havard et Marc Ingham (2017) ont affirmé cette idée en considérant le MI comme un traducteur du changement. La traduction englobe aussi l'idée de stabilisation et d'adaptation des discours avec la réalité du contexte et les niveaux des collaborateurs.

La traduction est un processus de communication dans lequel les MI essaient d'adapter les discours et les informations avec les collaborateurs et leurs supérieurs. Cette idée s'aligne avec les travaux de Nicole Giroux (1994) et Esmael Farnoud (2014). D'ailleurs, Bernard Miège (2004) a ajouté le rôle de la production de connaissances dans les situations paradoxales. La traduction représente aussi une grille de lecture pour décrypter la complexité. Dans le même contexte, Olivier Vassal (2011) a confirmé que la traduction est, comme la

communication, une pratique d'attribution de sens. De point de vue managérial, Céline Desmarais et Emmanuel Abord De Chatillon (2010) ont insisté sur le rôle de traduction qui se base sur la combinaison des attentes, des prescriptions et des règlements en vigueur. En effet, selon eux, la mission de traduction s'enrichit au cours du temps par l'accumulation des expériences pour participer à la cohérence des échanges dans les organisations, à l'adaptation des prescriptions hiérarchiques en des actes opérationnels. Dans le même cadre, ces auteurs ont ajouté que la traduction englobe aussi des rôles communicationnels et donne du sens en fonction du climat socioprofessionnel interne. Céline Desmarais et Emmanuel Abord De Chatillon (2010) et Jean-René Ladmiral et Edmond Marc Lipiansky (1989) ont considéré que la traduction, comme la communication, est un moyen de réduction de la complexité et présente des discours « prêts à appliquer ». Par conséquent, selon eux, la MI est un traducteur qui influence les attentes selon le contexte organisationnel.

Jean-René Ladmiral et Edmond Marc Lipiansky (1989) ont développé cette idée de complexité quand ils ont fait le lien avec l'interprétation produite par le MI. Ils ont confirmé que cette interprétation est impactée par le climat de tension qui règne sur les liens sociaux dans l'entreprise.

### **c. Rôle de résistance**

Généralement, dans une entreprise, un MI est un poste dans la hiérarchie créé pour veiller sur la réalisation des politiques et des stratégies de l'organisation. Ce MI est appelé à convaincre le personnel par les valeurs du changement et n'épargne aucun effort dans cette mission. Cependant, la question qui se pose est la suivante : Comment cette catégorie exprime son opposition et comment elle résiste ? D'après notre étude, nous avons constaté que cette catégorie se trouve dans des situations paradoxales dans lesquelles elle est appelée, simultanément, à satisfaire les besoins de ses supérieurs et les besoins de la résistance. Notre question, posée dans les entretiens, porte sur cette zone obscure dans l'exercice de cette catégorie. La réponse, d'après notre analyse, réside dans la traduction. Les données montrent que les MI pratiquent des formes de résistance variées. Ces formes sont généralement implicites, cachées derrière la traduction formelle et informelle avec les techniques énumérées par Ivan Sainsaulieu (2017) comme les fictions, les jeux théâtraux, le silence et l'humour. Ce rôle de résistance est confirmé par Ivan Sainsaulieu (2017) qui a étendu son travail pour expliquer les techniques utilisées dans la résistance. Pour lui, les MI s'intègrent dans d'autres groupes d'experts, des cadres et s'organisent pour revendiquer ou former une force de pression. Le MI selon Ivan Sainsaulieu, mobilise les attitudes communicationnelles dans sa

résistance et veille à ne pas perdre sa position par rapport à ses supérieurs. Cet auteur a précisé que le MI incarne la résistance comme un mode de régulation ultérieure devant la mise en place d'une nouvelle logique organisationnelle.

### **2.2.2. La traduction du MI dans le contexte du changement**

Les MI peuvent engager le collaborateur ou les désengager selon leurs intérêts. Les techniques d'influence sont bel et bien citées par Ivan Sainsaulieu (2017). Ces pratiques permettent aux MI de rester dans une position plus confortable aux yeux de leurs supérieurs. Dans la même perspective, l'interprétation des discours ou des stratégies dépend des facteurs individuels hors du contrôle de l'organisation. D'ailleurs, nous pouvons confirmer cette idée à travers les manières de la réalisation des activités, d'une même unité, d'une direction régionale à une autre, et d'un MI à un autre, bien que ces tâches soient très claires et explicites dans les fiches de postes. Nous pouvons ajouter aussi que plusieurs MI combinent les deux rôles dans l'organisation : rôle managérial en tant que responsable dans la réalisation des objectifs organisationnels et rôle syndicale en tant que membre dans le bureau de syndicat régional ou central.

Dans le cadre de la validation des résultats obtenus pour le rôle de MI, nous avons demandé des acteurs clés, comme les chefs d'équipes, les MI, les responsables syndicaux et le directeur exécutif du changement, de présenter le rôle des MI dans le changement. Nous constatons que ces réponses confirment le rôle de traduction des MI et leurs effets sur les pratiques et les sens attribués, ce qui confirme notre résultat, à travers les questions posées, que la traduction de MI est une forme de résistance cachée de cette catégorie d'employé.

Les questions de validation se concentrent sur la similarité dans la manière d'exécution entre les différents services, sur le rôle de MI pour remonter les informations dans le sens ascendant, sur la persuasion et sur le rôle de clarification des objectifs.

L'écart entre les rôles demandés de MI et la réalité représente l'espace de manifestation du rôle de traduction et ses enjeux. Ces résultats sont confirmés par les acteurs puisque nous constatons que seulement 23% des MI confirme la similarité alors que le reste explique l'existence d'une différence entre les services et les régions.

## **3. Immobilisme et changement : Un vrai oxymore !**

Dans les questions sur l'IO, nous avons constaté que cette notion s'explique par six facteurs regroupés dans trois catégories : La première est de type organisationnel formé par la rigidité et l'incohérence des projets de changement. La deuxième est de type individuel qui regroupe

la saturation au changement et le caractère indécis des MI. La troisième catégorie est liée à la résistance et à l'inertie organisationnelle qui englobent les facteurs organisationnels et culturels.

### **3.1. Immobilisme organisationnel : Synonyme de rigidité et d'incohérence**

Nous avons remarqué que les principaux éléments dégagés dans cette catégorie s'appuient sur la rigidité organisationnelle et l'incohérence des projets de changement. La rigidité est présentée sous plusieurs désignations comme l'absence de flexibilité, la complexité et l'organisation bureaucratique. L'incohérence des projets de changement est présentée par l'incomplétude des projets et le changement fréquent des stratégies.

Parallèlement aux travaux de Michel Crozier (1977), les résultats renvoient à la rigidité organisationnelle et aux formes bureaucratiques comme facteur déterminant et essentiel dans l'instauration de l'IO. Tel résultat est évident car, comme nous le savons, cette entreprise est d'origine publique et que son organisation est hiérarchique et centralisée. Sa gestion est fondée sur un ensemble de règlements et de procédures qui entravent, d'une part la prise rapide de décision, et la pluralité des intermédiaires qui peuvent alourdir le passage à l'action. Didier Demazière (2013) et Julien Batac et Vincent Maymo (2009) ont confirmé cette idée quand ils ont considéré la rigidité comme une cause principale de l'échec du changement dans les organisations publiques.

En revanche, Émilie Bourlier Bargues, Bertrand Valiorgue et Xavier Hollandts (2021) avec Paul Du Gay et *al.*, (2019) se sont opposés à cette idée et ont défendu la forme bureaucratique par rapport à la forme libérée dans les points suivants :

- Les principes bureaucratiques sont encore opérationnels dans les nouvelles formes ;
- Dans les formes libérées, les hiérarchies, les procédures et les règlements se combinent avec des mécanismes de confiance, d'initiative et de responsabilité ;
- La bureaucratie se présente de nouveau comme une solution face à l'accentuation de la complexité ;
- L'importance de la hiérarchie, les formalités et toutes les caractéristiques du mode bureaucratique sont nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels et garantir la liberté des individus, alors que les nouvelles formes managériales développent d'autres formes de domination et de violence ;
- La résistance dans les nouvelles formes devient de plus en plus cachée et s'incarne dans les pratiques quotidiennes.



La question d'incohérence des projets de changement reflète les problèmes d'adaptation de l'entreprise à son nouveau contexte. L'incohérence des projets est justifiée par la succession et l'incomplétude de ces projets, par l'accumulation des problèmes sans résolutions et le mauvais choix stratégique.

Dans ce cadre, notre résultat est confirmé par les travaux de Jean Claude De Crescenzo (2009), Justine Arnoud et Pierre Falzon (2013) et Magali Ayache et Hervé Dumez (2016). Ces derniers consolident notre résultat lorsqu'ils confirment que, dans certains cas, le changement se transforme en des exercices de formalité sans aucune trace sur le terrain.

De même, Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti (2016) ont expliqué que l'échec du changement est dû essentiellement à l'absence de cohérence dans le fonctionnement de l'organisation et les problèmes de coordination inter-service.

Nous pouvons ajouter à cela les travaux de Nils Brunsson et Johan Olsen (1993) quand ils considèrent que la reproduction des modèles utilisés dans d'autres cas et leur application dans les organisations publiques risque d'échouer à cause des problèmes de cohérence avec la réalité et la culture de l'organisation publique existante.

### **3.2.Immobilisme organisationnel de nature individuelle : Saturation au changement et indécision des managers intermédiaires**

La saturation au changement est un déterminant de l'IO car elle englobe les facteurs psychologiques par lesquels les individus se trouvent indifférents et non motivés. Cette saturation peut être causée par l'absence de confiance, par des problèmes de conduite du changement, par la succession des changements et aussi par la répétition des phénomènes d'incomplétude des changements. Ce résultat est partagé par les travaux de Celine Bareil, (2013), Yvon Pesqueux (2015) et Christian Bourion (2015).

La saturation au changement est une caractéristique principale de l'IO dans laquelle l'individu se retire du système organisationnel en créant une spirale de défiance et de non-productivité (David Autissier, Laurent Giraud et Kevin Johnson (2013). Cette idée est confirmée par Christian Bourion (2015) quand il a considéré que les conditions de travail, l'instabilité de l'environnement et le besoin répétitif d'adaptation sont des facteurs qui agissent directement sur l'individu et développent l'état d'IO.

Les résultats montrent que le mode de conduite et le style du manager participent dans le développement d'un état d'IO. Les répondants mettent l'accent sur le rôle des managers et sur leur style et considèrent que, dans cette catégorie, l'indécision est la principale cause d'IO. Cet aspect d'indécision se manifeste par la lenteur dans la prise de décision, dans l'hésitation

et dans la passivité face aux problèmes. Cette idée est soutenue par plusieurs auteurs comme Éric Rassin *et al.*, (2007), Véronique Perret (1996) Roland Bel, Vladimir Smirnov et Andrew Wait (2018).

D'ailleurs, Florence Nussbaum (2015) et Guy Pelletier (2005) ont précisé que la question des décideurs indécis dans les entreprises publiques s'explique par l'absence du courage, de l'engagement et de la créativité pour convaincre l'État et le personnel par leurs projets.

Dans une lecture évolutionniste, Richard Nelson et Sidney Winter (1982) ont affirmé cette idée d'indécision. Ils ont souligné que les dirigeants se trouvent incapables de briser la trêve organisationnelle. Parallèlement, Ali Smida et Alina Gómez Mejia (2010) ont mis en lumière l'effet du contexte sur les interventions des managers. Pour eux, dans un contexte incertain, la mise en place de nouvelles routines organisationnelles s'avère comme des pratiques incompatibles et incohérentes. Ces auteurs ont affirmé que la routine organisationnelle représente une contrainte pour le processus de décision dans les situations de perturbation.

### **3.3. Résistance et inertie organisationnelle**

Le rejet du changement imposé par l'administration représente l'idée centrale des réponses des MI qui considèrent que l'IO est le résultat d'une résistance forte et permanente. Selon eux, la permanence de la confrontation entre la partie managériale et la partie syndicale crée un état d'immobilisme et d'échec dans le changement. Ce résultat s'aligne avec les travaux de Richard Soparnot (2013) Jan Philipp Krugel et Stefan Traub (2018), Ariel Eggrickx et Agnès Mazars-Chapelon (2012).

