

La communication organisationnelle, un outil stratégique d'adaptation en situation de crise

Organizational communication, a strategic tool for adaptation in crisis situation

AGHRAIGE Amina

Docteure en Communication et gestion RH

Faculté des lettres et des sciences humaines, Université IBN ZOHR- AGADIR

MAROC

Laboratoire Interdisciplinaire des Sciences Sociales

Date de soumission : 26/06/2025

Date d'acceptation : 09/08/2025

Pour citer cet article :

Aghraige. A. (2025) « La communication organisationnelle, un outil stratégique d'adaptation en situation de crise », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 8 » pp :544- 575.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans un contexte de crise, les organisations vivent des bouleversements qui peuvent impacter leur performance. Par une recherche empirique réalisée dans deux organisations marocaines, nous avons tenté de répondre à la question :

- Dans quelles mesures la communication organisationnelle constituerait un outil de gestion performant en situation de crise ?

Par une étude qualitative, nous avons constaté, le rôle des pratiques managériales dans l'orientation et l'encadrement des interprétations des membres de l'organisation afin de construire une culture organisationnelle cohérente et fonctionnelle qui sert de mécanisme innovant de gestion des RH et d'outil stratégique d'adaptation organisationnelle.

Les conclusions mettent en exergue le rôle de l'identité et la culture organisationnelles dans la reconquête de sens, la motivation du sentiment d'appartenance et la mise en place de nouvelles pratiques de gestion organisationnelles à travers la remise en question du modèle de gouvernance. De nouvelles pratiques managériales émergent alors : le système d'information et de communication est plus efficace, les employés participent à la prise de décision. Un système d'apprentissage est mis en place. La compréhension de ce rôle permettrait une gestion efficace de la crise organisationnelle.

Mots-clés : Identité et culture organisationnelles, communication organisationnelle, gestion des ressources humaines, gestion de crise, mécanisme d'adaptation.

Abstract

In a context of crisis, organizations experience upheavals that can impact their performance. Through empirical research carried out in two Moroccan organizations, we tried to answer the question:

- To what extent would organizational communication be an effective management tool in a crisis situation?

Through a qualitative study, we have observed the role of managerial practices in guiding and framing the interpretations of the members of the organization in order to build a coherent and functional organizational culture that serves as an innovative HR management mechanism and a strategic tool for organizational adaptation.

The conclusions highlight the role of organizational identity and culture in reclaiming meaning, motivating the sense of belonging and implementing new organizational management practices through the questioning of the governance model. New managerial practices then emerged: the information and communication system was more efficient, and employees participated in decision-making. An apprenticeship system is set up. Understanding this role would allow for effective management of the organizational crisis.

Keywords: Organizational identity and culture, organizational communication, human resources management, crisis management, coping mechanism.

Introduction

L'année 2020 et 2021 ont été marquées par la pandémie de Covid-19. Une crise sanitaire qui a engendré une crise économique et des temps d'incertitudes pour la majorité des organisations. Dans ce sens, de nombreuses études ont relaté les problèmes que rencontrent les organisations en contextes de crises. La plupart se sont intéressées à la gestion organisationnelle post-crise pour en tirer les leçons et se prémunir des crises à venir. Mais, que dire des représentations de la notion de crise et de la gestion du sentiment de la panique ?

Il est incontestable que les théories qui pensent la crise comme évènement et celles qui la voient comme processus se croisent et se complètent, mais il reste tout de même important de voir ce concept comme une opportunité d'apprentissage organisationnel et de le lier à la culture de l'organisation dans la mesure où celle-ci représenterait un processus d'adaptation organisationnelle. Certaines recherches ont dévoilé certaines variables et des comportements en relation avec l'identité et la culture organisationnelles, qui font que l'action d'adaptation entreprise par l'organisation en situation de crise se solde par un échec.

Pratt et Foreman, 2000, ont relevé le maintien du statu quo. D'autres chercheurs évoquent le souci de la préservation du sens qui surgit chez les employés par rapport à leur identification à l'organisation (Albert, 2000 ; Fiol, 2002 ; Chédotel, 2004) et à l'approche culturelle de celle-ci. D'autres ont parlé du mécanisme d'apprentissage cognitif dans l'organisation sans pour autant le relier ni à l'identité ni à la culture organisationnelles (Noumaire, 2010 ; Bergman et Lifvergren, 2012 ; Stebbins et Valenzuela, 2015). Par exemple, Dans leur recherche intitulée : « *Evolution d'un mécanisme d'apprentissage parallèle : trente-cinq ans avec le Kaiser Permanente Communications Forum* », Michael Stebbins et Judy L. Valenzuela (2015), ont fait référence au concept de mécanisme d'apprentissage utilisé dans une organisation pharmaceutique pour soutenir la communication et instaurer le changement en période de crise. Dans la littérature, et à notre connaissance, la mise en relation de ces concepts : l'identité et la culture organisationnelles et le mécanisme d'apprentissage cognitif n'a fait l'objet de recherche que très récemment dans l'étude de Shannon Brown, Michael R. Manning et James D. Ludema, 2016 et dans la nôtre en 2024. La première a fait émerger l'idée d'identité organisationnelle comme un mécanisme spécifique d'apprentissage cognitif (Shannon Brown, M. R. Manning et James D. Ludema, 2016), la seconde a démontré que l'identité et la culture organisationnelles représentent un mécanisme d'adaptation organisationnelle (A. Aghraige et M. Seguenfle, 2024).

La problématique de la gestion de crise, de l'adaptation et du changement demeure toujours d'actualité. En dépit du nombre considérable de recherches qui se sont penchées sur la question, "Le changement organisationnel est difficile" (Shannon Brown, M. R. Manning et James D. Ludema, 2016). Afin de découvrir comment la communication organisationnelle accomplirait le rôle d'un outil de gestion et de définir la relation entre l'identité ou la culture organisationnelles et la capacité de s'adapter, d'accomplir le changement et de surmonter la crise. Nous avons mené deux études de cas en deux PME, pour explorer le processus suivi par les deux organisations pour surmonter la crise. Nous nous sommes attelés à définir les actions managériales qui ont permis l'adaptation aux nouvelles conjonctures et le succès du changement en période de crise.

Par ailleurs, cette recherche met en avant la relation entre les concepts d'identité et de culture organisationnelles, de communication organisationnelle, de mécanisme d'adaptation organisationnelle et la reconquête de sens au sein de l'organisation. Nous répondrons alors à cette question : Comment l'identité et la culture organisationnelles à travers la communication organisationnelle favoriseraient la relance et la performance de l'entreprise en situation de crise ? Et donc, dans quelles mesures la communication organisationnelle constituerait un outil de gestion de crise ?

Avant de présenter les deux organisations étudiées et d'expliquer leurs contextes. Nous allons au préalable exposer ce que la revue de littérature offre comme théories principales des concepts qui composent notre objet de recherche. Nous annoncerons alors notre méthodologie de recherche, et nous enchaînerons par les observations et constatations vécues dans les deux organisations en période de crise, avant de les analyser et de les interpréter à la lumière de certaines théories préétablies. Pour finir, nous présenterons notre conclusion, nous déterminerons les limites et nuancerons les perspectives éventuelles de recherches.

1. La crise organisationnelle

La notion de crise a toujours représenté un phénomène complexe, liée à l'austérité et la difficulté. Dans Larousse par exemple, on lui trouve cette signification : « une phase difficile traversée par un groupe social. », cette définition fait de la crise un événement néfaste et ne correspond pas tout à fait au monde de l'entreprise. A travers l'histoire des sciences de gestion, deux courants de pensée se sont distingués par rapport à la signification de la crise. D'un côté, Ceux pour qui la crise représente un événement ; citons Hermann (1988) pour qui la crise est « un événement surprenant les individus, restreignant leur temps de réponse et menaçant leurs objectifs prioritaires », et Shrivastava (1988) lui qui la définit comme étant « un événement à

faible probabilité et à fort impact ». Weick (1988) élargie cette signification en mentionnant que la crise « menace les buts fondamentaux d'une organisation ». D'un autre côté, ceux pour qui la crise correspond plus à un processus. Pauchant et Mitroff (1995) par exemple, voient la crise comme « l'accumulation d'événements probables au niveau d'une partie ou de l'organisation dans son ensemble pouvant interrompre ses opérations présentes ou futures en affectant les individus et les communautés à un niveau physique, psychologique et existentiel ». Reilly (1993), lui, la représente comme étant « une situation nocive et perturbatrice de grande ampleur, soudaine, consommatrice de ressources et qui s'inscrit généralement en dehors des cadres opératoires et des schémas de références typiques des gestionnaires ». Pour Combalbert (2005), la crise est « une situation sortant du cadre habituel des incidents connus, avec la nécessité de prendre en urgence des décisions stratégiques et de s'organiser. Les enjeux apparaissent comme exorbitants, multiples et pour la plupart ne se révèlent qu'au fil des temps ». Selon Roux-Dufort (2003), la crise représente « un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnement ». De toutes ces définitions. La notion de crise représente un ensemble d'événements inhabituels et troublants qui constituent un processus durant lequel les difficultés s'accumulent et engendrent des dysfonctionnements organisationnels compromettant la gestion habituelle de l'organisation, entravant la réalisation des objectifs planifiés et menaçant sa stabilité.

La productivité prend alors un grand coup, la prise de décision devient compliquée, la finalité et les objectifs sont altérés, les ressources s'épuisent en vain. Toutes les recherches en relation avec la crise, la qualifient par une connotation négative et l'associe généralement aux événements externes. Cette définition subjective ne correspond pas vraiment à la notion de crise comme nous l'envisageons aujourd'hui. Plusieurs entreprises ont vécu différentes situations qu'on peut qualifier de crise pour la simple raison que ces conjonctures ont fait surgir des doutes, de l'incertitude, de l'hésitation, des conflits et des comportements inhabituels au sein de l'organisation. Mais c'est quoi qui déclenche cette avalanche de situations complexes, successives et entremêlées ? C'est plus l'effet de surprise, l'incompréhension et le manque de préparation à de telles situations. Pourtant certaines entreprises trouvent dans la crise une situation parfaite pour se propulser au sommet et réaliser plus d'objectifs et de bénéfices par rapport aux situations habituelles. La crise qui a une connotation négative peut s'avérer être une opportunité. Une situation propice pour mettre en place un changement et gagner en apprentissage organisationnel. Nous définissons alors la crise, comme un processus fait d'un ensemble de situations liées entre elles, qui font sortir l'entreprise de sa zone de confort,

entraînant de grands et de profonds changements et poussant l'ensemble des parties de l'entreprise à s'adapter rapidement en acquérant un nouvel apprentissage et en étant plus créatif dans leur façon de gérer les imprévus.

