

De la perte de sens à l'entropie : Cas de l'entreprise publique tunisienne en contexte de post révolution

Anissa Bédoui JERBI

Doctorante, ISCAE, Université de La Manouba-Tunis

anissa.bedoui@yahoo.fr

Adnane MALEK

Enseignant-chercheur, ISCAE, Université de La Manouba-Tunis

adnane_malek@yahoo.fr

Résumé :

Révolution, insurrection, émeute, « basculement politique », crise politique, « agitations collectives », « effets de contagion », crise, rébellion, mouvements de revendication et de contestation sont autant de phénomènes sociaux complexes observés dans la période de post-révolution. Il ne s'agit nullement d'« *un* désordre mais plusieurs désordres : inégalité, agitation, turbulence, (...), rupture, (...), instabilité, déséquilibre » (Morin, 2008). Il s'agit d'un contexte de post révolution dans lequel l'organisation publique tunisienne n'a pas été épargnée d'un « effondrement de sens » (Weick, 1993). Ainsi, des mises à la porte des dirigeants, « une dénonciation des velléités hégémoniques » (Nizet & Pichault, 2015) du directoire, une remise en cause du pouvoir, un épuisement des employés, une non reconnaissance de la hiérarchie, une « émancipation » (Alvesson & Willmott, 1992 ; Huault, Perret, & Spicer, 2014) des employés, suivie d'une « rébellion » (Dany, Courpasson, & Riot, 2006), un « pouvoir syndical » (Adam, 1991) s'illustrant par l'interventionnisme du syndicat dans le management courant de l'organisation, ont été constatés. Aussi avec le contexte de post-révolution, les salariés ont acquis une prise à la parole (Chazel, 1967), qui s'est transformée en une anarchie et un refus de l'autorité.

C'est ainsi que puisant origine d'un interactionnisme, d'un face à face entre les acteurs (employés, directeurs, et syndicats), qu'une perte de sens a eu lieu dans l'organisation publique,

terrain de notre recherche durant l'année 2011. « Un jeu des interactions » (Morin, 2008) a amplifié d'une part, la complexité du phénomène observé, et d'autre part, a conduit à une « entropie » (Morin, 2008) au niveau de l'organisation publique.

Cette recherche tente de comprendre le déferlement de sens au niveau de l'organisation publique. Ainsi, à travers une recherche qualitative recourant à la stratégie de l'étude de cas, nous nous proposons de comprendre, dans un premier temps, la transformation de « l'effondrement de sens » (Weick, 1993) en un état de schizophrénie au niveau de l'organisation, et dans un second temps, la modification de la structure organisationnelle. Aussi, nous nous interrogeons par rapport à la déviance organisationnelle comme étant d'un côté la matérialisation de la perte de sens et de l'autre côté, la résultante de l'inégalité en matière de justice organisationnelle. Pour observer ce phénomène organisationnel complexe, nous avons sollicité à la fois la théorie du sensemaking (Weick, 1979 ; 1995) et la théorie de l'émancipation et la résistance (Alvesson et Willmott, 1992). Nous avons recouru à une triangulation au niveau des outils de collecte des données (participation observante, recueil documentaire, recours à Facebook et entretien informel). Cette recherche nous a permis de conclure que l'effondrement de sens donne lieu à un "changement émergent" (Weick, 2009). Aussi, les actions de revendication et de révolte, incarnant l'expression d'un affect négatif, ont donné naissance à une déviance organisationnelle traduisant l'injustice organisationnelle perçue.