Richard Rumelt (1994) et Danny Miller et Ming-Jer Chen (1994) ont expliqué l'IO par l'inertie organisationnelle et l'ont considéré comme un phénomène qui se manifeste dans l'organisation en affectant toutes les composantes de l'organisation. Richard Rumelt (1994) et Eun Kim et Gee Weon Chang (2009) se sont mis d'accord sur l'idée que l'inertie organisationnelle est une forme d'IO car elle se caractérise par la permanence de forme d'organisation existante et par le rejet de toute idée du changement.

D'un autre côté, Amélie Bellion et Philippe Robert-Demontrond (2020) se sont opposés à cette idée et ont considéré que la résistance est un facteur déterminant dans l'évolution de l'entreprise. Pour eux, l'antagonisme dans les relations publiques n'est qu'un préalable et qu'un facteur déterminant du changement dans les entreprises publiques. C'est pourquoi, ils ont appelé à une politique communicationnelle basée sur la provocation de la résistance pour que l'entreprise puisse identifier les différents points de vue et retrouver les pistes de nouvelles idées.

Sur le plan culturel, Marc Lebailly et Alain Simon (2004), Driss Ferar (2017) et Jacques Defrenne et Delvaux Chantal (1992) ont confirmé l'idée que la culture organisationnelle peut représenter un frein au changement. Dans ce sens, Geert Hofstede (2011) a affirmé, aussi cette idée quand il a considéré que pour l'Afrique du nord (Egypte et Maroc), ils se caractérisent par un score d'évitement de l'incertitude élevé et que les gens résistent au changement. Après la révolution (2011), la partie syndicale exploite ce facteur et joue sur les émotions du personnel, sur les propagandes de corruption et sur l'injustice organisationnelle (salaire, recrutement) pour conforter sa domination et dominer la partie managériale.

## **Conclusion du chapitre 6**

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter les résultats issus de cette thèse. Notre travail a consisté d'abord à présenter le contenu issu des observations participantes et des réflexions des MI à propos du rôle de la communication dans le développement des principes de l'AO ou de l'IO, dans un contexte spécifique caractérisé par la mise en place d'une réforme multi-phase. Nous nous sommes également focalisés sur le rôle de traduction des MI. Dans ce chapitre, nous avons repris les présentations de l'AO, de l'IO, de la communication et ses rôles ainsi que le rôle de MI et particulièrement son rôle de traduction. Il est à noter que dans ce chapitre notre objectif n'était pas d'évaluer la dimension de l'AO dans l'entreprise, mais de comprendre le rôle de la communication dans le développement des principes de l'AO dans un contexte spécifique et avec des acteurs clés comme les MI.

Dans une conclusion récapitulative des réponses obtenues de la problématique, nous constatons que la communication dans l'organisation joue un rôle essentiel dans le changement, mais elle dépend principalement de l'équilibre de force entre les parties managériale et syndicale, elle dépend aussi du rôle des MI qui assurent la traduction dans les deux sens et en fonction du contexte socioprofessionnel.

---

## **CONCLUSION GENERALE**

---

Cette recherche doctorale a pour objectif de s'interroger sur le rôle de la communication interne dans le développement des principes d'agilité organisationnelle dans une entreprise publique privatisée. Elle vise également à comprendre le rôle de la traduction des managers intermédiaires dans le changement.

Les questions de cette recherche se sont formées progressivement par la fécondation des aspects théoriques et des investigations issues du terrain. De même, la proximité et le poste occupé en tant que MI a permis d'approfondir nos analyses en termes de traduction en fonction des contextes organisationnels.

Depuis 2006, l'entreprise est entrée dans une phase de réforme exigée par l'Etat et par le nouvel associé (le bailleur de 35% du capital de l'entreprise). La communication interne commence à évoquer les problèmes de rigidité et la comparaison avec les concurrents et le besoin de changer. Les discours ont été soutenus par l'autorité politique qui a légitimé et a donné plus de pouvoir aux dirigeants de l'entreprise pour avancer dans la réforme. Cependant, avec la chute du système politique et le changement vécu en 2011, la communication des managers a perdu ses forces d'influence face à la montée des discours syndicaux et des mouvements sociaux.

À la fin de la période de crise où le pays a trouvé le chemin de stabilité à l'échelle sociopolitique, l'entreprise a accumulé l'expérience et a repris la réforme avec un investissement remarquable dans la communication pour rediffuser les valeurs du changement dans l'organisation. Pendant les trois phases du changement, l'importance de la communication interne a évolué parallèlement en fonction du contexte organisationnel et environnemental. Simultanément, les MI qui sont parmi les principaux acteurs du changement, ont joué un rôle important dans la traduction et dans l'opérationnalisation des discours managériaux et syndicaux. Ces attitudes de traduction étaient parfois avec les forces du changement et parfois elles étaient provocatrices de résistance. Ce rôle paradoxal dans la traduction suscite notre attention pour comprendre de près l'opération d'attribution de sens par cette catégorie et ses rôles dans la propagation de controverse et dans la routinisation du changement.

Les apports de notre recherche s'enrichissent par l'interdisciplinarité qui caractérise notre travail. Le mariage entre les sciences de gestion et les sciences de l'information et de la communication nous permet de bénéficier d'une lecture riche de différents concepts mobilisés dans cette thèse. En effet, notre recherche nous a permis d'éclairer le rôle de la communication interne dans le développement de principes de l'agilité organisationnelle et de mettre en lumière le rôle de traduction des managers intermédiaires.

Nos résultats soulignent que la communication interne joue un rôle essentiel dans le développement des principes d'agilité chez les MI dans l'organisation. Mais, dans les phases de crise, ses effets diminuent sous l'effet de la communication de la résistance. Parallèlement, nous pouvons dégager les présentations contextualisées de l'agilité organisationnelle et les rôles de la communication interne.

Concernant l'agilité organisationnelle, nous avons constaté qu'elle se présente à travers les dimensions suivantes :

- La maîtrise du changement ;
- La valorisation des RH et l'agilité de RH ;
- La communication et l'information ;
- Les pratiques de coopération et de coordination ;
- L'importance de la clientèle ;
- La maîtrise des TIC ;
- La dimension organisationnelle.

La communication interne se caractérise par les rôles suivants :

- Rôle d'encadrement, d'accompagnement et d'engagement ;
- Rôle de diffusion de l'information (rôle informationnel) ;
- Le rôle managérial ;
- Le rôle d'attribution de sens ;
- Le rôle de résistance.

Nous avons également mis en relief l'importance des rôles joués par les MI qui oscillent entre l'engagement et la résistance. Le rôle de traducteur permet aux MI de « bien » jouer le rôle de l'intermédiation entre leurs propres intérêts et les intérêts managériaux. Dans ce cadre, nous avons compris que la traduction des MI n'est qu'une pratique qui cache le rôle de résistance de cette catégorie.

Parallèlement dans ce cadre, nous avons dégagé les présentations des rôles de MI et le sens de traduction dans ce contexte :

Dans le contexte du changement, les rôles de MI sont essentiellement liés à l'engagement, la traduction et la résistance.

La traduction représente une pratique managériale et communicationnelle à laquelle recourent les MI pour s'aligner fidèlement aux incitations managériales ou pour résister sans perdre leur position aux yeux de leurs supérieurs en fonction de leurs intérêts et du contexte. Nous pouvons considérer, encore, que la traduction représente une forme de résistance des MI et

ces derniers la mobilisent comme une pratique communicationnelle pour réduire la complexité et pour adapter les incitations managériales. De même, nous avons constaté qu'en phase de crise, la traduction des MI a participé dans le déclenchement des mouvements de résistance et l'échec des projets.

### **Les contributions théoriques de la recherche**

Dans cette thèse, nous avons eu l'occasion de mobiliser deux théories différentes pour comprendre et enrichir les liens entre les différents concepts de recherche. Notre étude s'est basée sur la réforme d'une entreprise publique dont les objectifs sont de nature économique, sociologique et organisationnelle. Alors, nous estimons que la théorie évolutionniste de Richard Nelson et Sidney Winter (1982) nous offre l'opportunité d'une lecture économique de l'innovation comme forme de changement qui se base sur la mobilisation des routines organisationnelles et en fonction des mécanismes de sélection. Parallèlement, nous avons mobilisé la théorie de l'acteur réseau (Michel Callon, 1986) pour comprendre les effets sociologiques de cette innovation. Dans ce cadre, cette théorie nous permet d'éclairer les effets sociaux d'une controverse déclenchée par le changement et dont stabilisation dépend des chaînes des traductions développées dans le réseau et avec les différents acteurs humains et non humains.

### **Les contributions méthodologiques de la recherche**

Sur le plan méthodologique, notre recherche est de nature qualitative, dans laquelle nous avons essayé de trianguler les techniques de collectes des données à savoir : L'observation participante complète, les entretiens semi-directifs et les analyses documentaires. Cette triangulation nous a permis d'enrichir les données et de les confronter pour stabiliser les réponses aux questions de départ.

### **Les contributions empiriques de la recherche**

Dans cette étude, nous avons essayé de présenter l'IO tel qu'il est développé dans les sciences de gestion, une notion qui signifie l'absence de l'évolution dans un intervalle de temps pendant lequel l'entreprise passe dans des négociations avec les forces de résistance. Demême l'IO peut être présenté comme une conséquence d'échec.

Dans notre contexte, l'AO se présente comme un mode d'organisation innovant qui aide l'entreprise à maîtriser les changements et assure leur adaptation avec un environnement en changement permanent.

Le rôle de traduction des MI dans le processus de communication se présente comme une boîte noire qui occupe une place intermédiaire entre les émetteurs et le destinataire. La mission de traduction est une opération compliquée tributaire du contexte et des intérêts des MI. Elle cache derrière elle la résistance de cette catégorie de salariés.

### **Les recommandations managériales**

À l'issue de cette étude, nous recommandons aux managers de l'entreprise de :

- Donner plus d'importance à l'activité de la communication, y compris ses techniques, qui joue un rôle primordial dans la diffusion des valeurs du changement ;
- Faire attention à l'excès de communication ou le chevauchement des discours qui peut influencer négativement sur ses objectifs ;
- Éviter la situation de l'inconfort communicationnel par la mise en place d'une politique de communication riche, transparente et apprenante ;
- Donner une importance accrue aux managers intermédiaires par leur participation et leur formation pour développer leurs compétences managériales et communicationnelles.

### **Les limites de la recherche**

Puisque c'est notre premier essai de recherche dans un travail qui demande beaucoup d'attention eu égard les exigences méthodologiques et théoriques, nous estimons, que ce travail humain contient des limites et nous assumons les bricolages faits et expliqués dans le chapitre de la méthodologie de recherche et de la justification de choix.

- Sur le plan méthodologique, la participation de l'auteur dans la construction de la réalité n'échappe pas à des biais de subjectivité et à la difficulté de généralisation des résultats obtenus ;
- L'étude d'un cas unique représente une limite puisque les résultats et les recommandations dégagés restent dépendants de leur contexte spécifique ;
- Dans une culture caractérisée par sa tolérance élevée aux risques selon Geert Hofstede (1980), l'adoption de l'AO s'avère inadéquate avec le contexte organisationnel, c'est pourquoi, nous considérons qu'une étude d'évaluation permet d'identifier les dimensions, les mieux et les moins développées ;
- L'effet de contexte s'avère très clair dans la démarche du changement, mais nous nous concentrons seulement sur la résistance.



### **Les perspectives de recherche**

Compte tenu des apports de cette recherche et de ses limites, nous pouvons envisager les pistes d'amélioration de ce sujet et proposer d'autres pistes de recherches futures.

Les résultats de cette étude ouvrent la voie vers la possibilité de réaliser une recherche quantitative permettant d'évaluer le degré d'agilité d'une entreprise à travers un score.

En outre, une analyse comparative avec une autre entreprise de services et la focalisation sur l'effet de la culture organisationnelle dans l'adoption de l'AO ou ses dimensions pourraient constituer des pistes de recherche prometteuses.