La notion de crise est plus sujet à des interprétations et à des perceptions de la part des acteurs de l'organisation, ce qui la rend encore plus complexe à saisir et à étudier. La représentation que se fait l'ensemble des acteurs de la crise a des conséquences néfastes sur leurs actions et sur leurs façons de gérer la situation. Ce qui fait de la crise un phénomène co-construit et une élaboration sociale qui perturbe la pensée et influence les actions. Il est donc inconcevable d'étudier la crise sans envisager son interprétation, comme l'ont mentionné Weik (1988) et Laufer (1993). Ce dernier trouve que l'interprétation de la crise a un rôle décisif. Et comme l'organisation aide les individus à donner du sens à leurs activités collectives, elle peut les aider à associer la crise à des actions d'apprentissage et de remises en question constructives. Apprendre à agir rapidement et efficacement doit faire partie des apprentissages organisationnels que la situation de crise vient tester et mettre à jour. Repérer les opportunités et saisir les occasions est une des interprétations que doit avoir la notion de crise dans la représentation mentale des individus lors d'action collective. Selon Smircich et Stubbart (1985) les interprétations influencent et guident la vision des individus de leur environnement et de leur organisation. Les expériences passées servent de procédures et de schémas pour appréhender et affronter les nouvelles situations. Roux-Dufort (2003) trouve que la crise est « un concept fondamentalement lié à la perception que peuvent en avoir les acteurs », ce qui fait de la crise une situation dynamique qui dépend des interprétations et représentations des individus. « La notion de perception de la crise » Julien Boumrar (2010), doit être prise en compte lors de l'encadrement des interprétations de l'ensemble des acteurs de l'organisation. De cette façon, la crise peut représenter une véritable opportunité d'enrichissement et d'amélioration des pratiques organisationnelles. La crise est sans doute une situation prévisible et non négligeable que rencontrera probablement une entreprise durant son existence. C'est aux acteurs de déterminer la façon dont elle impactera leur environnement.

2. La culture et l'identité organisationnelles

Le concept de l'identité organisationnelle a été évoqué pour la première fois dans la littérature par Albert et Whetten (1985). Il désigne tout ce qui est considéré par les membres de l'organisation, comme étant « central, durable et distinctif » (Albert et Whetten, 1985 ; Pratt et Forman, 2000). Depuis quelques années maintenant, l'identité organisationnelle est au cœur de plusieurs recherches (Gomes da Silva, 2010). « Qui sommes-nous ? » une question que doit se

poser l'organisation si elle veut déterminer son identité (Corley et al. 2006). Scott et Lane, (2000), ainsi que Empson (2004), trouvent que l'identité organisationnelle, même si elle est sentie différemment par les membres de l'organisation, elle représente une unité composée de croyances perçues collectivement. Selon Rallet et Torre (2006), Christophe Lejeune et Alain Vas (2011), la base de l'identité organisationnelle est le sentiment d'appartenance éprouvé par les membres d'une organisation. « L'identité organisationnelle prend corps dans des logiques de similitude et d'appartenance » (Christophe Lejeune et Alain Vas, 2011). Gioia et Longenecker (1994) trouvent que celle-ci est une compréhension commune des représentations cognitives partagées par les membres de l'organisation. On trouve aussi ce sens selon lequel elle constitue un schéma ou un cadre cognitif qui guide les compréhensions et les perceptions de sens des individus à propos de ce qui est leur organisation (Gray et Brass, 2000). Se dégage alors deux perceptions de l'identité organisationnelle : celle des institutionnalistes, qui voient que c'est un ensemble d'affirmations directives qui guide les membres de l'organisation dans leurs conceptions de leur identité collective. On parle alors, de schéma ou de cadre d'interprétation identitaire collectif. (Brown et Starkey, 2000 ; Ackerman, 2000 ; Scott et Lane, 2000 ; Ravasi et Schultz, 2006 ; Whetten, 2006 ; Giseline Rondeaux et F. Pichault, 2011). Et celle, des social-constructionnistes, qui estiment qu'elle est un construit collectif des membres de l'organisation, par le biais d'interprétations partagées lors des interactions sociales de la façon dont ils perçoivent leur organisation. On parle dès lors, de croyances et de compréhensions identitaires organisationnelles co-construites. (Dutton et al., 1994 ; Gioia, 1998 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Gioia et al., 2000 ; Ravasi et Schultz, 2006).

Malgré le fait que chacune de ces visions semblent fondées, Ravasi et Schulz (2006), jugent que les deux perspectives se croisent, se combinent et s'harmonisent pour n'en former qu'une seule représentation, plus juste et plus conforme de la conception de l'identité organisationnelle. Un point de vue que nous partageons et une perspective que nous adoptons dans le cadre de cette étude. L'identité organisationnelle est le fruit des interactions continues impliquant les affirmations identitaires directives stratégiques d'un côté, et les compréhensions et interprétations identitaires produites par les membres de l'organisation de l'autre côté. L'identité organisationnelle se conçoit donc comme une « interaction dynamique » (G.Rondeaux et F.Pichault, 2011). Cette interaction continue, fait d'elle un processus en perpétuel construction.

Nous rejoignons alors, la définition donnée par Scott et Lane (2000), qui la considèrent comme étant « l'ensemble des croyances partagées par les dirigeants et les stakeholders concernant les

caractéristiques centrales, durables et distinctives d'une organisation ». Cette définition s'aligne bien avec la conception de Ravasi et Schultz (2006), qui affirment que la perspective des institutionnalistes et celle des social-constructionnistes sont en effet complémentaires, et constituent une définition plus complète et plus large de l'identité organisationnelle. Nous concevons alors l'identité organisationnelle comme une conception dynamique, un processus en développement permanent, résultant d'une interaction plus dynamique et continue.

La culture organisationnelle est une dimension de l'identité de l'organisation et l'opérationnalisation de celle-ci. Elle représente l'ensemble des valeurs, des croyances, des comportements, des pratiques et les normes qui guident les acteurs de l'organisation dans leur façon d'interagir et leur manière de prendre des décisions. La culture organisationnelle est institutionnalisée, elle est généralement définie par la direction ou le leadership et est diffusée par la suite à travers l'organisation, afin d'influencer le comportement et la perception de tous les acteurs de l'entreprise. La culture organisationnelle doit être en cohérence avec l'identité et la structure de l'organisation pour qu'elle soit opérationnelle et qu'elle influence les employés et toutes les parties prenantes de l'organisation. Il existe différents modèles de culture organisationnelle, autant de modèles que de types de direction et de leadership. Quinn et Cameron (2005) avait identifié quatre types de culture d'entreprise pour le modèle de valeurs concurrentes :

- **La culture clanique** qui privilégie la collaboration, le travail d'équipe et favorise le sentiment d'appartenance.
- **La culture adhocratie** qui favorise l'innovation, valorise la prise de risque et prône l'adaptation rapide au changement.
- **La culture hiérarchique**, on la retrouve surtout dans les structures formelles, caractérisées par des règles strictes et où la prise de décision est centralisée. Elle est typique des organisations traditionnelles.
- **La culture de marché**, cette culture s'appuie sur la rentabilité, la performance et la compétitivité. Les entreprises qui adoptent cette culture sont axées sur les résultats et la satisfaction client.

Toutefois, d'autres types de culture organisationnelle existent, ces différents modèles peuvent être associés et combinés. Une culture organisationnelle forte et opérationnelle peut avoir un impact important et significatif sur plusieurs aspects de l'entreprise, à savoir, l'attraction et la rétention des talents, la motivation et l'engagement du personnel, la productivité et la

performance des acteurs, la cohérence de la marque, de l'image et de la communication de l'entreprise ...

Cette définition nous pousse à nous interroger si celle-ci ne peut être utilisée comme un outil de gestion de crise et de réussite du changement ? Et comment l'identité et la culture organisationnelles influence l'approche communicationnelle de l'organisation pour constituer le mécanisme d'adaptation organisationnelle ?

De tout ce qui précède, nous formulons nous hypothèses comme suit :

- L'identité et la culture organisationnelles influencent la construction de sens au travail.
- L'identité et la culture organisationnelles renforcées par l'apprentissage organisationnel constitue le mécanisme d'apprentissage organisationnel et favorise une approche communicationnelle efficace.
- L'approche communicationnelle fondée sur l'identité et l'apprentissage organisationnels constitue un mécanisme d'adaptation organisationnelle actif.

3. La culture et l'identité organisationnelles, un processus d'adaptation organisationnelle

La culture organisationnelle est influencée par différents facteurs, principalement le leadership, les valeurs de l'organisation, les processus de gestion des ressources humaines, la gestion de la performance, la conception des lieux de travail, la technologie utilisée par l'entreprise ou son degré d'automatisation et son environnement externe. Néanmoins, la base et le fondement de la culture organisationnelle est l'identité organisationnelle, c'est pourquoi les dirigeants jouent un rôle important dans la définition et la promotion des valeurs de l'entreprise, les ressources humaines quant à eux, sont responsables de la mise en place de politiques et de processus qui vont soutenir la culture instaurée et l'activer. Elle est la dimension visible de l'identité de l'organisation. Le développement et l'opérationnalisation de la culture organisationnelle nécessite une attention constante, une élaboration particulière de l'identité organisationnelle et une adaptation continue aux changements.

3.1 L'adaptation organisationnelle

Avant de discuter l'adaptation organisationnelle nous devons d'abord expliquer pourquoi nous percevons l'identité organisationnelle et à travers elle la culture organisationnelle comme un dispositif fondamental de l'adaptation organisationnelles. Pour ce faire, nous estimons qu'il est important de sortir du concept de l'identité des sciences de gestion, vu que les recherches concernant cet objet d'étude dans la discipline n'ont pas encore examiné tous les volets possibles de cette notion. C'est un concept interdisciplinaire que nous souhaitons explorer et

approfondir. C'est pourquoi il nous semble impératif de tracer l'évolution de la notion d'identité. Comme le concept a été transféré d'une discipline à l'autre, cela implique qu'il garde et qu'il renferme certaines caractéristiques qui lui sont propres, et que ces caractéristiques peuvent s'étendre et s'appliquer à d'autres formes. Tracer ce parcours nous aidera à déterminer certains aspects de l'identité et donc de la culture une dimension de celle-ci.