Mots-clés : Perte de sens, déviance organisationnelle, sensemaking, émancipation, Facebook

De la perte de sens à l'entropie : cas de l'entreprise publique tunisienne en contexte de post révolution

Introduction

« Le peuple veut ! » (Achcar, 2013, p.15), « slogan révolutionnaire qui a été décliné sur tous les tons pour des renversements divers et variés » (ibid.), est aussi observé dans les organisations publiques. La contagion révolutionnaire ou encore « l'onde de choc révolutionnaire a ébranlé » (Achcar, 2013, p.20) l'organisation publique Tunisienne. En fait, « les agitations collectives », les rébellions, les mouvements de contestation et de revendication ont été relevés. Dans ce contexte de post-révolution, les acteurs internes (principalement des salariés) tendent d'aboutir à la révocation de certains dirigeants, voire un bouleversement radical de l'organisation publique. Aussi, il y a une entrée en scène de l'acteur syndical dans la gestion courante qui est un des reflets de la dynamique révolutionnaire. Ainsi, la spécificité du contexte de post-révolution, c'est qu'au-delà des protestations salariales à l'encontre de la dégradation des conditions de travail, des frustrations, de la souffrance, des états de burn-out ou encore des émotions négatives mises à nues, la question centrale demeure celle de la remise en cause de la symbolique du pouvoir. C'est ainsi que « anomies, déviances, incertitudes, insatisfactions, aspirations, contradictions vécues peuvent s'associer » (Morin, 2008, p. 1615) à un état des lieux d'employés qui blâment les conditions de travail et leurs dégradations, à un manque de motivation des cadres intermédiaires, et où les responsables ne savent plus comment motiver leurs équipes.

Un des auteurs occupe la position d'acteur¹ (cadre) au sein d'une organisation publique de sécurité sociale ; la caisse nationale de sécurité sociale (CNSS). Ainsi, il a pu observer des situations de désengagement mais aussi des situations de stress et d'épuisement professionnels. Nous avons, ainsi, assisté à des situations de perte de sens² voire même d'entropie. Ce nouveau phénomène organisationnel, nous interpellons, c'est dans ce sens que nous tentons dans

¹ C'est à ce niveau que nous occupons la position de « participant-observateur » (Baumard *et al.*, 1999, p. 239).

² La première mise à la porte (« dégage ») a eu lieu le 19 janvier 2011 et a concerné le président directeur général et le directeur général adjoint de la CNSS.

cette recherche de comprendre cette perte de sens au sein de cette organisation publique dans ce contexte post révolutionnaire.

D'où notre question de recherche : **Comment la crise de sens se traduit-elle dans une organisation publique ?**

C'est ainsi que, notre objectif dans cette recherche est de comprendre la transformation de « l'effondrement de sens » (Weick, 1993) en un état de schizophrénie au niveau de l'organisation dans un premier temps et dans un second temps, la modification de la structure organisationnelle. Aussi, nous nous interrogeons par rapport à la déviance organisationnelle comme étant d'un côté la matérialisation de la perte de sens et de l'autre côté, la résultante de l'inégalité en matière de justice organisationnelle. Pour observer ce phénomène organisationnel complexe, nous avons sollicité à la fois, la théorie du sensemaking (Weick, 1979 ; 1995) et la théorie de l'émancipation et la résistance (Alvesson et Willmott, 1992).

L'organisation publique, objet de notre recherche a connu des situations « d'effondrement de systèmes organisés » (Bensebaa & Autissier, 2006 ; Weick, 1993). Celle-ci a été confrontée à des mouvements de contestations dénonçant le top management, qui incarne l'injustice et l'indignation ressentie par les employés. Une dénonciation également de la dégradation des conditions de travail. Afin de dévoiler cette « réalité organisationnelle » (Koenig, 2003, p. 20) et comprendre la perte de sens qui traverse les différentes parties (managers, employés et syndicat) nous sollicitons une lecture weickienne celle du sensemaking (Weick, 1979, 1995) et une lecture critique celle d'Alvesson et de Willmott, (1992) : la théorie de l'émancipation et la résistance.