## **REFERENCES**



- Adam, G., & Reynaud, J. D., 1978, *Conflits du travail et changement social:(par) gerard adam (et) jean-daniel reynaud*. Presses universitaires de France, 389p
- Adler, P. A., & Adler, P.,1987, *Membership roles in field research* (Vol. 6). Sage.108p
- Akrich M., Callon M., Latour B., 2006, *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*,Presses des Mines, 303 p.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B., 1991, *L'art de l'intéressement. Gestion de la recherche. Nouveaux problèmes, nouveaux outils, Bruxelles: De Boeck Université*,pp. 27-52.
- Alava, S., & Langevin, L.,2001, « L'université, entre l'immobilisme et le renouveau », *Revue des sciences de l'éducation*, Vol.27,2, pp. 243-256.
- Alber, A., 2013, « Management et nouvelle gestion publique: limites et paradoxes de l'imitation du privé », *La nouvelle revue du travail*, 2.
- Alcouffe S., Berland N. et Levant Y.,2008, « Actor-networks and the Diffusion of Management Accounting Innovations: A Comparative Study», *Management Accounting Research*, Vol. 1,19, pp. 1-17.
- Aldrin, J.,2014, « Le rôle des acteurs et de l'instrumentation de gestion dans les processus de décision des organisations publiques », *Gestion 2000*, Vol.31,1, pp.117-134.
- Alis, D., & Fergelot, V. (2012). Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques: pour un modèle dynamique de la construction de rôle. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 16(3), 25-37.
- Allal A., 2012, « Trajectoires « révolutionnaires » en Tunisie. Processus de radicalisations politiques 2007-2011 », *Revue française de science politique*, Vol.62,5,pp. 821-841.
- Allal, A., & Geisser, V., 2011, « Tunisie: Révolution de jasmin ou Intifada? », *Mouvements*, Vol.2,pp. 62-68.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, C.,1999, Construction de l'objet de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 34-56.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V.,2003, *Chapitre 3: La recherche-action. Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Éditions EMS, Paris, pp86-132.

- Altintas, G. & Royer, I. ,2009, « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence » *M@n@gement*, Vol. 12,4, pp. 266-293.
- Altintas, G.,2020,« La capacité dynamique de résilience : l’aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement », *Management & Avenir*, Vol.115,1, pp.113-133.
- Amabile, S. & Gadille, M. 2006, « Coopération inter-entreprises, système d’information et attention organisationnelle ». *Revue française de gestion*, Vol.5,164,pp. 97-118.
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F. ,1996, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil,296p
- Amos, J. W., & Saetre, A. S. ,2000, « Agility as an organizational competence»,In Sanchez, R.; Heene, A. ,sous la direction de *Advances in Applied Business Strategy: Implementing Competence-Based Strategies*, vol.6, pp.1- 31.
- Angel, V., & Steiner, D. D.,2013, « «Je pense, donc je résiste»: théorie de justice et personnalité dans l'explication de la résistance au changement », *Revue internationale de psychologie sociale*, Vol.26,1,pp. 61-99.
- Anton, P., 2020, « Agilité organisationnelle et gestion de la pandémie Covid-19 : contribution d’une approche exploratoire réalisée auprès de managers hospitaliers français », *Question(s) de management*, Vol.29, pp. 45-59.
- Arborio, A. M., & Fournier, P. ,2015, *L’observation directe* (pp. 128-p). Armand Colin, 128p
- Arena, R. & Lazaric, N.,2003, « La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter: Une analyse économique rétrospective. » *Revue économique*,Vol. 54,2,pp. 329-354
- Arnoud J et Falzon P.,2013, « Changement organisationnel et reconception de l’organisation : des ressources aux capacités », *Activités*, Vol.10,2,pp.109-130
- Arteta, B. M., & Giachetti, R. E. ,2004, «A measure of agility as the complexity of the enterprise system », *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, Vol.20, pp.495-503.
- Augé, M., & Colleyn, J. P., 2004, *L’anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. *Que sais-je*,127p
- Autissier, D., 2013, « Regards croisés. Comment dans un contexte de saturation du changement, donner aux salariés l’envie de changement et développer la capacité de

- changement et l'engagement dans le changement», *Question (s) de management*, 3, pp. 101-112.
- Autissier, D., Giraud, L., Johnson, K. J., & Moutot, J. M., 2013, « Les liens entre les caractéristiques et le succès des changements organisationnels: le cas d'une start-up », *Question (s) de Management*, 2, pp. 11-24.
  - Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E., 2018, « Du changement à la transformation », *Question (s) de management*, 2, pp. 45-54.
  - Auvinet, J. M., Boyer, L., Bureau, R., Chappaz, P., & de Vulpian, G., 1990, *La communication interne au cœur du management*. Éd. D'Organisation, 114p
  - Ayache, M., & Dumez, H., 2016, « Et le comité de direction a ri-Immobilisme organisationnel et Powerpoint », *Revue Française de Gestion*, vol.42, 255, pp. 57-74.
  - Ayouch, T., 2009, « Inconscient et traduction, de la psychanalyse à la traductologie », *L'information psychiatrique*, Vol.85, 2, pp. 169-179.
  - Back, A., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., & Richter, A., 2020, « Aligning perspectives?—comparison of top and middle-level managers' views on how organization influences implementation of evidence-based practice », *The British Journal of Social Work*, Vol.50, 4, pp. 1126-1145
  - Badot O., 1997, *Théorie de l'entreprise agile*, L'Harmattan, 296p
  - Balaji, M., Velmurugan, V., & Subashree, C., 2015, « TADS: An assessment methodology for agile supply chains », *Journal of applied research and technology*, Vol.13, 5, pp. 504-509
  - Balogun, J., & Jenkins, M., 2003, « Re-conceiving change management: A knowledge-based perspective », *European management journal*, Vol.21, 2, pp. 247-257.
  - Balogun, J., & Johnson, G., 2004, « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *Academy of management journal*, Vol.47, 4, pp. 523-549.
  - Balogun, J., & Johnson, G., 2005, « From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking », *Organization studies*, Vol.26, 11, pp. 1573-1601.
  - Bardin, L., 2003, *L'analyse de contenu* (1re édition 1977). Paris: Presses Universitaires de France. 304p
  - Bareil, C., 2013, « Two Paradigms about Resistance to Change », *Organization Development Journal*, Vol.31, 3, pp. 59-71
  - Bareil, C., 2010, « Les cadres face aux changements », *Gestion*, Vol. 34, 4, pp. 30-31

- Barrand, J. ,2006, *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Dunod, 248 p
- Barrand, J. ,2009, « Être agile... le destin de l'entreprise de demain », *L'Expansion Management Review*, Vol.132, 1, pp. 118-129.
- Barthelemy-Clavey, V., Maurizot, J. C., Dimicoli, J. L., & Sicard, P.,1974, «Self-association of daunorubicin», *FEBS letters*, Vol.46,1-2,pp. 5-10.
- Bartoli, A.,1990, *Communication et Organisation: pour une politique générale cohérente*. Les Ed. d'Organisation.175p
- Barzi, R. ,2011, « PME et agilité organisationnelle: étude exploratoire », *Innovations*, Vol.2, pp.29-45.
- Basalamah, M. E.,2012, « Éditorial: Communication et traduction des connaissances », *Global Media Journal*,Vol.5,1,pp.1
- Batac J, Maymo V, 2009, « Les nouveaux outils de pilotage dans les banques », *Revue française de gestion*, Vol.1, 191,pp. 153-166.
- Battistella A, Alberto F. De Toni B , Giovanni De, Zan B , Elena B. ,2017, « Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study Cinzia», *Journal of Business Research*, Vol.73,pp. 65-82
- Baunay, Y.,2014, « Le travail syndical sur le travail. Expériences et perspectives », *Nouvelle revue de psychosociologie*, Vol.18,2,pp.55-68.
- Beaud, S., 1996, « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique» », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, Vol.9,35,pp. 226-257.
- Beerli, I.,2012, « Les stratégies de redressement dans les systèmes publics : influence sur le comportement de citoyenneté organisationnelle », *Revue Internationale des Sciences Administratives*,Vol. 78,1,p 165-187
- Bel, R., Smirnov, V., & Wait, A.,2018, « Managing change: Communication, managerial style and change in organizations», *Economic Modelling*.Vol.69,pp. 1-12
- Bellini, S.,2005, « Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation », *Les cahiers internationaux de Psychologie sociale*, Vol.65,1,pp.13-25.
- Bellion, A. & Robert-Demontrond, P., 2020, « Repenser la place de l'antagonisme dans la gouvernance de l'innovation technoscientifique : vers un modèle agonistique des relations publiques », *Innovations*, Vol.63, pp. 125-151

- Ben Hammida, A.,1990, « Pouvoir syndical et édification d'un Etat national en Tunisie », *Cahiers de la Méditerranée*, Vol.41,1,pp.129-142.
- Ben Hassine, A et Hefaiedh, R .,2009, « Faire de la recherche qualitative en Tunisie dans le domaine des sciences de gestion », *2 ème colloque international sur les méthodes qualitatives*, 25-26-Lille
- Ben Kacem M.,2014,« Le renouveau syndical dans les centres d'appels... à l'aube de la révolution tunisienne », *Nouvelle revue de psychosociologie*, Vol.18,2,pp.85 à 101
- Berrat, B., Mispelblom Beyer, F. & Riffault, J., 2013, *De l'encadrement intermédiaire au dispositif d'encadrement*. Dans : Carole Amistani éd., *Chef de service dans le secteur social et médico-social: Enjeux, rôles et stratégies d'encadrement* (pp. 191- 210). Paris: Dunod, 256p
- Bessières, D., 2009, « La définition de la communication publique: des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels », *Communication et organisation*, Vol.35, pp. 14-28.
- Besson, P., & Mahieu, C.,2006, « Développer les capacités stratégiques des managers intermédiaires: quelles actions, quels dispositifs de transformation? », *Gestion 2000*, Vol.23,6,pp.37-56
- Béthoux, É., & Dupuy, C.,2017, «Du public au privé? Recompositions et dynamiques du travail syndical dans une très grande infrastructure de recherche », *Sociologie du travail*, Vol.59,1
- Béthoux, É., Desage, G., Mias, A., & Péliisse, J., 2011, « La «drôle de crise» de la CFE-CGC. Hésitations stratégiques et distorsions organisationnelles d'un syndicalisme catégoriel », *Travail et emploi*, 128,pp. 5-22.
- Bettis R. A., Prahalad C. K,1995, «The dominant logic : retrospective and extension», *Strategic Management Journal*, Vol. 16,1, pp. 5-14
- Bevort A ,2013, « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? », *Participations*, Vol.1, 5, pp. 33-51
- Bezes, P. ,2005., *Chapitre 2 : Rationalisation salariale dans l'administration française: Un instrument indiscret*. Dans : Pierre Lascoumes éd., *Gouverner par les instruments*,pp. 71-122, Paris: Presses de Sciences Po.
- Blanchet A. et Gotman A., 1992, *L'enquête et ses méthodes: L'entretien*. Nathan, 125p
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Vol.10,Paris, Gallimard,980p

- Bon-Michel, B.,2011, « La cartographie des risques: de la rationalisation du futur à l'apprentissage du risque », *Management et Avenir*, Vol.48,8,pp.326-341
- Bonnet, F.,2008, « La distance sociale dans le travail de terrain: compétence stratégique et compétence culturelle dans l'interaction d'enquête », *Genèses*, 4,pp. 57- 74
- Bornard, F., & Briest-Breda, C. N. ,2014, « Développer l'esprit d'entreprendre, une question d'agilité », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.13, 2,pp. 29-53.
- Bottani, E. ,2009,«A fuzzy QFD approach to achieve agility», *International journal of production Economics*, Vol.119,2,pp. 380-391.
- Bouckaert, G., & Van Dooren, W.,2003, *Performance measurement and management in public sector organizations*. Public management and governance,pp.127-136.
- Boumard, P., 1989, *Les Savants de l'Interieur l'Analyse de la Société Scolaire Par Ses Acteurs*, Armand Colin, 160p.
- Bouquet B., Garcette C., 2004, « Le réseau histoire du travail social », *Vie sociale*, 2, pp. 27-35.
- Bouquin, S., 2014, *Resistance to Work and at the Workplace*. Labor and GlobalJustice: Essays on the Ethics of Labor Practices under Globalization, 165p.
- Bourguignon, R., & Rival, M.,2012, « Le lobbying des organisations syndicales », *Gestion et management public*, Vol.1,1,pp.21-37.
- Bourion, C., 2015, *Le bore-out syndrom: quand l'ennui au travail rend fou*. Albin Michel, 252p
- Bourlier Bargues, É., Valiorgue, B. & Hollandts, X., 2021, « Limites et aménagements des démarches de libération d'entreprises: Le cas Lactane », *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, Vol.19, pp.15-30
- Bouzon A., 1999, « *Communication de crise et maîtrise des risques dans les organisations* », *Communication et organisation*, 16
- Bowen, D. E., & Ostroff, C.,2004, « Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the « strength of the HRM system», *Academy of management review*, Vol.29,2,pp. 203-221.
- Boyne, G. A., & Chen, A. A. ,2006, « Performance targets and public service improvement», *Journal of public administration research and theory*, Vol.17,3,pp. 455-477.
- Bozzo-Rey, M.,2015, « Influencer les comportements en organisation: fictions et discours managérial », *Le Portique. Revue de philosophie et de sciences humaines*,35