Emprunté à la discipline sociologique où le concept a fait son apparition au travers des études de chercheurs sociologues (Cooley, 1902 ; Mead, 1934 ; Goffman, 1959 ; Sainsaulieu, 1976 ; Berger et Luckmann, 1986 ; guichard, 1993 ; ...), transféré ensuite dans la discipline psychologique, où il a poursuivi son évolution pour se voir attribuer d'autres sens et d'autres définitions. Le concept d'identité, depuis quelques années maintenant, connaît une véritable expansion au cœur de la discipline des sciences du management. Cette évolution de sens a contribué à la compréhension des caractéristiques dynamiques de l'identité. En partant de « l'habitus » de Bourdieu (1980, 1992) qui a inspiré Berger et Lukmann (1986) qui ont parlé de la notion de « rôle » comme schémas opératoires ; Touraine (1992) qui a formulé la notion de « model de soi intériorisés » ; Dubet (1994), lui, qui a évoqué « l'expérience » comme phénomène sociologique. Partant de cette constatation, et comme une organisation représente une entité, qu'elle est considérée devant la loi comme une personne morale, nous considérons que ce qui s'applique à une personne peut s'appliquer à une organisation, d'autant plus que l'identité a des spécificités qui la distingue de toute autre notion. Ce qui nous pousse à croire que l'identité organisationnelle comme chez l'individu joue des rôles et représente un schéma opératoire (Berger et Lukmann, 1986) d'adaptation ; elle accumule l'expérience et se nourrit de cette dernière ; elle peut avoir plusieurs facettes selon qu'elle est interne ou externe, qu'elle est perçue par les dirigeants, les leaders ou par les autres membres ; elle comporte plusieurs dimensions selon les interactions qui la façonne et les contextes qui l'interpellent. Elle représente « [...] le sentiment d'unité et de continuité [...], le sentiment d'unicité et d'incomparabilité » (B. Domora, D. et G. Aisenson, Cohen-Scali et J. Pouyaud, 2008). Ces qualités font d'elle un outil stratégique qui permet d'accumuler les expériences et de transférer les apprentissages. La culture organisationnelle qui est l'opérationnalisation de l'identité organisationnelle représente quant à elle, le filtre qui va permettre de détecter les comportements qui sont à l'encontre des valeurs de l'organisation ainsi que les erreurs qui en résultent. L'identité et la culture organisationnelles sont donc un véritable processus d'apprentissage et d'adaptation.

Il est indiscutable que le concept d'apprentissage organisationnel a déjà été approuvé et confirmé dans les sciences de gestion (Shani et Docherty, 2003). Ce concept renvoie au processus à travers lequel l'organisation et ses membres intègrent et assimilent les expériences vécues par l'organisation et les changements qui s'en suivent (Hedberg, 1981 ; Dixon, 1999 ; Garvin, 2000). Cette définition rejoint l'idée de Leonard qui précise que tout changement implique forcément un apprentissage. L'apprentissage organisationnel perdure dans l'organisation même quand les membres de celle-ci changent. Il est mémorisé par l'organisation à travers son identité et est transféré et inculqué par le biais de la culture organisationnelle, de sorte qu'il influence l'ensemble de ses employés dont les plus récents.

Le mécanisme d'apprentissage est d'après Shani et Docherty (2003) « les conditions préalables qui sont conçues pour promouvoir et faciliter l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel » (p. 26)¹. Selon Flemming, Fredberg et Shani (2011), le mécanisme d'apprentissage constitue le dispositif par lequel l'évaluation des situations et la résolution des problèmes sont faites, ce dernier est acquis grâce à la pensée, la diffusion des sens et l'expérience. Il s'agit là de mécanisme d'apprentissage cognitif. Ce dispositif aide les membres de l'organisation à concevoir une compréhension collective de la crise et du changement requis, comme le précise Stebbins et Valenzuela (2015). Dans toutes ces définitions attribuées par les auteurs au mécanisme d'apprentissage organisationnel, on devine et on entend l'identité et la culture organisationnelles. Les définitions des deux concepts se croisent et se rejoignent en différents points (la notion d'expérience, de rôle, de processus cognitif, d'habitudes, de pratiques, d'outil de construction de sens partagé ...).

L'identité et la culture organisationnelles sont en partie institutionnalisées. La préoccupation par le développement de nouvelles compétences organisationnelles fait que le mécanisme d'apprentissage organisationnel est dans sa majorité institutionnalisé. Un autre point commun entre l'identité et la culture organisationnelles et le mécanisme d'apprentissage organisationnel. L'activation, l'enrichissement et l'enclenchement du mécanisme d'apprentissage organisationnel nécessite le relancement, la dynamisation et le réajustement de la culture organisationnelle. Ce processus renforcerait et réaffirmerait l'identité organisationnelle qui conserverait et renfermerait l'apprentissage accompli, le diffusent en permanence dans l'ensemble de l'organisation. L'accomplissement et la réalisation de ce processus à travers la

¹ Schein (2010), *organizational culture and leadership*, San Francisco, cas : Jossey-Bass, Shani et Docherty, 2003, *Learning by design*, Oxford : Blackwell.

communication organisationnelle constituerait le mécanisme d'adaptation organisationnelle. L'activation, la régénération, le dynamisme et le réajustement de la culture organisationnelle nécessite la mise en place d'une communication organisationnelle efficace et pertinente.

4. La communication organisationnelle

La communication organisationnelle est un facteur déterminant dans la réussite d'une entreprise. Le choix du style et du type de communication adopté et instauré par les dirigeants d'une organisation nécessite une grande et profonde réflexion. La culture de l'organisation, sa structure, ses objectifs, sa mission et le climat recherché au sein de l'entreprise, sont tous des éléments importants à prendre en considération lors du choix et de la mise en place de la communication organisationnelle. Une communication efficace et pertinente permet d'atteindre les objectifs escomptés et favorise la prospérité en encourageant la collaboration, l'ingéniosité, l'innovation et la création de la valeur, ce qui garantit la performance de l'organisation. La communication organisationnelle est ce qui permet d'évoquer, de mobiliser et de transmettre les cadres de références et de partager les schémas de perceptions sélectionnés par l'organisation, imprégnés dans son identité et exprimés et véhiculés par la culture de cette dernière. Si l'identité organisationnelle représente une vision de ce que veut être et comment se voit une organisation, et que la culture organisationnelle reflète les valeurs et les pratiques de l'organisation, la communication organisationnelle elle, porte et diffuse cette vision. L'approche communicationnelle employée par la direction d'une entreprise et pratiquée dans et par l'organisation impacte et influence le degré de compréhension, d'adhésion et d'assentiment à la culture et à l'identité de l'organisation, et donc le comportement de l'ensemble des acteurs de l'organisation. La communication est un support et un outil sur lequel repose toute activité organisationnelle. Elle intervient dans tous les secteurs et les dimensions de l'organisation (la gestion des ressources humaines, la prise de décision, l'échange et la gestion de l'information...). D'après Riel (1995), la communication organisationnelle englobe les stratégies organisationnelles, les relations publiques, la communication interne et externe, le marketing et la publicité corporative. Elle comprend toutes les activités de communication dont elle dépend et qui la mettent en relation avec un public. Pour Kreps (1990), celle-ci représente le processus par lequel les acteurs de l'organisation arrivent à obtenir les informations et à comprendre et élaborer les changements qui la concernent. « *L'organisation advient dans et par la communication, [...] elle ne peut être pensée indépendamment des processus conversationnels qui en sous-tendent et en médiatisent à la fois le fonctionnement et*

le changement [...] L'organisation se révèle dans la conversation » (Gramaccia G, 2001, p. 226).

5. La gestion des ressources humaines

Le capital humain est l'actif le plus important et le plus précieux de l'organisation. Sans l'implication de l'actif humain aucun changement ne peut avoir lieu, la gestion de crise ne peut se faire et point de réussite. La gestion des ressources humaines est ce qu'il y a de plus compliqué dans une organisation, c'est pourquoi l'organisation a besoin de mettre en place différents outils et processus lui permettant et facilitant la gestion de son capital humain. La bonne gestion des ressources humaines débute par l'élaboration d'une identité organisationnelle cohérente et opérationnelle, d'une culture organisationnelle pertinente et fonctionnelle, et d'une approche communicationnelle efficace sans oublier le choix du leadership. La mise en œuvre de ces facteurs permettra la mise en place de « *la sécurité psychologique* » (Amy C. Edmondson, 2018), la création et la diffusion du sens au travail, le respect des lois, des réglementations du travail, le renforcement du sentiment d'appartenance et de l'engagement et l'amélioration de la productivité et de la performance de l'entreprise. La mise en place d'un système communicationnel efficace et approprié fait que les employés se sentiront écoutés, les interactions au travail sont valorisées, l'environnement de travail est positif et productif, l'apprentissage organisationnel partagé et permanent, le changement serait une occasion d'apprentissage et la crise une opportunité d'évolution. La sélection, l'élaboration et la mise en place de ces outils de gestion facilitent l'identification des employés à leur organisation, l'alignement et la conformité à sa culture et l'incarnation de ses valeurs. Leurs perceptions et leurs compréhensions seront positives et leurs pratiques répondent aux valeurs de l'organisation. Ce genre de management est appuyé par une gouvernance d'entreprise participative. Ce qui engendre une entreprise apprenante et résiliente, qui face aux difficultés et aux imprévus promeut l'apprentissage et favorisent l'accomplissement du mécanisme d'adaptation organisationnelle.

6. L'apprentissage organisationnel et la gestion de crise

L'apprentissage organisationnel comme il a été défini par Koenig (1994), représente un phénomène et un acte collectif de création et d'acquisition de compétences qui à long terme modifie et transforme la compréhension et la gestion des situations. Les organisations accumulent un savoir-faire qui leur permet la résolution de problèmes et la prévention d'autres problèmes éventuels. La création de connaissances organisationnelles passe par un apprentissage organisationnel dynamique qui repose sur un système relationnel formel et actif

renforcé par une approche communicationnelle efficace qui comprend l'écoute active, et le partage d'informations réelles et instantané.