Les différentes perspectives sur la perte de sens que nous souhaitons éclairer sont présentées dans la section suivante par le biais du cadre théorique et conceptuel. Puis, nous énonçons notre méthodologie de recherche où nous avançons notre posture épistémologique, la démarche de recherche adoptée, notre méthodologie de collecte des données et notre méthodologie d'analyse des données. Dans une troisième section, nous présentons les résultats escomptés et les discussions y afférents. Enfin, nous concluons notre recherche tout en abordant les limites et les perspectives de cette quête de connaissance.

1. LE CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Dans le cas de la rupture de la réalité et de la remise en cause du statu quo, Huault et Perret (2011, p.293) examinent « l'interruption de l'ordre donné comme naturel ». Alors que Weick

(1993, p.632), en traitant l'effondrement de la construction du sens dans le cas de « Mann Gulch Disaster », il évoque « l'épisode cosmologique ». Nous essayons dans le développement suivant d'articuler la perte de sens dans l'organisation publique en contexte de post révolution, confrontée à des situations inédites « de pertes de repères » (Lagadec, 1991, p. 156), par une grille de lecture du sensemaking, une analyse se voulant critique se basant sur la théorie d'Alvesson et de Willmott (1992), un courant critique faisant partie des études critiques en management (ECM) (ou les Critical Management Studies : CMS). Et dont nous précisons le cadre conceptuel sollicité.

1.1 La théorie du sensemaking

D'abord, Weick (1995a) propose « un cadre pour l'explication de la façon dont les individus et les organisations font du sens par rapport à leur environnement » (Mills, Thurlow & Mills, 2010, p.183). Ce cadre s'articule autour du modèle [Changement écologique - Enactment - Selection - Retention] faisant partie du « processus de l'*organizing* » Weick (1979, p.132). Ainsi, le sensemaking ou encore « élaboration de sens » (Koenig, 2003, p.15) ; « construction du sens » (Laroche, 2003, p.57) ; « fabrication du sens » (Rouleau, 2007, p.141) et « création du sens » (Guilmot et Vas, 2011, p.10) est « une approche permettant la compréhension du processus d'organisation » (Mills, Thurlow & Mills, 2010, p.182).

Notons, par ailleurs que Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005, p. 418) considèrent que le sensemaking tient compte du pouvoir, de la politique et des théories critiques. Ainsi, « le sensemaking est attentif aux questions de pouvoir, comment il s'exprime, augmente, diminue et s'influence » (Ibid.). Dans le même sens, Igalens (2011, p.136) énonce que « le processus du sensemaking évite le désordre, le chaos, la folie.. ». Il ajoute que « le sensemaking permet d'organiser le chaos » (Ibid.). Aussi, Igalens (2011, p.138) ajoute que « la suspension temporaire d'incrédulité est bénéfique (...), lorsqu' il s'agit de mobiliser les énergies pour la défense ou l'attaque (combattre) » (Ibid.). Il s'agit là « d'action individuelle et surtout d'action collective » (Ibidem.).

Nous précisons dans ce qui suit l'articulation de la perte de sens par rapport au sensemaking à travers les concepts de « l'épisode cosmologique », de la structure et de « la schizophrénie organisationnelle ».

1.1.1 L'épisode cosmologique

Weick (1985, p.51) définit « l'épisode cosmologique » comme étant « des pertes soudaines de sens qui peuvent se produire quand un événement est représenté par voie électronique sous une forme incomplète cryptique ». En effet, Weick (1985, p.56) rattache « l'épisode cosmologique » à l'utilisation des personnes des technologies de l'information. Aussi, Weick (1988, p.305) énonce que « les crises sont à de faibles probabilités de survenance mais à haut risque menaçant les objectifs les plus fondamentaux de l'organisation ». En évoluant cette lecture, Weick (1993, p.633) ajoute qu'« un épisode cosmologique survient lorsque les individus prennent conscience subitement et profondément que l'univers n'est plus un système ordonné et rationnel. Ce qui rend un tel épisode si écrasant est que le sens de ce qui survient et les moyens de le reconstruire s'écroulent ensemble ». Par ailleurs, Laroche (2003, p.55) conçoit que l'effondrement de sens est « un anéantissement du récit. Il n'y a plus d'histoire, il n'y a plus des événements qui se succèdent, sans liens, parce que les sujets sont incapables de faire des liens. [...]. La panique est l'état psychologique de qui ne parvient plus à se maintenir comme sujet d'une histoire ». Weick (2003, p.65) précise que « l'épisode cosmologique est vécu comme un 'vu jaded' -l'inverse du 'déjà-vu' : je ne me suis jamais trouvé ici, je n'ai aucune idée de l'endroit où je suis, et je n'ai aucune idée de ce qui pourrait m'aider ».