- Bague, R.,2014, « La sagesse du monde : histoire de l'expérience humaine de l'univers », In : *Revue Philosophique de Louvain*. Quatrième série, tome 98, n°3, 2000.pp. 603-610
- Branca Solio, M.,2017, « Les stratégies du discours néolibéral au XXI siècle dans le champ du travail : le rôle du collaborateur et du *coworking* », *Communication et organisation*,52.
- Brangier, E., & Bornet, C., 2012, Chapitre 6 Agilité organisationnelle: innovation organisationnelle ou asservissement aux changements. *Jugement socio-professionnel, innovation et efficacité au travail*, 177.
- Brannen, M. Y., & Doz, Y. L. ,2012, « Corporate languages and strategic agility», *California Management Review*, Vol.54, 3, pp. 77- 97.
- Bretesché, S.,2021, « Le changement au prisme de la trajectoire. Pour une approche dynamique des mondes sociaux », *Sociologies pratiques*, HS1,pp. 25-35.
- Breu, K. ,2001,« The role and relevance of management cultures in the organizational transformation process», *International Studies of Management & Organization*, Vol.31,2,p 28- 47.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. ,2002, « Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy», *Journal of Information Technology*,Vol.17, 1, pp. 21- 31.
- Brière, T.,2017, « Le manager moderne entre sophiste et barbare », *La Revue des Sciences de Gestion*,Vol.284,2,pp.47-56.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P.,1993 ,*The reforming organization*, Routledge, 240p
- Buer-Chemin S, Barrand J,2013, « Mirage technologique versus réalité comportementale : le cas des mails », *Gestion 2000*, Vol. 30,1, pp. 101-122.
- Burns, T.,1957, « Management in action », *Journal of the Operational Research Society*, Vol.8,2,pp. 45-60.
- Buscatto, M., 2002, «Des managers à la marge: la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire», *Revue française de sociologie*, pp.73-98.
- Callon M., 1986, « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, vol. 36, pp. 169-208
- Callon, M. ,1991, « Réseaux technico-économiques et irréversibilités »,*Figures de l'irréversibilité en économie*, Vol.38,1,pp.195-230.

- Carrion-Flores, C. E., & Innes, R.,2010, « Environmental innovation and environmental performance», *Journal of Environmental Economics and Management*,Vol.59,1,pp. 27-42.
- Cascio, W. F.,1993, « Downsizing: What do we know? What have we learned? », *Academy of Management Perspectives*, Vol.7,1,pp 95-104.
- Chambeau, M.,2004, « Travailler le social dans l'associatif. Penser les exigences politiques du travail social », *Pensée plurielle*, Vol.1,pp. 27-40.
- Chambru, M.,2014, « L'espace public à l'épreuve du phénomène antinucléaire enFrance (1962-2012) », *ESSACHESS-Journal for Communication Studies*, Vol.7,2,pp.33-43.
- Chandler A.D, 1988, *La main visible des managers*, Economica, Paris, (Ed. originale : 1977), 635p
- Charbonnier-Voirin, A. ,2011, « Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle », *M@n@gement*,Vol.14, 2, pp.119- 156.
- Chervet, B. ,2017, « La saturation de la conscience dans les rêves, les séances, les sciences », *Revue française de psychanalyse*, Vol. 81,4,pp. 1177-1194.
- Chevalier, F. & Meyer, V., 2018, Chapitre 6. Les entretiens. Dans : Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 108-125). Caen, France: EMS Editions.
- Chevalier, F., & Stenger, S., 2018, *Chapitre 5. L'observation. Les méthodes de recherche du DBA*, pp. 94-107.Caen: EMS Editions.
- Chevalier, G. ,2009, *Eléments de management public: le management public par la qualité*. Afnor, 480p
- Chevallier J., 1997, « *Le service public* », *Presses Universitaires de France*, 100 p.
- Chiha, G.,2006, « Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical », *la Revue des Sciences de Gestion*,Vol.220-221,4,pp.177-182.
- Chua W.F. ,1995,« Experts, Networks and inscriptions in the fabrication of accounting images: a story of the representation of three public hospitals», *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, pp.111-145
- Ciarnienė, R., & Vienazindienė, M. ,2014, « Management of contemporary fashion industry: characteristics and challenges», *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.156, pp.63- 68.

- Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. ,2002, « Management paradoxes: A relational view », *Human relations*, Vol.55, 5, pp.483-503.
- Clegg, S., & McAuley, J.,2005, «Conceptualising middle management in higher education: A multifaceted discourse», *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol.27,1,pp.19-34.
- Clouet, L. M., 2014, « Revisiter la traduction en entreprise : un vecteur d'efficacité stratégique et opérationnelle dans un environnement multiculturel ». In *Annales des Mines-Gerer et comprendre* (No. 4, pp. 6-15). ESKA.
- Coblence, E., & Pallez, F. ,2015,« Nouvelles formes d'innovation publique », *Revue française de gestion*, Vol.6, pp. 97-114.
- Codo, S., & Cintas, C. (2013). Quand le stress envahit la fonction publique territoriale: une recherche empirique auprès des managers intermédiaires et des managers de proximité. *Politiques et management public*, 30(1), 89-110.
- Combalbert, L. ,2012, « L'agilité des organisations dans la gestion des crises », *Sécurité et stratégie*, Vol.10,3, pp.42- 48.
- Combes, M. & Lethielleux, L. ,2008, « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels », *Revue française de gestion*, Vol 188-189,8, pp. 325-339.
- Combessie, J. C.,2007, « IV. Sondages, échantillons», *Reperes*, 5,pp. 45-54.
- Comtet, I., 2014, « «Réalités» d'entreprise et «réalités» de recherche en SIC: De quoi parle-t-on? Pourquoi? Comment?. *Communication et organisation*, Vol.46,pp. 197-210.
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Filippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. ,2016,« The agility construct on project management theory», *International Journal of Project Management*, Vol.34,4, pp.660-674.
- Conner, D. R., & Patterson, R. W.,1982, « Building commitment to organizational change», *Training & Development Journal*.Vol.36,4 , pp.18–30
- Cordelier, B., & Montagnac-Marie, H., 2008, « *Conduire le changement organisationnel?* »,No. 33, pp. 8-16. Presses universitaires de Bordeaux.
- Cousineau, M., & Damart, S. ,2017, « Le management des bénévoles, entre outils et valeurs-Une approche par les paradoxes ». *Revue française de gestion*, Vol.43,262,pp. 19-36.
- Crocitto, M., & Youssef, M. ,2003,«The human side of organizational agility», *Industrial Management & Data Systems*, Vol.6, 103, pp. 388-397.

- Crozier M. et Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Seuil, collection « Sociologie Politique », Paris, 512p
- Crozier, M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 412p
- Crozier, M., 1962, « Administration et bureaucratie : Le problème des moyens organisationnels du développement », *Sociologie du travail*, Vol.4,4,pp.367-378.
- Cultiaux, J., 2012, « Nouveau management public et sujet critique: enjeux idéologiques, collectifs et subjectifs », *Nouvelle revue de psychosociologie*, Vol.1, 13,pp. 195-207.
- Cultiaux, J., & Vendramin, P., 2011, *Militer au quotidien: regard prospectif sur le travail syndical de terrain*. Presses univ. de Louvain. 168p
- Cusin, J., 2011, « Diagnostiquer une « rupture » dans le management : le cas des échecs commerciaux », *Management & Avenir*, Vol.41,1,pp. 216-235.
- Cyert, R. M., & March, J. G., 1963, « A behavioral theory of the firm », *Englewood Cliffs, NJ*, 2,pp. 169-187.
- D'Almeida, N., & Carayol, V., 2014, « La communication organisationnelle, une question de communauté », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n.4.
- Dacheux, É., 2015, « L'incommunication, sel de la communication », *Hermès, La Revue*, 1, pp.266-271.
- Dacheux, Éric, 1998, *Associations et communication: critique du marketing*. CNRS éditions, 155p
- Daidj, N., et Hammoudi, A., 2007, *Le management stratégique par la théorie des jeux: une introduction* Hermes Science Publications, 234p
- Dalal, D. K., Diab, D. L., Zhu, X., & Hwang, T., 2015, « Understanding the construct of maximizing tendency: A theoretical and empirical evaluation », *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol.28,5,pp. 437-450.
- Damanpour, F., & Aravind, D., 2012, « Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents », *Management and Organization Review*, Vol.8, 2, pp. 423-454.
- David, A., 2013, « La place des chercheurs dans l'innovation managériale », *Revue française de gestion*, 6, pp.91-112.
- De Crescenzo, J. C., 2009, *Les nouvelles organisations du travail face à l'immobilisme des entreprises*. Editions L'Harmattan, 106p

- De Larminat, X.,2015, « Conducteurs ou passagers ? », *Gouvernement et action publique*, Vol.4,4,pp.55-80.
- De Terssac G.,2013, « Malaises organisationnels : place, plainte et pente dangereuse», *La nouvelle revue du travail*,3
- De Vries, M. F. K., 2006, *The leadership mystique: Leading behavior in the human enterprise*, Pearson Education, 304p
- Defrenne, J., & Delvaux, C.,1992, *L'organisation de l'incertitude: théorie et pratique au quotidien*, Castellain, 463p
- Dejours, C. ,2011,. La psychodynamique du travail face à l'évaluation: de la critique à la proposition. *Travailler*, Vol.25,1,pp.15-27.
- Delaporte, Y., 1993, *D'un terrain l'autre. Réflexions sur l'observation participante , Ferveurs contemporaines. Textes d'anthropologie urbaine offerts à Jacques Gutwirth, réunis par Colette Pétonnet et Yves Delaporte*, Paris, L'Harmattan (Connaissance des hommes),pp.321-340 {halshs-00004027}
- Delcambre, P., & Taylor, J. ,2011, *La communication organisationnelle: histoire, enjeux et fondements. La communication organisationnelle: approches, processus et enjeux*. Montréal: Chenelière, 360p
- Demazière, D.,2013, « Hommage à Michel Crozier »,*Sociologie*, vol.4,3,pp.245-247.
- Demorgon, J. ,1989,. *L'exploration interculturelle: pour une pédagogie internationale*. A. Colin,328p
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A.,2013,« HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test», *Journal of management*, Vol.39,6,pp. 1637-1665
- Depraz, N.,2014, *Attention et vigilance: à la croisée de la phénoménologie et des sciences cognitives*. Paris: Puf, 528p
- Deslée, C., 2008, *Transformation d'une routine organisationnelle: le cas de l'innovation participative à la SNCF*,. Thèse en sciences de gestion dirigée par Alain Desreumaux, Université Lille 1
- Desmarais, C., & De Chatillon, E. A.,2010, « Le rôle de traduction du manager », *Revue française de gestion*, Vol.205,6,pp.71-88.
- Desmarais, C., & De Chatillon, E. A.,2010, « Le rôle de traduction du manager », *Revue française de gestion*, 6,pp. 71-88.
- Devadasan, S. R., Goshteeswaran, S., & Gokulachandran, J. ,2005, « Design for quality in agile manufacturing environment through modified orthogonal array-based

experimentation», *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.16, pp. 576-597