L'apprentissage organisationnel permet de transformer les connaissances implicites acquises à travers l'expérience en connaissances explicites, dites aussi conscientes qui représentent le savoir, et vice versa. Cette dynamique collective de la création de la connaissance et sa diffusion repose sur la capacité, la souplesse et la force du mécanisme d'apprentissage mis en place par le corps organisationnel. Ce mécanisme d'apprentissage [l'apprentissage organisationnelle + l'approche communicationnelle] qui gère, transmet et diffuse les connaissances et les expériences accumulées par l'ensemble de l'organisation, imprègne l'identité de l'organisation et marque sa culture, ce qui façonne, encadre et influence les perceptions, les représentations et les interprétations de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Cette manœuvre faciliterait la gestion de la crise et permettrait l'anticipation et la préparation mentale et psychique des individus à un tel événement. Cet exercice atténuerait l'effet de surprise et de panique qu'engendre un contexte pareil. Selon Weick, les interprétations mentales doivent permettre la gestion de la crise à travers la prise de conscience du pouvoir qu'a l'individu sur son interprétation. La gestion de la crise doit se réaliser en différentes dimensions, puisque cette dernière ne correspond pas seulement à un événement isolé, mais à un ensemble de situations successives qui s'accumulent et s'entremêlent formant un processus. C'est pourquoi, pas mal de chercheurs ont expliqué que la gestion de la crise doit se faire en amont pour anticiper les différents changements qui peuvent atteindre l'environnement organisationnel ; Durant pour étudier et apprendre de la nouvelle situation que représente la crise, accompagner le changement que nécessite la conjoncture, gouverner et diriger à bon escient les moyens qui facilitent et limitent les effets de la crise ; En aval de la crise pour gérer les conséquences et pour déterminer les effets positifs et négatifs de la crise. La représentation qu'ont les individus de la crise joue un grand rôle dans la gestion de celle-ci, c'est la raison pour laquelle il est impératif d'introduire un cadre interprétatif de la crise et de sa gestion dans la culture et l'identité de l'organisation, ce qui ferait de l'interprétation de celle-ci une opportunité d'apprentissage et un exercice de résilience et d'adaptation. Dans cette perspective, la crise représenterait un processus capital qui offrirait des opportunités et des occasions considérables à l'entreprise pour s'améliorer, prospérer et s'ouvrir à de nouvelles possibilités. C'est aussi l'occasion de mettre en avant sa créativité et son talon à dénicher les opportunités et à contourner les obstacles. Les dirigeants et les leaderships se verraient alors attribuer un nouveau rôle, celui d'influencer positivement les comportements des individus, d'encourager la créativité, de s'assurer du bon

fonctionnement du système communicationnel et de présenter des réponses convenables, satisfaisantes et convaincantes, aux questionnements que pourraient avoir toutes les parties prenantes de l'entreprise. Ils représenteraient alors, une source d'inspiration. Ils ont la responsabilité de façonner et de modeler les mentalités de tous les acteurs de l'organisation pour agir ensemble convenablement et positivement en période de crise. La gestion de crise passe par des phases importantes et incontournables, à savoir : la préparation, l'acceptation, l'adaptation et le changement. C'est un processus complet où l'adaptation rigoureuse et organisée, la flexibilité et la formalisation est de mise. Comme Combalbert (2005) l'a cité : « l'ouverture d'esprit, la diversité des analyses, la capacité d'adaptation, la remise en question, l'aptitude à prendre des décisions sont des caractéristiques fondamentales d'une gestion efficiente ».

7. Le mécanisme d'adaptation organisationnelle : outil de gestion organisationnelle

Dans des contextes d'incertitude, le changement organisationnel représente une alternative pour garantir la survie et la prospérité des organisations, ce changement passe par l'adaptation organisationnelle.

La littérature regorge de définitions du changement organisationnel. Nous en invoquons certaines pour mieux concevoir le changement organisationnel : Selon Collerette et al, (1997, p20)² et indépendamment de la valeur du changement : « Le changement est tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable», c'est aussi, et selon les mêmes auteurs : « Toute modification relativement durable dans un sous-système, pourvu que cette modification soit observable ».

Pour Bélanger (1994), « le changement est le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation inadéquate à une autre plus adaptée. »³

Le changement organisationnel est un processus continu qui constitue la vraie nature de l'organisation. Ce mouvement constitue avec le temps un apprentissage imprégné dans la mémoire de l'organisation. Cette transition et ce passage ne se font pas toujours de façon brusque. Le changement peut être réactif ou proactif.

² Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron (1997), Le changement organisationnel : Théorie et pratique, Presse de l'Université du Québec, Canada, p. 20.

³ Bélanger (1994), Le changement organisationnel et le développement, In La dimension humaine des organisations, Gaëtan Morin, p.357.

Un changement ne peut s'accomplir que si adhésion il y a. Conduire un changement c'est manier un ensemble d'outils et de méthodes pour influencer les différents acteurs et les faire adhérer à la réalisation des objectifs déterminés. Il faut alors communiquer et expliquer, former et informer tous ceux concernés par le changement. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'identification du personnel à leur organisation (Dutton, 1994 ; Bartels, 2009 ; Dukerich, 2002). Cette identification influence les attitudes, favorise le sentiment de satisfaction et développe la motivation (Van Schie et Van Knippenberg, 2000). De nombreuses études ont également démontré que des changements organisationnels échouaient pour le simple fait que les employés s'attachaient à leur ancienne culture organisationnelle et n'adhéraient pas à la nouvelle culture organisationnelle (Pratt et Foreman, 2000). La quête de sens est aussi un souci qui fait que les individus ont peur du changement qui peut atteindre leur propre identité dans sa relation avec l'organisation (Albert, 2000 ; Fiol, 2002, Osty et Uhalde, 2007).

7.1 De La gestion des ressources humaines à la gestion de crise

La gestion de la crise organisationnelle repose sur l'efficacité et l'efficience de son management. C'est le management opérationnel qui est chargé de la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail. Le personnel constitue une des ressources de l'organisation qu'il faut optimiser et gérer pour atteindre un objectif. Dans une situation de crise, la majorité des acteurs de l'organisation paniquent et sont sujet à la peur et à l'effet de la surprise. Ce qui les rend non productif et parfois même résistant au changement et donc à l'apprentissage. La crise devient alors une problématique complexe et l'individu un obstacle. La gestion de la crise passe impérativement par la gestion des émotions, des perceptions, des interprétations et des compréhensions des individus de l'organisation. La communication organisationnelle joue alors un rôle crucial. L'approche communicationnelle adoptée est ce qui va permettre de désamorcer l'évolution de la situation. Toutefois sans une culture organisationnelle opérationnelle qui favorise l'apprentissage et une identité organisationnelle qui cadre les croyances et guide les perceptions, la gestion de crise pourrait connaître des complications et la crise engendrerait d'autres complications qui se transformeraient en d'autres crises plus complexes.

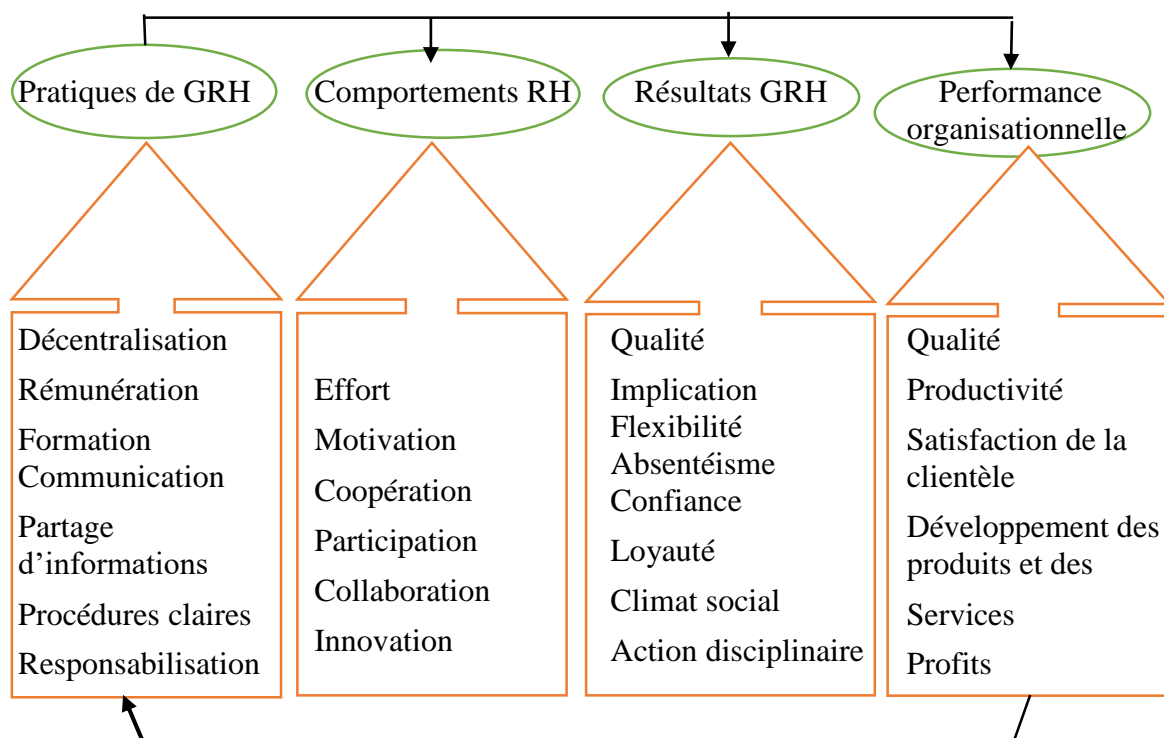
La performance de l'organisation à surmonter la crise et à profiter de la conjoncture, dépend du degré d'intégration et d'appartenance des acteurs qui la composent et de l'efficacité et la force de son mécanisme d'adaptation mis en place. La gestion des ressources humaines mène à la gestion de la crise. En situation de crise, une entreprise résiliente et apprenante est une organisation performante.

Dans la littérature on trouve plusieurs modèles qui lient la GRH à la performance. Certains mettent en avant des liaisons directes entre la GRH et la performance (Richardson et Paauwe, 1997). D'autres, avancent des modèles plus complexes, selon Bowen et ostroff (2004), la relation GRH-Performance est sujette à des variables médiatrices.

Dans le cadre de cette étude, nous approuvons le modèle des liens GRH-Performance, de Guest (1997), en plus de celui de Paauwe et Richardson que nous trouvons plus adaptés à notre conception des liens qui existent entre la GRH et la performance de l'organisation. Selon Guest, la performance organisationnelle dépend directement des ressources humaines de l'entreprise. Pour Paauwe et Richardson, les résultats de la GRH dépendent des pratiques GRH, qui déterminent la performance organisationnelle et inversement. Pour nous, les deux modèles se rejoignent pour ne concevoir qu'un modèle plus complet.

Dans le modèle de Paauwe et Richardson (1997) apparaissent la variable de contingence et de contrôle, alors que le modèle de Guest (1997) laisse apparaitre les résultats financiers. Notre étude ne compte pas les variables externes et ne s'étend pas au côté financier, c'est pourquoi nous avons écarté ces deux variables du modèle.

Figure N° 1 : Modèle des liens GRH-Performance



Source : Adapté au modèle de Paauwe & Richardson (1997 et du modèle de Guest (1997)

Au Maroc, et même si les managers ont pris conscience de l'importance de la GRH, les modes de gestion des RH n'ont pas vraiment évolué et ne représente pas un « cadre de travail

valorisant » (Peretti & Fromousse, 2005), ce qui ne favorise pas la mobilisation des ressources humaines de l'organisation à intégrer les objectifs de l'entreprise et à se donner à fond pour les réaliser ou pour surmonter la crise. Selon Diorh Consulting (2012), dans la majorité des entreprises marocaines, la fonction RH se limite à une gestion administrative.

Le facteur humain constitue une ressource importante et indispensable pour le bon fonctionnement d'une organisation d'autant plus en période de crise. Le pilotage et la performance du service de GRH revêt donc une importance majeure dans la performance de toute entreprise, surtout dans des temps d'incertitude. La difficulté de gérer le groupe humain fait qu'en plus de satisfaire ses besoins de sécurité, d'estime, d'appartenance, et d'accomplissement (Maslow 1940), Ce dernier cherche à se sentir responsable, partisan et militant pour une cause noble. L'identité et la culture organisationnelles seraient en mesure de remplir cette fonction et de faire en sorte que les objectifs de l'organisation et les besoins et objectifs des individus soient compatibles et même identiques. Une identité organisationnelle affirmée renforcée par une culture organisationnelle cohérente, consolidées et appuyées par une approche communicationnelle efficace, favoriseraient le sentiment d'appartenance et faciliteraient la gestion des ressources humaines de l'organisation, ce qui encouragerait l'adhésion à l'apprentissage organisationnel et établirait et renforcerait le mécanisme d'adaptation organisationnelle.

8. Le mécanisme d'adaptation organisationnel et la gestion de crise

La gestion de crise peut être réactive ou proactive. La perte de sens est un souci qui fait que les individus ont peur de la crise qui peut atteindre leur organisation et qui pourrait même altérer la relation qui les lie à ladite organisation. Le mécanisme d'adaptation organisationnel pourrait alors constituer un outil de gestion qui rassurerait les acteurs et faciliterait la gestion de la crise à travers la préservation et la reconstruction de sens et le réajustement des pratiques managériales.

Les pratiques managériales sont l'ensemble des pratiques émanant des dirigeants et influençant la performance organisationnelle. Ces pratiques varient de la communication interne, de la mise en œuvre d'une stratégie, à la définition du cadre opératoire et la détermination d'un objectif. Il est question ici de l'art et de la compétence d'organiser, de coordonner, de diriger une entreprise et de gérer la crise.

Dans un contexte de crise, l'entreprise doit être en mesure de réduire le risque et l'incertitude. À travers des pratiques managériales stratégiques, basées sur une approche communicationnelle proactive, réelle, claire et rassurante, la mobilisation d'une culture organisationnelle active et

la stimulation du sentiment d'appartenance. L'engagement de l'ensemble des acteurs de l'organisation favoriserait l'apprentissage, le partage d'informations et donc l'adaptation. La mise en place d'une stratégie proactive permettrait aux dirigeants et aux managers de prendre du recul et du temps pour la réflexion. Ceci a un effet direct sur la prise de décision. Les dirigeants ou les managers qui adoptent une communication efficace, veillent à l'élaboration continue d'une identité affirmée de l'entreprise et participent constamment au réajustement et à l'activation de la culture organisationnelle, innove dans leurs pratiques et leurs stratégies. Ils ont une vision générale et à long terme et la crise est pour eux un exercice et une opportunité d'amélioration des pratiques, de détection des problèmes et des lacunes, c'est aussi une occasion de consolidation des liens et des interactions au sein de l'entreprise.

La communication interne, transparente, peu formalisée, représente pour eux un outil et un moyen efficace, qui convoite la compréhension et vise la productivité. C'est le moyen qui va permettre de comprendre, de gérer et de répondre aux craintes des individus. C'est une des pratiques managériales qui revêt une importance majeure. Cette communication doit s'accompagner d'une stratégie des relations humaines cohérente et adaptée. Communiquer les informations de façon claire et directe favorise le sentiment de proximité et limite les interprétations et les perceptions non désirées. Ce genre de pratiques rassure et motive les acteurs, facilite l'adaptation et encourage l'adhésion aux objectifs de l'organisation. La motivation du personnel améliore la productivité, assure la compétitivité et instaure l'adaptabilité. Les pratiques managériales innovantes doivent s'accorder avec la culture et l'identité de l'organisation. L'adoption de telles pratiques innove la gestion RH et facilite la gestion de crise.

Les pratiques managériales ne cessent d'évoluer surtout avec l'avènement du management digital. Ces pratiques sont une production propre de l'entreprise qui reflètent la créativité et la compétence de ses dirigeants et le degré d'appartenance de ses acteurs. L'implication et l'usage de l'approche communicationnelle, de l'identité et de la culture organisationnelles, en tant que mécanisme d'adaptation organisationnelle dans la gestion de la crise et la motivation des ressources humaines impacte positivement la performance de l'organisation surtout en temps de crise.

Méthodologie

À travers une étude de cas, menée dans deux entreprises marocaines, sises dans la région du Souss traversent toutes deux une période difficile et complexe suite à la crise sanitaire covid-19 : (Irrissous) actuellement (A.I.) (SARL), une moyenne entreprise spécialisée dans

l'agriculture et la vente du matériel agricole qui emploie plus de 38 personnes et Mediatronic (M.) (SARL), un prestataire de services pour le compte de SAMSUNG et LG et importateur de composants électroniques qui compte 7 employés. Elles ont fait le choix de s'adapter et de mettre en place des changements qui peuvent sauver leurs entreprises et les faire prospérer, ce qui représente pour notre travail de recherche un terrain opportun.

Cette étude repose sur deux axes :

- L'analyse de la culture et de l'identité organisationnelles et de leur usage à travers le mode de gouvernance et le système de communication mis en place.
- La réalisation d'entretiens semi-directifs, avec les principaux acteurs dans chacune des organisations, cinq personnes (chef d'entreprise plus les responsables d'équipes) chez A.I. et trois personnes (chef d'entreprise, chargé de clientèle et responsable technique) dans M.

Ces entretiens nous ont aidé à saisir la définition que se donnent les acteurs de la notion de crise et comment la culture organisationnelle façonne et dirige leurs perceptions et représentation de la notion de crise. Ces entretiens tentent éventuellement de comprendre l'usage de l'identité et de la culture organisationnelles renforcées par l'approche communicationnelle en tant que mécanisme d'adaptation organisationnelle.

Nous avons réalisé deux entretiens focus groups, un entretien avec les responsables de chaque société pour mettre en lumière l'usage du mécanisme d'adaptation organisationnelle comme outil de gestion de crise qui a émergé à travers les entretiens individuels, mais aussi pour explorer l'opérationnalisation de l'identité organisationnelle et l'activation de la culture organisationnelle durant le processus d'adaptation et de changement et comment elles influencent la prise de décision et la performance de l'entreprise. Pour animer ces entretiens collectifs, nous avons utilisé diverses techniques dont le brainstorming. Nous avons procédé à une retranscription sociologique.

Le traitement des données qualitatives s'est fait à travers les opérations d'épuration, de codification et d'analyse de ces données. Nous nous sommes assurée que les données recueillies sont pertinentes et permettent de répondre à la question de recherche d'une manière efficace. Après avoir transcrit les entretiens, nous avons procédé à la codification, nous avons défini les unités d'analyse et de catégorisation puis nous avons relevé les unités d'informations directement liées aux catégories et aux concepts en relation avec le phénomène étudié. Nous avons alors découpé le discours en plusieurs unités d'information, pour ensuite établir les fréquences d'apparition des thèmes et procéder à une analyse thématique horizontale, ce qui

nous a permis non seulement de cibler les différents thèmes soulevés dans les entretiens, mais aussi de vérifier les hypothèses préalablement déterminées.

Les thématiques qui composent notre guide d'entretien sont ainsi libellées :

- Thématique 1 : L'appréhension de la notion de crise.
- Thématique 2 : Le rôle de l'identité et de l'apprentissage organisationnels dans la construction de sens et la gestion de crise.
- Thématique 3 : L'influence de l'identité et de l'apprentissage organisationnels sur l'approche communicationnelle.
- Thématique 4 : Le rôle d'une approche communicationnelle fondée sur l'identité et l'apprentissage organisationnels dans la gestion de crise et la construction du mécanisme d'adaptation organisationnelle.

Après avoir procédé à la répartition des réponses des interviewés selon les thèmes structurants, nous avons pu remarquer des conformités dans certaines réponses sur les mêmes thèmes.