- Devise, O., Paris, J. L., & Vaudelin, J. P. Evaluation De Performance Et Trajectoire Organisationnelle: Le Referentiel De Rigidite. *7e Conférence Internationale de MOdélisation et SIMulation - MOSIM'08* - du 31 mars au 2 avril 2008, Paris- France
- Dibrell C, Craig JB, Neubaum DO ,2014, «Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance », *Journal of Business Research*, Vol.67, 9, pp.2000-2007
- Dietrich, A. ,2009, « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène », *Management Avenir*, 1, pp. 196-206.
- d'Iribarne, P.,2009, « Entre français et anglais: une entreprise se met en scène », *Langage et société*, 3,pp. 101-118.
- d'Iribarne, P.,2009, « National cultures and organisations in search of a theory: an interpretative approach », *International Journal of Cross Cultural Management*,Vol.9,3,pp.309-321.
- Donmez D, Gudela G, Brusoni S ,2016, « Routine interdependencies as a source of stability and flexibility. A study of agile software development teams », *Information and organization*, Vol. 26, pp. 63- 83
- Dosi, G. & Winter, S. ,2003, « Interprétation évolutionniste du changement économique: Une étude comparative », *Revue économique*, Vol.54,2,pp. 385-406.
- Dove, R. ,1991,. *The 21s Century Manufacturing Enterprise Strategy*. Iacocca Institute. Lehigh University.
- Dove, R., 2001, *Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise*, John Wiley & Sons, 346p
- Downs, C. W., & Hazen, M. D.,1977, « A factor analytic study of communication satisfaction », *The Journal of Business Communication (1973)*, Vol.14,3,pp. 63-73.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. ,2010,« Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal», *Long range planning*, Vol.43,2, pp.370- 382.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C., 2007, « Validité et fiabilité de la recherche », pp. 263-293, in : Thiétart R-A. et coll., Ed., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 586 p.
- Dubuisson S.,1998, « Regard d'un sociologue sur la notion de routine dans la théorie évolutionniste », *Sociologie du Travail*, Vol. 40, 4, pp. 491-502

- Duménil, G. & Lévy, D.,2012, « Crise et horizons post-néolibéraux », *Actuel Marx*, Vol.51,1,pp. 102-117
- Dumez H.,2009, « Identité, performance et pérennité organisationnelle », *Revue française de gestion*, Vol.192,2,pp. 91-94.
- Dupriez, P.,2002, *La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel*. De Boeck Supérieur, 356p
- Dupuy, F., 2013, *Lost in Management: Tome 1, La vie Quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, 276p
- Dupuy, F., 2015, *La Faillite de la pensée managériale. Lost in Management, vol. 2: Lost in management (Vol. 2)*. Le Seuil.240p
- Durand R et Calori R.,2006., « Sameness, Otherness? Enriching Organizational Change Theories with Philosophical Considerations on the Same and the Other », *American of Management Review*, Vol.31, 1,pp. 93-114
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J.,1993, «Selling issues to top management», *Academy of management review*, Vol.18,3,pp.397-428.
- Dyer, L., & Shafer, R. A. ,1998,« From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility», *Working paper*,pp.98-12
- Eggrickx, A. ,2012, «Réflexion critique sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme: le cas de la LOLF», *Management & Avenir*, Vol.4, pp. 61-82.
- Eggrickx, A., & Gauche, K. ,2015., *L'urgence dans le changement: renforcement de la bureaucratie ou émergence d'une bureaucratie relationnelle?* (No. hal-01170045).
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A., 2000, « Dynamic capabilities: what are they? », *Strategic management journal*, Vol.21,10-11, pp. 1105-1121.
- El Akremi, A., Igalens, J., & Vicens, C. ,2004, Flexibilité organisationnelle: complexité et profusion conceptuelles. *Flexibilités et performances: Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*, pp 21-50.
- Eloy-Perrin, L.,2015, *Communication managériale et conduite du changement: une politique de mobilité en question chez Orange France*. Thèse en Sciences de l'information et de la communication, dirigée par Véronique Richard, Université Paris 4.
- Ely, F., & Metge, M.,2016, « Souffrance au travail et incommunication interne: quand l'orchestre devient dissonant », *Communication et organisation*,49,pp.219-237.

- Emery, Y., & Giaque, D.,2014, « L'univers hybride de l'administration au XXIe siècle. Introduction », *Revue internationale des sciences administratives*, Vol.80,1,pp.25-34.
- Ennaceur, M. ,2000,. *Les syndicats et la mondialisation: le cas de la Tunisie, Document de travail*. DP/120/2000, Institut International d'études Sociales, OIT, Genève.
- Fall, I ,2019, « Le modèle d'agilité des entreprises du digital comme remède aux maux du management. Quelques réflexions critiques », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxv, 61, pp. 75-81.
- Farnoud, E.,2014, « Processus de la traduction: charge cognitive du traducteur », *Corela. Cognition, représentation, langage*,Vol.12,2,pp.1-17
- Fayolle A., Filion L.J.,2006, *Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils*, Pearson-Village Mondial, 270p
- Feldman M.,2005, « Learning and Micro-practices : RethinkingStrategy and Organization », *Congrès de l'Academy of Management*.
- Ferar, D.,2017, « L'influence de la culture sur les pratiques de MRH. Étude qualitative », *Question (s) de management*, 3, pp.93-112.
- Ferrante, G., 2016, *25 ans d'agilité organisationnelle: clarification et opérationnalisation du construit*, thèse de doctorat en science de gestion dirigée par Christian Defélix, Université Grenoble Alpes.
- Flipo, J. P., & Mayaux, F.,1988,. *Associations: réussir votre développement* (No. hal-02297946).160p
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B.,1992, «Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note», *Strategic management journal*, Vol.13,S1,pp.153-167.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. ,2008, « Resistance to change: The rest of the story», *Academy of management Review*, Vol.33, 2, pp. 362-377.
- Foucault, M. ,1971, « Orders of discourse», *Social Science Information*, Vol.10,2,pp. 7–30.
- Fournier, P. L., Moisan, L., Lagacé, D., & Landry, S.,2021, « Le cadre intermédiaire, un pilier fragilisé du système de santé et de services sociaux», *Gestion*, Vol.46,1,pp. 88-92.



- Frahm, Jennifer A. Et Brown, Kerry A., 2005, « building an organizational change communication theory », In : *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY 10510 : *Academy of Management*, pp.1-6.
- Frimousse, S. & Peretti, J. ,2016, « Regards croisés ». *Question(s) de management*, Vol.12,1,pp. 105-118.
- Fronda, Y. ,2008, « Diversité culturelle & instrumentation de gestion : un récit de la mutation d'une grande entreprise française. », *Management & Avenir*,Vol.18,4,pp.147-162.
- Frost, R. O., & Shows, D. L. ,1993, « The nature and measurement of compulsive indecisiveness», *Behaviour Research and Therapy*, Vol.31,7,pp. 683-IN2.
- Gaillon, M., Benedetto-Meyer, M., Hugot, N., & Ughetto, P.,2021, « Point de vue d'un manager à propos des méthodes agiles », *Sociologies pratiques*, 2,pp. 101-106.
- Garanto, A.,1989, « Crise des stratégies syndicales et évolution de la relation salariale au japon », *Civilisations*, Vol.39,1/2,pp. 191-248.
- Gardère,E., Bouillon, J-L.et Loneux, C., 2019, « Le « collaboratif » dans les organisations : une question de communication », *Communication et organisation*, Vol.55, pp. 9-22.
- Gauche K., 2015, « L'urgence dans le changement : renforcement de la bureaucratie ou émergence d'une bureaucratie relationnelle ? », *XXIVème conférence de l'AIMS* les 3, 4 et 5 juin 2015 à Paris
- Giraud, B.,2013, « Derrière la vitrine du «dialogue social»: les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, Vol.50,1,pp.33-63.
- Giroux N.,1994, « La communication interne : une définition en évolution », *Communication et organisation*,5
- Giroux, N. ,1991, « La gestion du changement stratégique », *Gestion*, Vol.7, pp.19-25.
- Giustiniano, L., e Cunha, M. P., & Clegg, S.,2016, « Organizational zemblanity», *European Management Journal*, Vol.34,1,pp.7-21.
- Gjerde, S., & Alvesson, M.,2020, «Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle», *Human relations*,Vol.73,1,pp.124-151.
- Goldman S, Nagel R & Preiss K, ,1995,«Agile competitors and virtual organizations:Strategies for enriching the customer»,Vol.8, New York: Van Nostrand Reinhold,414p
- Gombault A., 2005, Chapitre 2. la méthode des cas, , De Boeck Supérieur,« Méthodes & Recherches », pp 31-64

- Gorla, S., 2020, « L'entreprise sous le prisme des combinaisons des méthodes d'agilité, de créativité et de veille », *Marché et organisations*, Vol.39, pp.17-38.
- Gormezano, N., 2008, « La traduction aujourd'hui et ses implications politico-économiques », *Le bulletin du CRATIL*, 2, p 8-9.
- Griffin, B., Hesketh, B., 2003, « Adaptable behaviours for successful work and career adjustment », *Australian Journal of Psychology*, Vol.55, 2, pp. 65- 73.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S., 1982, « Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry », *Ectj*, Vol.30,4, pp. 233-252
- Guiette, A., & Vandenbempt, K., 2017, « Change managerialism and micro-processes of sensemaking during change implementation », *Scandinavian journal of management*, Vol.33,2, pp. 65-81.
- Guilmot, N., & Vas, A., 2013, « La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent », *Question (s) de management*, 2, pp. 53-65.
- Guilmot, N., et Vas, A., 2011, « Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel », *20ème congrès de l'AIMS*, pp.1-24.
- Gunasekaran, A., 1998, « An integrated product development-quality management system for manufacturing », *The TQM Magazine*, Vol. 10, 2, pp. 115-123.
- Gusfield, J. R., 1994, « The reflexivity of social movements: Collective behavior and mass society theory revisited », *New social movements: From ideology to identity*, pp.58-78.
- Habermas, J., 2002, *L'avenir de la nature humaine. Vers un eugénisme libéral?*. Gallimard. 192p
- Hamel, G., 2009, « Moon shots for management », *Harvard business review*, Vol.87,2, pp. 99-98.
- Hamzaoui, S., 1999, « Champ politique et syndicalisme en Tunisie », *Annuaire de l'Afrique du Nord*, tome XXXVIII, 38, pp.369-380
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J., 2014, « Who is 'the middle manager'? », *Human relations*, Vol.67,10, pp.1213-1237.
- Havard, C., & Ingham, M., 2017, « Le rôle des managers intermédiaires dans le déploiement d'un programme RSE: le cas du Groupe La Poste », *Revue de l'organisation responsable*, Vol.12,2, pp.5-24.

- Hayek, F. A., 1952, *The sensory order: An inquiry into the foundations of theoretical psychology*, University of Chicago Press, 232p
- Hébert L., 2009, « Rebondir face à la crise : construire une entreprise vigilante, résiliente et agile », *Gestion*, Vol. 34, 3, pp. 20-22.
- Heimerl, D., 2006, « Serbie-et-Monténégro 2005-2006: La dernière année de l'Etat commun », *Le Courrier des pays de l'Est*, Vol.1056,4,pp. 268-283.
- Hély, M., & Simonet, M.,2013, *Le travail associatif*. Presses Universitaires de Paris Ouest, 221p
- Henry, A.,2018, « La force d'équilibre , une leçon tunisienne en matière de gouvernance », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*,Vol.131,1,pp.86-88.
- Hernes T., 2005, « Quatre réactions organisationnelles idéal-typiques aux réformes du nouveau management public et quelques conséquences », *Revue Internationale des Sciences Administratives*. Vol. 71, 1,pp. 5-18.
- Hibou, B. ,1999, « Tunisie: le coût d'un miracle ». *Critique Internationale*, Vol.4,pp. 48-56.
- Hibou, B. ,2009, « Le réformisme, grand récit politique de la Tunisie contemporaine », *Revue d'histoire moderne contemporaine*, Vol.5,56-4bis,pp. 14-39.
- Hibou, B. ,2011, « Tunisie. Économie politique et morale d'un mouvement social », *Politique africaine*, Vol.1,121,pp. 5-22.
- Hibou, B.,2006, « Le libéralisme réformiste, ou comment perpétuer l'étatisme tunisien ». *L'économie politique*, Vol.4,32,pp. 9-28.
- Highsmith, J. ,2004, *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Pearson Education, 277p
- Hofstede, G.,2011, « Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context », *Online readings in psychology and culture*, Vol.2,1,pp. 2307-0919.
- Holbeche, L. ,2015, *The Agile Organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business*. Kogan Page Publishers, 277p
- Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (Eds.), 2006, *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Ashgate Publishing, Ltd., 397p
- Hood, C.,1995, « The « new public management» in the 1980s: Variations on a theme« , *Accounting, organizations and society*, vol. 20, 2-3, pp. 93-109.
- Hormozi, A.M. ,2001«Agile manufacturing: the next logical step»,*Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8, 2, pp.132-143