La crise et les changements vécus par les deux entreprises

A.I. (SARL)

Suite à une série de complications survenues durant la crise sanitaire et de créances clients, A.I. s'est retrouvée dans l'obligation de s'adapter et de changer sa stratégie. Désormais c'est Mme Fouzia qui la dirige, ce changement était suivi par le changement de nom de l'entreprise pour marquer un nouveau départ et confirmer une nouvelle gestion. Avec ces deux avènements des changements stratégiques, techniques, fonctionnels et même au niveau des activités de l'entreprise ont suivi. La société a gardé son personnel mais avec une nouvelle répartition des postes et des responsabilités. Les responsables d'équipes ont une marge de prise de décision et peuvent exprimer leurs visions concernant l'activité dont ils sont responsables. Ce changement que nous qualifions de radical et profond puisqu'il a touché tous les services, les méthodes et les techniques de l'organisation et qui est survenu durant le contexte de la crise sanitaire (covid19) a permis de surmonter les difficultés engendrées par la crise.

Mediatronic

Avec l'avènement de la crise sanitaire (covid19), le confinement et la fermeture momentanée des frontières, M. s'est retrouvée face à un nouveau contexte économique et technologique qui lui impose une adaptation rapide et une maîtrise élevée de nouvelles compétences et méthode de travail. Ce changement externe a poussé la société à s'inscrire dans l'avancée technologique et à changer ses méthodes et ses stratégies (elle est passée d'une stratégie produit à une stratégie axée sur la satisfaction du client et la qualité du travail, à adopter de nouvelles formes de travail,

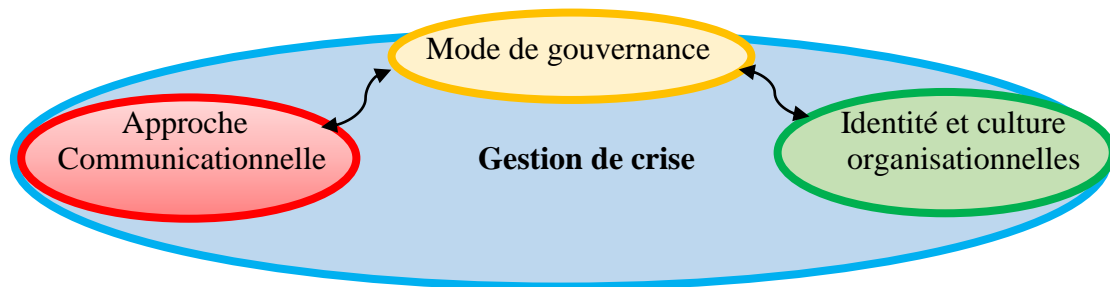
à mettre en place des processus d'apprentissages, à augmenter le nombre d'heures de travail et à optimiser les charges.

L'identité et la culture organisationnelles, l'approche communicationnelle, le mode de gouvernance et la gestion de la crise

Nous nous sommes concentrés sur l'identité et la culture organisationnelles majoritaires, fondamentales et éminentes exprimées par le dirigeant et les chefs d'équipes. L'analyse des informations recueillies des entretiens est renforcée par la discussion à laquelle les chefs d'équipes ont pris part durant le focus groups. Les définitions et réflexions y ont été exprimés peuvent être organisées et schématisées en trois sphères qui s'alimentent mutuellement :

- La dimension identitaire et culturelle : contexte et situation socio-organisationnelle, valeurs, appartenance, interprétation, apprentissage, résistances, dimension historique.
- La dimension communicationnelle : échange, partage d'informations, interaction, diffusion du changement, vocabulaire, construction de sens.
- La dimension de gouvernance : prise de décision, mise en place des outils, participation des membres de l'entreprise, la gestion des moyens, problèmes et de la crise.

Figure N°2 : La relation des trois dimensions dans la gestion de crise



Source : Élaboré par l'auteur.

A.I. (SARL)

L'identité organisationnelle d'A.I. est homogène et cohérente avec la nouvelle culture organisationnelle, dans sa globalité malgré quelques dissonances, elle encadre bien les interprétations de ses acteurs et dirige leurs perceptions. Quatre employés sur cinq estiment être convaincus par la représentation et les idées diffusées dans et par l'organisation. Ils ont tous utilisé presque les mêmes adjectifs pour décrire leur entreprise, les valeurs et l'apprentissage qu'elle dispose. La notion de qualité, la mission, la confiance, le partage, la positivité, la responsabilité sont des termes qui sont revenus à différentes reprises. L'utilisation de la

métaphore par certains pour désigner la crise, en considérant que celle-ci n'est qu'une vague qui va et vient ou encore que c'est un souffle d'air qui vous pousse en avant, montre à quel point le degré d'appartenance est très élevé et que le mécanisme d'adaptation organisationnelle joue son rôle. Ces quelques extraits d'entretiens montrent quelques versions des faits :

- *Notre devise est de satisfaire le client. Ici tout le monde travaille il n'y a pas de différence entre patron et employés. On s'adapte et on cherche ce que la situation peut nous offrir comme opportunité.*
- *On travaille comme si c'était à nous, on se partage les responsabilités, le patron ne peut pas être partout, et chacun sait ce qu'il a à faire, quand il y'a un problème on essaye de trouver des solutions, on apprend chaque jour.*
- *S'il y a du nouveau, on est informé directement, le temps c'est de l'argent.*
- *Il y'a toujours du travail, crise ou pas crise, il faut juste faire de son mieux, innover ses pratiques et ses méthodes, chercher de nouveaux clients et de nouveaux produits, l'agriculture ne peut pas s'arrêter.*
- *Le changement fait partie des habitudes de l'organisation, pour nous le changement c'est le progrès, c'est le signe de la bonne santé de l'entreprise. L'apprentissage est une notion présente dans notre culture organisationnelle. La crise c'est le changement. Avancer c'est apprendre.*

La satisfaction du client est primordiale. La culture organisationnelle se réajuste au fur et à mesure que l'identité organisationnelle s'alimente des expériences du passé. La qualité et l'adaptation sont des notions partagées par le personnel, tous se sentent responsables de la réussite ou non de l'entreprise. Le système de communication et d'information fonctionne bien, l'information est partagée en temps réel. Tout le monde dans l'organisation peut joindre la direction à n'importe quel moment. Les relations sont simples, pas de discours compliqué, la hiérarchie ne se ressent pas au niveau relationnel. La confiance, une autre notion très présente dans l'organisation. On constate une approbation des idées émanant de la direction et une adhésion complète aux objectifs de A.I (SARL).

- *Dernièrement, on a traversé différentes crises dont la crise sanitaire et on a effectué plusieurs changements, la société a diversifié ses activités. Il faut apprendre à être polyvalent, créatif et apprendre des expériences passées, je trouve ça bien.*
- *Le client doit partir satisfait et on doit toujours trouver une solution, quitte à aller acheter le produit chez un autre vendeur pour lui. Mais on ne lui vend jamais quelque chose qui n'est pas bien, nous devons préserver notre image, quoi qu'il en soit. On*

s'adapte aux conjonctures, pendant le confinement on livrait les produits à nos clients et nous prenons en charge les frais de transport.

- *Quand je suis dans une situation complexe, j'essaie de trouver une solution en faisant appel à mon expérience et en essayant d'être créatif, dans le cas échéant je fais intervenir quelqu'un de l'équipe ou j'appelle la patronne pour discuter des éventuelles possibilités qu'on peut envisager.*
- *Quand il y a complexité il y'a apprentissage, quand il y a apprentissage il y a évolution. Personne n'est nait connaisseur. On apprend des erreurs et on progresse. Ici personne ne va vous critiquer pour ça. Il ne faut pas avoir peur de demain, le patron est parti de rien, qui ne risque rien n'a rien. On a vécu pire.*
- *Quand je ne sais pas quoi faire j'appelle Madame c'est elle qui décide.*

Le mode de gouvernance d'A.I (SARL) guide les interprétations et laisse une certaine marge à la créativité des chefs d'équipes, ce qui les rend encore plus responsable. Leurs interventions sont guidées par un cadre stratégique imprégné dans l'identité de l'organisation. Le mot crise ne correspond pas à une situation totalement négative ou néfaste, il est rarement prononcé, pour eux c'est une situation nouvelle mais passagère qui a ses qualités et ses défauts, ce qui importe c'est voir l'opportunité que cela représente. Les résultats de ce mode de gouvernance et de l'institutionnalisation du processus d'apprentissage se reflètent directement sur le rendement de l'entreprise, la persévérance et l'optimisme de ses acteurs. Les réponses recueillies durant le focus groups ont réconforté cette idée.

- *Nous sommes parmi les plus connus sur le marché dans la région. Quoiqu'il arrive notre clientèle nous est fidèle. La conjoncture nous a poussé à développer nos méthodes de vente, aujourd'hui nous avons des clients qui sont des villes voisines, c'est un plus.*
- *La plupart de nous, on a une ancienneté de plus de 10 ans. Nous sommes une famille, nous assumons nos responsabilités, nous affrontons les problèmes, parfois on laisse passer la vague, on apprend, on s'adapte, cela demande une mobilisation de la part de tous.*
- *Corona nous a mis des bâtons dans les roues. Ce qui nous a poussé à chercher des solutions pour mieux s'adapter et ne pas perdre nos clients. On est tous responsables de la performance de notre organisation. On s'est beaucoup développé dernièrement.*

La difficulté, le changement font partie des notions que dispense l'apprentissage organisationnel. La dissonance qu'on remarque dans une version peut s'expliquer par différentes raisons comme les traits de personnalité de l'individu, par la différence d'âge, ou

encore par la différence d'ancienneté. Cette dissonance ne peut constituer une version pesante pour raison qu'elle est unique. La notion de crise signifie l'occasion d'apporter du changement organisationnel, d'innover ses pratiques, de se découvrir des qualités et de tester l'endurance du groupe. L'identité et la culture organisationnelles renforcées par la communication organisationnelle jouent le rôle de moteur et de cadre conceptuel qui façonne les compréhensions et les interprétations des employés et mobilise leurs volontés.

Mediatronic

Les questions que nous avons posé à M., sont les mêmes que celles posées à A.I. Les réponses recueillies ont démontré l'importance du leadership et de la stratégie directionnelle qui influence les valeurs, la culture et l'identité organisationnelle. La force et la volonté de construire un groupe homogène pour pouvoir avancer. La capacité de mobiliser l'ensemble des employés de façon à ce qu'ils adoptent la vision organisationnelle, s'adaptent et adhèrent aux changements. Le dirigeant a mis en place des outils de gestion qui l'ont aidé à promouvoir une identité et une culture organisationnelles qui ont la capacité de promouvoir l'apprentissage organisationnel, d'accepter et d'accompagner les changements, et d'optimiser les ressources. L'entreprise a su tirer profit de la situation de crise. Elle s'est adaptée aux progrès technologiques et aux besoins de la conjoncture. Elle a pu préserver ses acquis et conclure un troisième accord avec la marque Visio. Le changement organisationnel peut être considéré par certains comme une menace qui peut engendrer des résistances. Toutefois, le fait d'explicitier les interprétations que peuvent avoir les acteurs de la crise, du changement et de leurs activités futures tout en gardant le lien avec leur expérience accumulée, peut faciliter l'adaptation aux nouvelles conjonctures et la planification du changement. La création d'un vocabulaire commun, la mise en place d'un système de communication renforcé, de formation continue et d'apprentissage flexible et adapté qui répond aux questionnements des employés, diffuse les connaissances nécessaires et partage les informations en temps réel, pour atteindre et réaliser des objectifs collectifs, fait de la résolution de problèmes un exercice stimulant. L'ensemble du personnel de l'organisation s'est imprégné l'identité et a adopté la culture qui prônent la logique du changement positif, la préservation de son calme dans toutes les situations, la maîtrise des émotions, l'engagement dans l'apprentissage, l'adaptation continue et le développement collectif et individuel.

La mise en place d'un contrôle des pratiques et des connaissances technologiques ainsi que d'un contrôle de gestion, a constitué un système de pilotage qui guide la réalisation des tâches

pour détecter les erreurs, saisir les opportunités, atteindre les objectifs tracés, contrôler les performances et préconise des actions correctives.

Ce système qui est aussi un outil pédagogique, est en l'occurrence un besoin et un langage du nouveau contexte de l'entreprise. Prendre en charge le changement, planifie et guide les actions tout en préservant une certaine cohérence avec la culture et l'identité de l'entreprise de demain, demande une approche communicationnelle efficace, une certaine rigueur combinée à une gestion en bon père de famille.

À travers ce modèle qui pour nous constitue le mécanisme d'adaptation organisationnelle le dirigeant cherche à préserver son entreprise des conséquences néfastes de la crise et à promouvoir ce qui distingue son entreprise des autres. Les employés forcés de constater la légitimité des changements mis en place, rassurés par la bonne volonté et l'expérience du dirigeant et par la confiance qu'ils ont en sa vision et en sa capacité à faire de la crise un levier stratégique de croissance, ont tous contribué à la réussite du changement en adoptant la nouvelle vision organisationnelle qui préconise la crise comme une occasion de remise en question, un processus d'apprentissage, de formation et une opportunité de développement.

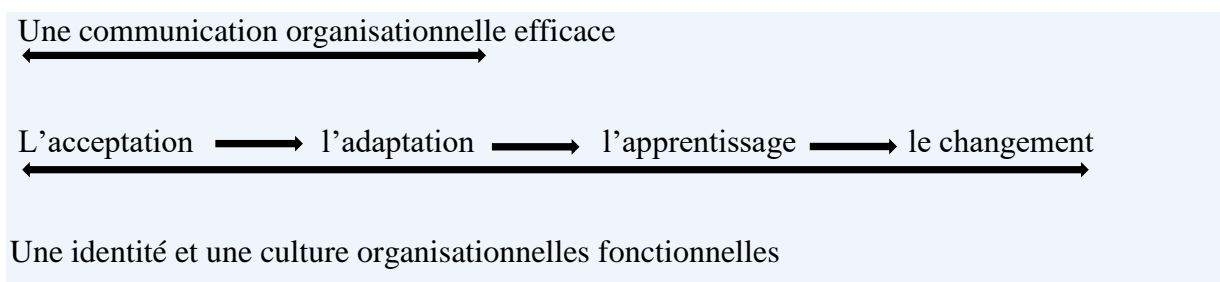
- *On est tous responsables du maintien de notre activité. Si on veut garder notre travail, on est obligé de suivre le progrès, de surmonter la crise et de développer de nouvelles pratiques.*
- *Notre métier est un métier qui n'arrête pas d'évoluer et de se développer, si on veut rester compétitif et demeurer sur le marché il faut s'adapter constamment aux nouvelles technologies et aux conjonctures de plus en plus compliquées. La diffusion d'un apprentissage collectif adéquat et la mise en place d'une formation continue était une très bonne idée.*
- *On propose un service de qualité, tout le monde dans la région nous connaît, c'est un privilège qu'on doit conserver.*
- *Les complications il y en a toujours et il faut apprendre à les gérer. Quand une nouvelle technologie apparait sur le marché on doit rapidement s'initier. Quand un problème surgit il faut impérativement le résoudre, cela demande beaucoup de courage et de volonté. La solution existe toujours, il faut rester rationnel, être ouvert d'esprit et préserver son calme.*
- *Je suis très rassuré, j'ai entièrement confiance en la sagesse de notre gérant, il sait très bien ce qu'il fait, il a une grande expérience dans le domaine et il a même travaillé en*

Europe. Le changement ne lui pose pas problème. Les crises il y en a toujours. Il nous a appris à détecter les changements du marché et à s'y adapter.

- *Dans notre domaine le changement c'est tous les jours il faut s'y adapter. C'est de cette façon qu'on progresse.*
- *Quand une décision est prise on travaille pour la réaliser. Il n'y a pas de temps pour se lamenter. La crise profite toujours à ceux qui travaillent et savent détecter les opportunités.*
- *Ici la communication est très importante, tout détail compte, tout est bien expliqué. Chaque démarche, chaque décision, on sait bien pourquoi on doit adopter un certain comportement ou pas et pourquoi on doit suivre une formation précise, tout est bien explicité.*
- *On est confiant, tous les changements qui ont été opérés étaient très bénéfiques. Cette situation n'est que provisoire, mais il nous a permis de développer notre activité, durant la période de confinement les gens ont utilisé de plus en plus leurs téléviseurs, certains ont eu besoin de réparer leurs anciens postes, d'autres ont acheté des nouveaux. Cet événement nous a été bénéfique.*

Tout au long de notre présence au sein de l'organisation et durant le focus groups, nous avons pu remarquer la fluidité de la communication entre les différents acteurs de l'organisation. Le système d'information mis en place répond parfaitement aux exigences du contexte de la crise et du changement. Une communication ciblée, rassurante, motivante, détaillée et instantanée qui ne laisse pas place à des interprétations hors contexte.

Figure N°3 : Le processus de gestion de crise par l'usage de la communication, l'identité et de la culture organisationnelles



Source : Élaboré par l'auteur.

Conclusion

La majorité des entreprises prennent différentes mesures et précautions pour réduire les effets néfastes de la crise, l'adaptation et le changement nécessaire se solde généralement par un échec. L'incertitude du contexte, la panique et la peur qui gagnent les acteurs rend la prise de décision difficile, l'irrationalité qui marque la pensée et l'hésitation qui trouble l'action font de

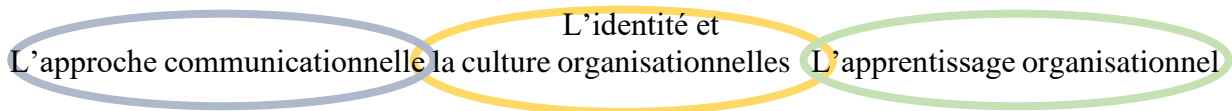
la gestion de la crise un challenge difficile. L'engagement des entreprises dans un processus de gestion de crise, d'adaptation et de changement important, les contraint à mettre au point un dispositif de résolution de problèmes qui repose sur un système de communication et d'information très développé, sauf, que cette démarche à elle seule demeure insuffisante. Le développement d'un processus d'apprentissage et La mise en place d'un mécanisme d'adaptation organisationnelle qui oriente et transforme les perceptions et les représentations des individus ; à travers une remise en question continue qui les pousse à la création de pratiques favorisant l'appréhension de l'environnement et le contrôle de la situation de crise ; est nécessaire. La représentation mentale de la notion de crise impacte les actions et les comportements des acteurs en situation de crise.

La gestion de crise est un processus dynamique qui peut soit mener à l'évolution et à la prospérité de l'entreprise, soit à son déséquilibre. La crise met en épreuve la capacité et la puissance du mécanisme d'adaptation organisationnelle. Elle est l'occasion de mettre en place des changements profonds et de créer un nouveau savoir, de tester son système communicationnel et de renforcer la culture qui influenceraient les comportements et les attitudes pour gérer plus efficacement les crises ultérieures. Les leaders jouent un rôle décisif dans la création de connaissance et la gestion de crise. L'identité organisationnelle qui représente aussi le catalyseur du mécanisme d'adaptation organisationnelle doit être en cohérence parfaite avec les valeurs de l'organisation et sa culture qui doit considérer la crise et le changement comme un processus normal et naturel pour l'évolution et la performance organisationnelle.

Ce travail permet de constater que c'est au niveau de l'élaboration de l'identité organisationnelle, du choix de la culture organisationnelle et de la sélection et la mise en place de l'approche communicationnelle qu'il faut intervenir afin de faire de l'adaptation, du changement et de l'apprentissage des notions intégrées et imprégnées dans la vie quotidienne de l'organisation. Alessandri (2001) avait qualifié l'identité et la culture organisationnelles de l'attribut qu'on peut intentionnellement contrôler. Piotet et Sainsaulieu (1994), eux, pensent l'identité comme un système de référence. La mise en place de valeurs qui contribueraient à l'appréhension de la crise et du changement comme étant les conditions naturelles de la vie de l'organisation et une suite incontournable de son évolution, reviendrait à les considérer comme des situations logiques et normales de la vie organisationnelle. Les acteurs de l'entreprise seront alors, toujours prêts à s'adapter et à adhérer aux changements organisationnels. La communication organisationnelle doit être efficace, réelle et proactive, L'apprentissage

organisationnel est une autre notion qui doit être accommodée et conçue de manière à être une des valeurs importantes de l'organisation, l'identité et la culture organisationnelles doivent être cohérentes, affirmées et actives pour que le mécanisme d'adaptation organisationnelle soit fonctionnel.