- Huisman, D., 1985, *L'incommunication: essai sur quelques effets pléthoriques abusifs ou pervers de la communication actuelle*. Vrin, 152p
- Huy, Q. N. ,2001, « In praise of middle managers», *Harvard businessreview*, Vol.79,8,pp.72-79.
- Huy, Q. N.,2002, « Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers», *Administrative science quarterly*, Vol.47,1,pp. 31-69.
- Huyard, C.,2011, « Quand la puissance publique fait surgir et équipe une mobilisation protestataire », *Revue française de science politique*,Vol.61,2,pp. 183-200.
- Ikävalko, H.,2005, *Strategy process in practice: practices and logics of action of middle managers in strategy implementation*. Thèse en science de gestion, Helsinki University of Technology
- Inman, J. J., & Zeelenberg, M.,2002, « Regret in repeat purchase versus switching decisions: The attenuating role of decision justifiability», *Journal of consumer research*,Vol.29,1,pp. 116-128.
- Irondelle, B.,2012, « Lecture croisée: Pourquoi le renseignement échoue-t-il ? » *Gouvernement et action publique*, Vol.4, 4,pp. 139-149.
- Jacobsen, D. I., 2017, « Le caractère public—un antécédent du leadership transformationnel. Le cas de la Norvège », *Revue Internationale des Sciences Administratives*,Vol.83,1,pp.27-47.
- Jarzabkowski, P., 2004, « Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use»,*Organization studies*, Vol.25,4,pp. 529-560.
- Jaziri, R. ,2018, « *The perennity of family businesses after succession: The Tunisian case [La pérennité des entreprises familiales après la succession: Le cas tunisien]* (No. hal-01782060).
- Jeannot, G., & Guillemot, D.,2010, « Réformer par les outils ou par les hommes? Un bilan quantitatif de la «modernisation de la gestion» de l'Etat », *Politiques et management public*, Vol.27,4,pp. 73-102.
- Jézéquel M ,2016, « Nouvelle tendance - évoluer en mode agile ! », *Gestion*, Vol.41, 2, pp. 93-93.
- Jodelet, D.,2003, 1. Représentations sociales : un domaine en expansion. In *Les représentations sociales* (Vol. 7, pp. 45-78). Presses Universitaires de France.
- Johnson, K. J., Autissier, D., & Gril, E.,2020, « Faut-il avoir peur du changement organisationnel? », *Gestion*, Vol.45,2,pp. 54-60.

- Joly, B, 2009,« Chapitre 3. La communication en entreprise »,pp.69-129,in : sous la direction de Joly Bruno, *La communication*, De Boeck Supérieur,150p
- Jorgensen, D. L. ,2015, Participant Observation: Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences, American Cancer Society.pp. 1-15
- Jouison-Laffitte, E.,2009, «La recherche action: oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 8, 1,pp. 1-35.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F.,2004, « Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity», *Journal of applied psychology*,Vol.89,5,pp. 755-768
- Kahn W.A., Barton M.A., Fisher C.M., Heaphy E.D., Reid E.M., Rouse E.D., 2018, «The geography of strain : Organizational resilience as a function of intergroup relations», *Academy of Management Review*, Vol.43,3,pp. 509-529.
- Kalika M, Orsoni J, Helfer J-P,2010, *Management, stratégie et organisation* - 3ème édition. Vuibert, 482p
- Karimi-Alagheband, F. & Rivard, S., 2020, « L'impartition des TI, un facilitateur de l'agilité organisationnelle », *Gestion*, Vol.45,pp. 84-87
- Kassim, N. M., & Zain, M. ,2004, « Assessing the measurement of Organizational Agility». *The Journal of American Academy of Business*, Vol.4,1, pp.174-177.
- Kathuria, R., Partovi, F.Y., ,1999, « Work force management practices for manufacturing flexibility », *Journal of Operations Management*, Vol.18, 1, pp. 21-39
- Katz, D., & Kahn, R. L., 1966, *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, 489p
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J.,2002, « Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice», *Journal of applied psychology*, Vol.87,5,pp. 916-928
- Ketele, J. M. D. , 1980, *Observer pour éduquer*, Berne,p214
- Khalfallah, M., & Lakhal, L., 2021, « The relationships between TQM, TPM, JIT and agile manufacturing: an empirical study in industrial companies », *The TQM Journal*.Vol. 33,8, pp. 1735-1752
- Khalil, C. ,2011,. Les méthodes « agiles » de management de projets informatiques: une analyse par la pratique , Thèse doctorat en science de gestion, dirigée par Valérie Fernandez et de Jérôme Denis. Université Télécom ParisTech.
- Khatri, A., Garg, D., & Dangayach, G. S. ,2018, « Modelling of Prime Agile Enablers: People, Virtual Integration and Information Technology», *Procedia Manufacturing*, Vol. 20,p 464-469

- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. ,2016, « The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction», *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, pp.142-149.
- Kim S E, Chang G W., 2009, « Analyse empirique de la capacité d'innovation de l'État : Observations et implications », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 75,2, pp. 319-338.
- Kim, S. E., & Chang, G. W.,2009, « An empirical analysis of innovativeness in government: findings and implications. *International », Review of Administrative Sciences*, Vol.75,2,pp. 293-310.
- Kœnig G., 2005, « Études de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne », *Actes de la XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers.
- Kondratov,A., 2018, « Stratégies de résistance des professionnels de relations publiques à l'utilisation des *Big Data* dans les organisations en France et en Belgique :logiques, causes et motifs de non-usage des données numériques massives », *Communication et organisation*, Vol.54, pp. 121-132.
- Kotter, J. P.,1995, « Leading change: Why transformation efforts fail», *Harvard Business Review*, Vol.73,2,pp. 59-67.
- Krugel, J. P., & Traub, S. ,2018, « Reciprocity and resistance to change: An experimental study», *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.147,pp. 95-114.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S.,2005, «A model of middle–level managers' entrepreneurial behavior», *Entrepreneurship theory and practice*,Vol.29,6,pp.699-716.
- Kuyvenhoven, R., & Buss, W. C.,2011, «A normative view of the role of middle management in the implementation of strategic change», *Journal of Management and Marketing Research*, Vol.8, 1.
- Ladmiral, J. R., & Lipiansky, E. M., 1989, *La communication interculturelle*. A.Colin, 330p
- Ladmiral, J. R.,2010, « Sur le discours méta-traductif de la traductologie », *Meta: journal des traducteurs/Meta: Translators' Journal*, Vol.55,1,pp. 4-14.
- Lafaye, F., Jonveau, T. R., Saussac, C., Paternostre, B., Frasca, M., Burucoa, B., ... & Marty, S., 2021, « Résistance et leviers dans l'évaluation des pratiques

- professionnelles : enquête menée dans le service de soins palliatifs du CHU de Bordeaux », *Revue internationale de soins palliatifs*, Vol.35,4, pp. 163-179.
- Lagadec, P., 1991, *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Ediscience International, Paris, 300p
  - Lalonde, J. F. ,2013, « La participation observante en sciences de la gestion: plaidoyer pour une utilisation accrue », *Recherches qualitatives*, Vol.32,2,pp.13-32.
  - Lapointe, L., & Rivard, S., 2005, « A multilevel model of resistance to information technology implementation», *MIS quarterly*,pp. 461-491.
  - LaRose, R., 1995, *Communications media in the information society*. Wadsworth Publ. Co, 490,p
  - Larousse ,2020,. Agilité. En ligne  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/agilit%c3%a9/1657?q=agilit%c3%a9#1661>, Consulté le 27mars 2020
  - Latour, B., Akrich, M., & Callon, M., 2006, *Sociologie de la traduction*. Presses des Mines, 401p
  - Laville, J. L.,2003, « Démocratie et économie: éléments pour une approche sociologique », *Hermès, La Revue*, Vol.2,pp. 185-194.
  - Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., Ledru, J., & Crozier, M., 1989, *Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation*. Les Ed. d'Organisation, 240p
  - Le Bohec, J.,2007, *Élections et télévision*. Presses universitaires de Grenoble, coll. Communication, médias et sociétés, 208 p.
  - Le Boterf G., 1994, *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*. Les Éditions d'Organisation,176p
  - Le Bouedec, A.,2016, « La construction d'un discours organisationnel par le Message Management. Étude de cas du travail mené par une agence de conseil en communication », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*,9
  - Le Moigne, J.L., 1994, *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*.4<sup>e</sup> édition, Paris, PUF,370p
  - Lebailly, M., & Simon, A., 2004, *Anthropologie de l'entreprise: gérer la culture comme un actif stratégique*, Village mondial, 212p
  - Lecomte, J. ,1998,. Conflit et Coopération: la théorie des jeux. *Sciences humaines (Auxerre)*,82,pp.42-44.

- Lee, H.L. ,2004, «The triple-A supply chain», *Harvard Business Review*, Vol.82,10,pp.102-113
- Légras S ,2014, « L’agilité, nouvelle transformation pour l’entreprise », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol. 51, 4, pp. 4-6
- Lépine, V.,2013, « L’évaluation de la communication : représentations et enjeux pour les professionnels ». *Revue Communication & professionnalisation*, Vol.1,pp. 70-89.
- Levinthal, D. A., & March, J. G., 1993, « The myopia of learning», *Strategic management journal*, Vol.14,2,pp. 95-112.
- Lewin A.Y. et Volberda H.W.,1999, « Prolegomena on Coevolution: a Framework for Research on Strategy and New Organizational Form », *Organization Science*, Vol.10,5, pp.519-534.
- Lewin K., 1951, *Field Theory in Social Science*, Harper &Row, New York, 346p
- Lewin, K., 1975, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, by Kurt Lewin, Ed. by Dorwin Cartwright. Greenwood Press, 346p
- Lhuillier D.,2002, *Placardisés: des exclus dans l'entreprise*. Paris: : Seuil, 240p
- Liauzu, C. ,1973,. Les syndicats en Tunisie au temps du cinquantenaire. *Annuaire de l'Afrique du Nord*, 12, pp.1-031.
- Libaert, T., & De Marco, A. ,2006, *Les Tableaux de bord de la Communication: indicateurs de pilotage et évaluation des résultats*. Dunod, 256 p
- Libaert, T., Motulsky, B., Baygert, N., Vanderbiest, N., & Vicherat, M., 2018, *Communication de crise*. Pearson, 246p
- Lima, M. & Dalmas, M., 2017, « Entreprise libérée et organisation agile: Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle », *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, Vol.17, pp. 9-24
- Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P.Y. ,2006, «Agility index in the supply chain», *International Journal of Production economics*, Vol.100, 2, pp. 285-299
- Lincoln, Y. S., 1995, « Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research», *Qualitative inquiry*, Vol.1,3,pp. 275-289.
- Lindbergh P. ,1990«Strategic manufacturing management: a proactive approach», *International Journal of Operation and Production Management*, Vol,10, 2,pp. 94- 106
- Linnenluecke, M. K., 2017, «Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda». *International Journal of Management Reviews*, Vol.19,1,pp. 4-30.