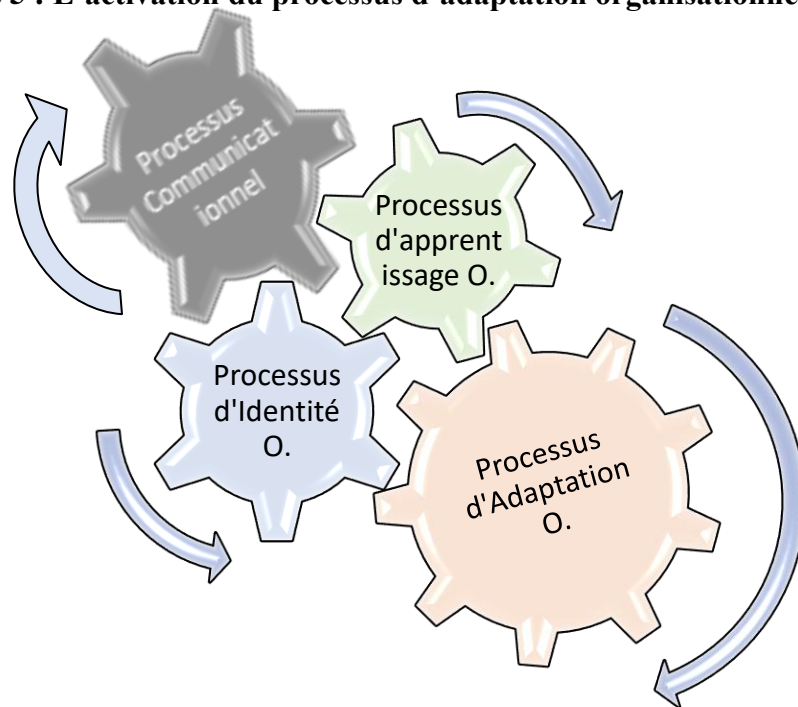
Figure N°4 : La conception processuelle du mécanisme d'adaptation organisationnelle



Source : élaboré par nos soins

L'identité et la culture organisationnelles, accompagnées par une approche communicationnelle efficace sont les composants essentiels du mécanisme d'adaptation organisationnelle. Grâce à ce mécanisme l'organisation « *est fluide, elle s'adapte* » (Gioia et al., 2000) au changement. C'est un système opérationnel complexe adaptatif de résolution de problèmes qui est actif et réactif, toujours prêt aux changements, en intégrant le passé, le présent et les intentions futures en toute cohérence. Elle représente aussi la mémoire de l'organisation, ce caractère processuel à la fois stable et dynamique permet à l'organisation de gérer les crises, de s'adapter rapidement aux conjonctures et de mettre en place les changements nécessaires. Cette définition souligne la capacité du mécanisme d'adaptation organisationnelle à constituer un outil et un processus organisationnel. C'est un processus de résolution de problèmes. La diffusion et la mise en place de ce processus, nécessite l'implication d'un management conjuguée au pluriel, appelée aussi le management partenariale ou participatif comme nous l'avons constaté dans notre étude empirique.

Figure 5 : L'activation du processus d'adaptation organisationnelle



Source : élaboré par nos soins

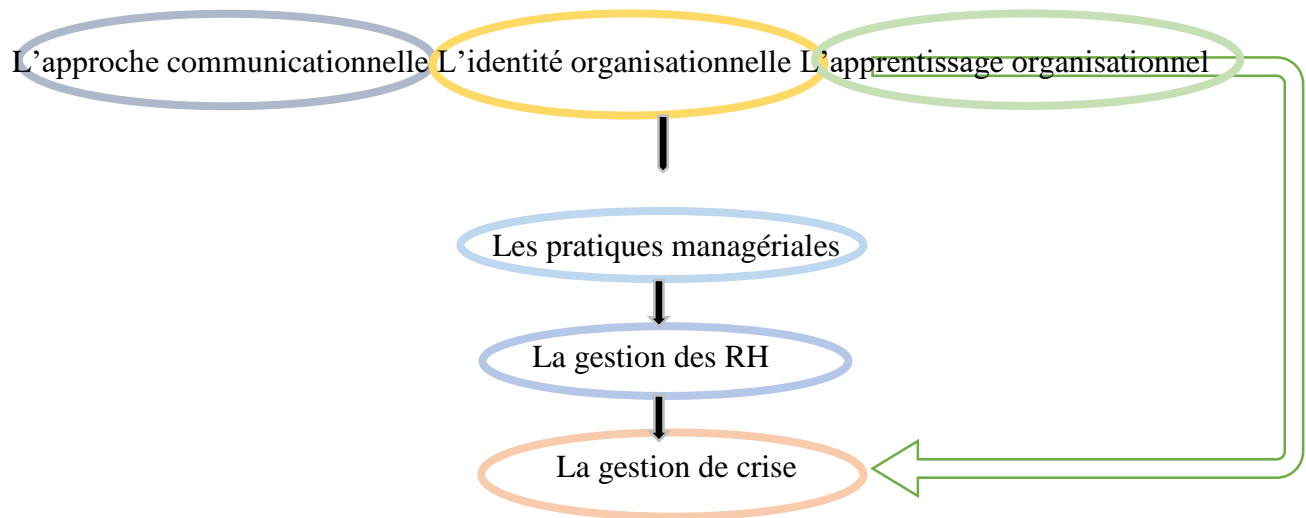
Les deux études de cas que nous avons mené, ont démontré que le mode de gouvernance ou la vision claire et la volonté du leadership conditionne l'élaboration de l'identité organisationnelle, influence la culture de l'entreprise et impact le choix de l'approche communicationnelle, ce qui détermine la performance organisationnelle en contexte de crise et de changement. Cette recherche met en exergue la contribution et le rôle du mode de gouvernance et du leadership dans la construction de la dynamique identitaire de l'organisation, Le choix du modèle communicationnel, l'activation de la culture organisationnelle qui recadre les interprétations des individus en un premier temps et qui par la suite constitue le mécanisme d'adaptation organisationnelle, ce qui contribue au maintien de la performance organisationnelle en contexte de crise.

La communication organisationnelle représenterait un outil de gestion de crise si le mécanisme d'adaptation mis en place par et dans l'organisation comporte une culture et une identité organisationnelles opérationnelles.

Les managers devraient alors donner plus d'importance à l'élaboration de l'identité organisationnelle et au choix des valeurs de l'entreprise. Les pratiques et les comportements de l'ensemble des membres de l'organisation devraient être aligner et ajuster sur ses valeurs.

Le choix du système communicationnel doit être en parfaite cohérence avec la culture et l'identité organisationnelles. La communication organisationnelle doit être transparente, efficace et pertinente en harmonie avec la culture et les pratiques de l'entreprise.

Figure 6 : La relation processuelle des concepts clés de la gestion de crise



Source : élaboré par nos soins

Les limites et perspectives de recherches futures

Il est important de souligner l'insuffisance des cas étudiés pour pouvoir généraliser une quelconque théorie. Le nombre de cas restreints, constitue à notre avis la principale limite de cette étude. Aussi notre étude a été menée selon une méthodologie qualitative. Mener la recherche selon une méthodologie quantitative serait intéressant, pour voir si la construction d'une identité organisationnelle selon des valeurs choisies et son opérationnalisation dans différents contextes et différentes entreprises, régénérerait les mêmes résultats.

Bibliographie

Aghraige A. (2024) « L'identité organisationnelle. Un processus opérationnel dans l'accompagnement du changement. Étude de cas », Thèse de doctorat en langue et communication, FLSH, Université Ibn Zohr.

Argyris C. et Schön D. A., (2006), Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique » De Boeck Université.

Autissier D. et Moutot J-M. (2010), Méthode de la conduite du changement, Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, 2^e édition, DUNOD, Paris.

Ben Abdallah L. et Ben Ammar-Mamlouk Z. (2007), Changement organisationnel et évolution des compétences, cas des entreprises industrielles tunisiennes, La Revue des Sciences de Gestion, n° 226/227, pp. 133-146.

- Bernard F.** (1998), La communication de changement : vers une heuristique de l'induction, *Communication et Organisation*, n°12, ISIC-Université Michel de Montaigne- Bordeaux3, p. 58.
- Boumarar J.** (2010), la crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel, Article in *Vie et sciences de l'entreprise*, n°185-186 (3-4), pp.13-26.
- Brown S. Manning M.R. et Ludema J.D.** (2016), Organization identity: Its role in organization change, *Research in Organizational Change and Development*, Emerald Group Publishing Limited, Vol.24, pp.145-183.
- Cézanne C.**(2010), Un modèle renouvelé de gouvernance d'entreprise : une évaluation empirique sur données françaises, *Revue d'Economie Politique*, Vol.120 (4), pp.669-700.
- Dumez H.** (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Ed Vuibert, 2^e édition, 2016, Paris, 245p.
- Gagne J.** (2013), Identité organisationnelle et adoption d'une innovation de business model, Lavoisier, *Revue française de gestion*, n°236, pp. 33-48, Paris.
- Kaufmann J-C,** (2010), *L'invention de soi, une théorie de l'identité*, Ed Pluriel, Paris.
- Milie Théodora P,** (2004), Les approches du changement organisationnel dans les sciences de l'information et de de la communication, *QUADERNI*, n°54, pp.43-53.
- Moris K,** (2012), Les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui : De meilleures théories pour de meilleures pratiques, *Revue française de gestion*, n°228-229, (9-10), pp.147-166.
- Duval R. et Vogel L.** (2008) « Résilience économique aux chocs », *Revue économique de l'OCDE*, n° 44, (1).
- Easterby-S.M.** (1997)., Disciplines of organizational learning: contributions and critique, *Human Relations*, vol. 50 (9), pp. 1085-1113.
- Edmond-M. L.** (1993), L'identité dans la communication, Article, In : *Communication et Langages*, Edition RETZ, n° 97, France, pp. 31-37.
- Fiol M. C. et Lyles M. A.,** (1985), Organizational Learning, *The Academy of Management Review*, vol. 10 (4), pp. 803-813.
- Frame A.** (2003), *Communication et interculturalité : cultures et interactions interculturelle*, Lavoisier, Paris.
- Renard T.** (2012), La prise en charge du choc en situation de crise, d'après le livre : La prise en charge du choc en situation de crise de Isabelle Tisserand, *L'Harmattan Collection*, Article in *Sécurité et Stratégie*, 10(3), pp. 81-82.