- Lochard, Y. ,2013, L'association: un monde à part?. *Le travail associatif. Nanterre: Presses universitaires de Nanterre*, 143-157, 300p
- Loubat, J. R., Benloulou, G., & Dubreuil, B.,2005, « Vers une mutation de la fonction de direction. Point de vue sur une évolution indispensable », *Lien social*, Vol,748, pp. 4-11.
- Madlock, P. E. ,2008, « The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction », *The Journal of Business Communication (1973)*,Vol.45,1, pp. 61-78.
- Mahieu, C., 2007, *Le manager intermédiaire, intrapreneur: les paradoxes d'une nouvelle identité managériale* (No. hal-00204210).
- Mantere, S.,2008, « Role expectations and middle manager strategic agency», *Journal of management studies*, Vol.45,2,pp.294-316.
- Marc, E., Picard, D., & Fischer, G. N., 2015, *Relations et communications interpersonnelles-3e éd.* Dunod,132p
- March, J. G.,1991, « Exploration and exploitation in organizational learning ». *Organization science*, Vol.2,1,pp. 71-87.
- Marche, G. & Vallas, S., 2016, « Introduction. Mouvement, enracinement, fixité. », *Revue française d'études américaines*, Vol.149, 4,pp. 3-13.
- Marec, J. L.,2002, « Situations de communication dans la pratique de recherche: du terrain aux composites », *Études de communication. langages, information, médiations*,25,pp. 15-40.
- Maria José Sousa, Alvaro Rocha, 2019, « Leadership styles and skills developed through game-based learning », *Journal of Business Research*,Vol. 94,pp.306-366
- Martinsuo, M., & Hoverfalt, P., 2018, « Change program management: Toward a capability for managing value-oriented, integrated multi-project change in its context», *International Journal of Project Management*, Vol.36,1,pp. 134-146
- Maurin, M. & Gimenez, G.,2012, « Une pratique de psychodrame psychanalytique de groupe en institution : du contre-transfert individuel au contre-transfert groupal. » *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, Vol.59,2,pp.139-150.
- McCarthy, I., & Tsinopoulos, C., 2003, « Strategies for agility: An evolutionary and configurational approach», *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.14,2,pp 103.

- McIver, D., Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. ,2018,. « A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility», *Business Horizons*, Vol.61,3, pp.397-407.
- Meddeb, H., 2010, « La Tunisie, pays émergent?», *Sociétés politiques comparées*, 29.
- Meijamorelos J. H., 2005, *Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines*, Thèse en science de gestion dirigée par Michel Fiol Université Jouy-en Josas, HEC.
- Mellahi, K., & Wilkinson, A.,2004, « Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework», *International Journal of Management Reviews*, Vol.5,1, pp. 21-41.
- Merdinger-Rumpler C, Nobre T., 2011, « Quelles étapes pour la conduite du changement à l'hôpital ? », *Gestion 2000*, Vol.28, 3, pp. 51-66.
- Meredith, S., & Francis, D. ,2000, «Journey towards agility: the agile wheel explored», *The TQM Magazine*, Vol.12,2, pp.137-143.
- Meyer, A.D., 1982, « Adapting to environmental jolts », *Administrative Science Quarterly*, Vol.27,4,pp. 515-537
- Meyer, V.,2006, « De l'utilité des recherches-actions en SIC », *Communication et organisation*, Vol.30,pp. 89-108.
- Miège, B. (2012). Pour une méthodologie inter-dimensionnelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 1.
- Miège, B., 2004, *Penser la relation information-communication*. Dans :B. Miège, L'information–communication, objet de connaissance (pp. 9-68). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur, 260p
- Miège, B.,2000, « Les apports à la recherche des sciences de l'information et de la communication », *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, Vol.18,100,pp. 547-568.
- Mignon, S., 2009, « La pérennité organisationnelle », *Revue française de gestion*, 192,2,pp. 73-89.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. ,2003, *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.626p
- Miller, D., & Chen, M.J.,1994, « Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry», *Administrative Science Quarterly*, Vol.39,pp.1-23
- Mills, C. W., 1956, *The power elite: C. Wright Mills*. Oxford University Press, 423p

- Mintzberg, H. ,1982, *Structures et dynamique des organisations*, Paris: Editions d'Organization, 435p
- Mintzberg, H.,1971, «Managerial work: Analysis from observation», *Management science*, Vol.18,2, B-97.
- Missonier A., 2005, *La gestion dynamique du processus d'intégration post-fusion : la création d'une innovation conjointe dans le secteur des TIC*, thèse de doctorat en sciences de gestion, dirigée par Yvonne Giordano, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Mizouni, N.,2012, « L'UGTT, moteur de la révolution tunisienne », *Tumultes*, Vol.38-39,1,pp.71-91
- Moati, P., 2008, « La prospective sectorielle: les apports de l'approche évolutionniste ». *Management Avenir*, 3,pp. 205-233.
- Mohr, Jakki, and Robert Spekman,1994, « Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques», *Strategic management journal*, Vol.15,2, pp. 135-152.
- Morfaux, L. M., & Lefranc, J., 2005, *Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*. Armand Colin.616p
- Morin, E. ,2015, *Introduction à la pensée complexe*. Le Seuil, 158p
- Mornet, J., 2007, «Psychothérapie de groupe et psychose. » *VST - Vie sociale et traitements*, Vol.95,3,pp. 30-39
- Moscovici, S., & Buschini, F., 2003, *Les méthodes des sciences humaines*. Presses universitaires de France, 476p
- Mucchielli, A., 1993, *Communication interne et management de crise: avec auto-diagnostics pour dirigeants*. Les Ed. d'Organisation, 207p
- Mucchielli, A., 2009, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.312p
- Mucchielli, A.,2004, *Étude des communications: approche par la modélisation des relations*. Armand Colin, 176p
- Muller, S. ,2014, « Ouvriers et pharmaciens industriels face aux « dérives » de la sous-traitance ». Dans : Pierre Fournier éd., *Les travailleurs du médicament: L'industrie pharmaceutique sous observation* (pp. 153-175). Toulouse, France: ERES.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S.,1998, « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage», *Academy of management review*, Vol.23,2,pp. 242-266.

- Narasimhan R, Swink M, Kim SW ,2006, « Disentangling leanness and agility: An empirical investigation », *Journal of Operations Management*, Vol.24, 5, pp. 440-457
- Nelson, R. R., & Sidney, G.Winter.,1982, *An evolutionary theory of economic change*, pp. 929-964.
- Nioche, J-P.,1982, « De l'évaluation à l'analyse des politiques publiques », *Revue française de science politique* , Vol.32,pp. 32-61.
- Nobre T et Zawadzki C, ,2015, « Analyse par la théorie de la traduction de l'abandon et du détournement d'outils lors de l'introduction d'un contrôle de gestion en PME », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.18,1,pp.1-20
- Nussbaum, F., 2015, « Inaction publique et immobilisme privé : quand le renouvellement urbain échoue à Philadelphie », *Annales de géographie*,Vol.706,6,pp.603-626.
- OCDE, 2001, Perspectives économiques de l'OCDE, Vol.2001,2, Éditions OCDE, Paris, 230p.
- Oiry, E., & Vignal, J.,2016, « Peut-on manager un changement tout en le subissant? Le cas des managers de proximité », *Question (s) de management*, 2,pp. 61-72.
- Olivesi, S. ,2007, « À propos de l'institutionnalisation des SIC. Pour une histoire «localisée». *Questions de communication*, 12,pp. 203-225.
- Olivesi, S., 2002, *La communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, Presses universitaires de Grenoble, 164p
- Olivesi, S.,2012, « Le syndicalisme à l'épreuve de la communication », *questions de communication*, 21,pp. 269-290.
- Olivesi, S.,2013, « L'information sous influence scientifique. Note sur le façonnage de l'information par les groupes industriels », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*,3
- O'Neill, H. M., & Lenn, D. J.,1995, « Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear », *Academy of Management Perspectives*,Vol.9,4,pp. 23-33.
- Orazi, D., Turrini, A. & Valotti, G., 2013, « Le leadership du secteur public : nouvelles perspectives pour la recherche et la pratique ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol.79,3,pp.521-541.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin,496p
- Paillé, P.,2006, « Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait », *Revue Européenne de*

*Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, Vol.56,2,pp. 139-149.

- Palier, B., & Surel, Y.,2005, « Les «trois I» et l'analyse de l'État en action », *Revue française de science politique*, Vol.55,1,pp. 7-32.
- Paris T, ,2015, « Éditorial. L'agilité », *Le journal de l'école de Paris du management*, Vol.1, 111, pp. 3
- Parrini-Alemanno, S.,2007, « Contexte et contextualisation dans l'approche qualitative de la communication organisationnelle », *Recherche Qualitative*, 3,pp. 335-349.
- Pascal Moliner,2020, « Médias, relais et discussions sur Twitter. Proximités et distances lexicales à propos du Covid-19 », *Communication et organisation*, Vol.58, pp. 89-107.
- Pascal,R., 2005, « De la communication à l'incommunication ? », *Communication et langages*,146, pp.3- 18.
- Pasquier, M. ,2017, *Communication des organisations publiques*. De Boeck Supérieur, 304p
- Patalano, A. L., & Wengrovitz, S. M., 2007, « Indecisiveness and response to risk in deciding when to decide», *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol.20,4, pp. 405-424.
- Patton, M. Q., 2002, « Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective », *Qualitative social work*, Vol.1,3, pp. 261-283.
- Peigné.P., 2013, « Routines during an organizational change: a study on dynamics and its effects». *13th Annual Conference EURAM (European Academy of Management)*, Jun 2013, Istanbul, Turkey. pp.133. <hal-00876163>
- Pelletier, G. ,2005,. *De quelques réflexions sur la gestion du changement et sur l'art de diriger le dirigeant. La profession enseignante au temps des réformes*, 89-102.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., & Liu, P.,2012, « Dynamics of organizational routines: A generative model», *Journal of Management Studies*, Vol.49,8,pp. 1484-1508.
- Perret, V.,1996, « La gestion du changement organisationnel : articulation de représentations ambivalentes », *In 5ème conférence internationale de management stratégique*,Lille,pp. 13-15
- Pesqueux, Y. ,2015,. *Du changement organisationnel*, < halshs-01235164>, pp.1-67
- Pesqueux, Y., 2008, « Un modèle organisationnel du changement? », *Communication et organisation*, 33,pp. 86-92.

- Petrakis, P. E., Valsamis, D. G., & Kafka, K. I., 2017, « From optimal to stagnant growth: The role of institutions and culture », *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 2,3, pp. 97-105.
- Pettigrew, A. M., 1979, « On Studying Organizational Cultures », *Administrative science quarterly*, Vol.24,4, pp. 570-581
- Pichault, F., & Nizet, J. ,2012, *La coordination du travail dans les organisations*, Dunod, 125p
- Pichault, F., 2009, *Gestion du changement, Perspectives théoriques et pratiques*, 192p
- Pierre, J., Pichot, L., & Burlot, F., 2010, « Le sport en entreprise au service des pratiques managériales », *Communication. Informations médias théories pratiques*, Vol.28,1, pp.133-160.
- Planel, S., 2011, « Mobilisations et immobilisme dans l'arrière-pays de Tanger-Med: Effet des contradictions de la réforme de l'État », *Revue Tiers Monde*, hs. Vol.5, pp. 189-206.
- Plichon, C. R. ,2019, « Le manager face aux paradoxes du changement-Le rôle de la capacité négative », *Revue française de gestion*, Vol.45,278, pp.105-119.
- Plonka, F.S., ,1997, « Developing a lean and agile work force », *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol.7, 1, pp. 11-20
- Pollitt, C., Van Thiel, S., & Homburg, V. (Eds.), 2007, *New public management in Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 229p
- Potdar, P. K., & Routroy, S. ,2018, « Analysis of Agile Manufacturing Enablers: A Case Study », *Materials Today: Proceedings*, Vol.5, 2, pp. 4008-4015
- Proulx, J., 2019, « Recherches qualitatives et validités scientifiques », *Recherches qualitatives*, Vol.38,1, pp. 53-70.
- Pupion, P. C. ,2016, « L'esprit du NPM et les organisations publiques », *Gestion et management public*, Vol.5,3, pp. 1-3.
- Queiroz, M., Tallon, P. P., Sharma, R., & Coltman, T. ,2018, « The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance », *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol.27, 1, pp. 4-21.
- Question(s) de management, 2013, Vol.4,3, p 57-81.
- Quinn R. E. & Cameron K., 1983, « Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence », *Management Science*, vol. 29,1, pp.33-51

- Rappin, B.,2015, « Introduction: penser le management? », *Le Portique. Revue de philosophie et de sciences humaines*,35
- Rassin, E., 2007, « A psychological theory of indecisiveness », *Netherlands journal of psychology*, Vol.63,1,pp. 1-11.
- Ren, J., Yusuf, Y.Y., et Burns, N.D., ,2000, « A prototype of measurement system for agile enterprise» In: International Conference on Quality, Reliability, and Maintenance. Oxford, UK, Vol.3,pp. 247-252
- Reyd et, S., & Carsana, L., 2020, « Bien-être au travail et changement organisationnel: une combinaison délicate?», *Recherches en Sciences de Gestion*, 2, pp. 261-290.
- Reynaud J-D.,1964, « Crozier Michel, Le phénomène bureaucratique, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel »,*Revue française de sociologie*, Vol.5,3,pp. 337-340
- Rezsóhazy, R., 1996, *Pour comprendre l'action et le changement politiques*. DeBoeck Supérieur, 452p
- Robert, P.,2010, « Études de psychologie et processus de transmission dans le cadre des réformes de l'université. », *Le Journal des psychologues*,Vol.280,7,pp. 42-44.
- Robert-Demontrond, P., Beaudouin, V., Bellion, A., Dabadie, I., Schmidt, C. & Sugier, L. , 2018, II. Rôle, positionnement et réflexivité du chercheur sur un terrain ethnographique. Dans : P. Robert-Demontrond, V. Beaudouin, A. Bellion, I. Dabadie, C. Schmidt & L. Sugier (Dir), *Ethnographier la consommation: Théories et pratiques* (pp. 29-63). Caen, France: EMS Editions.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A.,1974, « Measuring organizational communication » , *Journal of applied psychology*, Vol.59,3,pp. 321-326
- Romanelli, E et Tushman, ML.,1994, « Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test » , *Academy of Management journal*, vol. 37, 5, pp. 1141-1166.
- Romzek, B. S., & Ingraham, P. W., 2000, « Cross pressures of accountability: Initiative, command, and failure in the Ron Brown plane crash », *Public Administration Review*, Vol.60,3,pp. 240-253.
- Rondeau, A., 2008, « L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, Vol.14,3,pp. 1-12.

- Rouleau, L., & Balogun, J., 2011, « Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence », *Journal of Management studies*, Vol.48,5, pp.953-983.
- Roy, M., & Prévost, P., 2013, « La recherche-action: origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion », *Recherches qualitatives*, Vol.32,2, pp. 129-151.
- Royer, I., & Zarlowski, P., 1999, « Le design de la recherche », *Méthodes de recherche en management*, pp.139-168.
- Rumelt, R. P., 1995, *Inertia and transformation. In Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 101-132). Springer, Boston, MA.
- Sabben, N., 2020, *Caractérisation, mesure et incidence de l'agilité dans le management des organisations*, Thèse en science de gestion dirigée par Sophie CROS, Normandie université.
- Sainsaulieu, I., 2017, *Conflits et résistances au travail*. Paris: Presses de Sciences Po, 192p
- Sainsaulieu, R., 2014, *L'identité au travail*. 4e éd. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques (1re éd. 1977), 604p
- Saint-Michel, S. et Wielhorski, N., 2011, « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », *@GRH*, Vol.1,1, pp. 13-38.
- Samdantsoodol, A., Cang, S., Yu, H., Eardley, A., & Buyantsogt, A. ,2017, « Predicting the relationships between virtual enterprises and agility in supply chains », *Expert Systems with Applications*, Vol.84, pp. 58-73.
- Sampieri-Teissier, N., Camman, C. & Livolsi, L., 2020, « La supply chain santé est aussi une affaire d'État ! », *Revue française de gestion*, Vol.293, pp.127-137.
- Sanchez R. ,2002, « Understanding Competence-based Management, Identifying and Managing Five Modes of Competence », *Journal of Business Research*, vol. 46, pp. 1-15
- Sanchez, L. M., & Nagi, R., 2001, « A review of agile manufacturing systems », *International Journal of Production Research*, Vol.39, 16, pp.3561-3600.
- Santo, V. M., & Verrier, P. E. ,2007, « Le management des organisations publiques », *Que sais-je?*, Vol.3,2724, pp. 17-18.
- Sauvezon C., 2017, « Structure sociale et cultures organisationnelles : une application du modèle des représentations Sociales », *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 23,1, pp. 43-61



- Schein, Edgar H.,1991, « What is culture » , *Newbury Park, CA: Sage Publicatios*, pp. 243-253.
- Schreyogg, G., & Kliesch-Eberl, M., 2007, « How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization », *Strategic management journal*, Vol.28,9,pp.913-933.
- Scotto d'Apollonia, L., 2016, « La dissonance communicationnelle des «porteurs de l'alerte» climatique », *VertigO-la revue électronique en sciences del'environnement*, Vol.16.2.
- Sghari, A., Chaabouni, J. & Baile, S., 2015, « Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique : cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne », *Management & Avenir*, Vol.4,4, pp. 15-40.
- Shafer R.A ,1997, *Creating organizational agility: The human resource dimension*, Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University
- Sharbrough, W. C., Simmons, S. A., & Cantrill, D. A.,2006, « Motivating language in industry: Its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness » , *The Journal of Business Communication (1973)*, Vol.43,4,pp. 322-343.
- Sharifi H & Zhang Z ,1999, « A Methodology for achieving agility in manufacturing organizations : Anintroduction», *International Journal of Production Economics*, Vol.62, 1-2, pp. 7- 22
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. ,2007,. « A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes», *International Journal of industrial ergonomics*, Vol. 37,5,pp.445-460.
- Shin H, Lee J-N, Kim D, Rhim H ,2015« Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance »  
»,*International Journal of Production Economics*, Vol.168, pp.181-196
- Shleifer, A., & Vishny, R. W.,1989, « Management entrenchment: The case of manager-specific investments», *Journal of financial economics*, Vol.25,1,pp.123-139.
- Smida, A. & Gómez Mejía, A. ,2010, « Entreprise stressée. Un essai de conceptualisation et une typologie », *Management & Avenir*, Vol.35,5,pp. 130-148
- Soparnot, R. ,2013, « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol.4,pp. 23-43.
- Stare, A C. S. P. M. ,2014, « Agile Project Management in Product development Projects », *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.119,pp. 295-304

- St-Arnaud, L.,2019, « Les pratiques de recherche en psychodynamique du travail au Québec», *Travailler*, 1,pp. 7-16.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A.,2011,« Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model», *Mis Quarterly*, pp.463-486.
- Tan, F. T. C., Tan, B., Wang, W., & Sedera, D. ,2017, «IT-enabled operational agility: An interdependencies perspective », *Information & Management*, Vol.54, 3, pp. 292-303.
- Taylor JR ,1993,« La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications », *Communication et organisation*, 3
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. ,2016, « Dynamic Capabilities and Organizational Agility», *California Management Review*, Vol.58, 4,pp. 13-35.
- Thakur, M.,1998,«Involving middle managers in strategy making», *Long Range Planning*, Vol.31,5,pp.732-741.
- Thelisson, A. S., & Kin, V.,2021, « Influence des managers d’interfaces lors d’un changement organisationnel: cas d’un processus d’intégration post- fusion », *Recherches en Sciences de Gestion*, 3,pp 57-82.
- Thépot, J., 1998, *Gestion et théorie des jeux : l'interaction stratégique dans la décision*. Vuibert, 268p
- Thévenet, M., 2003, *Une affaire de proximité*. Paris, Editions d’organisation, 184p
- Thévenot, L. ,2011,. Grand résumé de L'Action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement, Paris, Éditions La Découverte, 2006. Suivi d’une discussion par Jean-Louis Genard et Michel Grossetti. *SociologieS*.
- Thiétart, R. A. collectif., 2007, *Méthodes de recherche en management*, 648p
- Tirole, J.,1983, « Jeux dynamiques un guide de l'utilisateur », *Revue d'économie politique*,Vol.93,4,pp.551-575.
- Tixier, P. ,2002,. « 6. La conduite du changement ou le management à l’épreuve ». Dans : Pierre-Eric Tixier éd., *Du monopole au marché* (pp. 147-170). Paris: LaDécouverte.
- Trihan, A. ,2016, Du bon usage de l’audace en management. Dans : éd., *La fabrique du changement au quotidien: Paroles de directeurs* (pp. 113-130). Rennes: Presses de l’EHESP

- Trosa, S. ,2010, « Management public: les enseignements d'une enquête sur la perception de la RGpp. », *Revue française d'administration publique*, Vol.4,pp. 895-905.
- Tseng Y.-H., Lin C.-T ,2011, «Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers », *Information Sciences*, Vol.181,pp. 3693-3708
- Tsourveloudis, N. C., & Valavanis, K. P. ,2002, « On the measurement of enterprise agility», *Journal of Intelligent & Robotic Systems*, Vol.33,3,pp. 329-342.
- Uhalde, M.,2005, « Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations », *La Revue de l'Ires*, Vol.1,pp. 135-154.
- Usunier, J. C., 1993, *Introduction à la recherche en gestion*, 274p
- Vakaloulis, M., 2007, *Chapitre premier : La perpétuelle réforme de l'entreprise*. Dans : , M. Vakaloulis, *Le syndicalisme d'expérimentation* (pp. 19-53). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France, 178p
- Van de Ven A. H. et Scott Poole M. S.,1995, « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, Vol 20, pp. 510-540.
- Van de Ven, A. H., Walker, G., & Liston, J.,1979, « Coordination patterns within an interorganizational network » , *Human Relations*, Vol.32,1,pp. 19-36.
- Van Thiel, S., & Leeuw, F. L., 2002, « The performance paradox in the public sector », *Public Performance & Management Review*, Vol.25,3,pp. 267-281.
- Vandangeon-Derumez, I., 1998, *La dynamique des processus de changement*, Thèse en science de gestion, dirigée par Raymond-Alain Thiétart.Paris 9.
- Vassal, O.,2006, « Crise du sens, défis du management », *L'Expansion Management Review*,2, pp.67-73.
- Vassal, O.,2011, « L'impossible éthique des affaires », *L'Expansion Management Review*, 2,pp. 82-95.
- Vercueil, J., 2003, « Les approches évolutionnistes et institutionnalistes sont-elles complémentaires? La transition comme mise à l'épreuve », *Economie et institutions*,3,pp.74-98
- Vernazobres, P., 2009, « La mise en place d'un design de la recherche basé sur une approche ethnographique pour investiguer les pratiques confidentielles du coaching », *Revue de gestion des ressources humaines*, 4,pp. 42-62.
- Vinodh S Aravindraj S, ,2015, « Benchmarking agility assessment approaches: a case study», *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 1, 22,pp.2-17

- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V., 2013, « Management innovation: Management as fertile ground for innovation », *European Management Review*, Vol.10,1,pp. 1-15.
- Wacheux, F., 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.290p
- Wacheux, F., & Roussel, P., 2005, *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck, 440p.
- Waddell, D., et Sohal, A. S., 1998, « Resistance: a constructive tool for change management », *Management decision*. Vol.36,8, pp.543–548
- Walsh I et Renaud A., 2010, « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information », *Management & Avenir*, Vol.9,39, pp. 283-302.
- Walter, A. T., 2021, « Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization », *Management Review Quarterly*, Vol.71,2,pp. 343-391.
- Wart, M. V., 2003, « Public-Sector leadership theory: An assessment », *Public administration review*, Vol.63,2,pp. 214-228.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fisch, R., & Furlan, P., 1975, *Changements: paradoxes et psychothérapie*. Ed. du Seuil, 192p.
- Watzlawick, P., Wiener-Renucci, J., & Bansard, D., 1980, *Le langage du changement: éléments de communication thérapeutique*, Ed. du Seuil, 192p
- Weick, K. E., 1995, *Sensemaking in organizations*, Vol. 3, Sage, 248p
- Weppe, X., 2011, « Proximité entre humains et non-humains dans la construction de connaissances », *Revue française de gestion*, 4, pp.91-107.
- Winter, S.G., 1964, « Economic natural selection and the theory of the firm », *Yale Economic Essays*, vol. 4, Spring, pp. 225-272.
- Witt, P., 1996, « The Management of Transformation in East German Firms », *Journal of Enterprising Culture*, Vol.4,1,pp. 57-77.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M., 1990, « Transformational leadership and multiple levels of analysis », *Human relations*, Vol.43,10,pp. 975-995.
- Yin, R. K., 1994, « Discovering the future of the case study. Method in evaluation research », *Evaluation practice*, Vol.15,3,pp. 283-290.
- Yin, R. K., 2003, « Designing case studies », *Qualitative research methods*, Vol.5,14, pp. 359-386.

- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. ,1999,« Agile manufacturing :The drivers, concepts and attributes», *International Journal of production economics*, Vol.62, 1,pp. 33-43.
- Zhou, J., Bi, G., Liu, H., Fang, Y., & Hua, Z. ,2018, « Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility–An ambidexterity perspective». *Information & Management*.Vol.55,6,pp.695-708