Par ailleurs, bien que la littérature est abondante concernant le concept de la crise (e.g : Morin, 1976 ; Weick, 1988), nous nous positionnons par rapport à Mayer (1997, p. 60). Ce dernier, la conçoit à l'intérieur de l'organisation comme « issue d'une situation vécue psychologiquement de façon bouleversante par un nombre significatif d'acteurs de l'organisation ». Dans ce sens, elle serait « un effondrement de sens et l'irruption de nouvelles significations » (Calvez, 2013, p.32-33). D'un autre côté, le constat empirique dénote, une simultanéité des événements, un bouleversement des routines, des moments d'incertitudes et d'ambiguïtés (Weick, 1979 ; 1995), une succession d'équivocité (Weick, 1979 ; 1995) étalés sur une temporalité assez importante : la période de post-révolution. Par ailleurs, le contexte de révolution a renforcé le climat de nervosité et de porosité, et a renforcé également « la remise en cause du statu quo ». Aussi, une crise de légitimité et « une paranoïa ambiante » (Calvez, 2013, p.32) constatées ont consolidé une « crise organisationnelle » (Calvez, 2013, p.18). Ainsi, il n'y a plus « un désordre, mais plusieurs désordres : inégalité, agitation, turbulence, rencontre aléatoire, rupture » (Morin, 2008, p.81) : l'entropie.

1.1.2 La structure

« La structure constitue comme une source de sens pour les salariés dans une organisation » Weick cité in Autissier, Bensebaa & Boudier (2010, p. 333), est ainsi affecté par le contexte empirique dénotant les paradoxes, la dégénérescence, et l'effondrement de sens. Une modification au niveau de celle-ci serait « un outil d'adaptation » (Pastor, 2005, p. 13) de l'organisation. Les acteurs donnent du sens à leurs actions et comportements. Ils communiquent par des schémas d'interprétation par un jeu d'un interactionnisme symbolique. Ces acteurs « enactés » (Weick, 1988, p.307) par l'environnement externe (contexte de révolution et basculement politique) subissent ainsi les effets du « changement écologique » (Weick, 1979, p.130). Ils ont à leur tour enacté la structure de l'organisation par un jeu d'interaction, désormais devenus « le lieu à ré-agencer, à re-structurer » (Husser, 2010, p. 38).

1.1.3 « La schizophrénie organisationnelle »

L'étymologie du terme vient du grec «schizo» qui veut dire fractionnement et de «phrénie» qui désigne l'esprit. C'est à Bleuler en 1908 que revient le concept dans le prolongement de celui de « démence précoce » (Franck, 2012, p. 255) qui l'avait précédé de peu. Ainsi, la schizophrénie est définie comme étant « une maladie qui perturbe la manière dont une personne pense et réagit à ce qui l'entoure, un trouble mental grave, chronique et très complexe ». Ce concept est utilisé dans le sens figuré, pour désigner des attitudes ou des propos simplement contradictoires. Pour Favord et Maire (2012, p. 12), la schizophrénie se manifeste par « des idées délirantes par le biais d'une réinterprétation de la réalité ». Et également par « une désorganisation de la pensée et du comportement » (ibid.). Par ailleurs, pour « la schizophrénie organisationnelle », nous la renvoyons à un dysfonctionnement au sein de l'organisation, dû à des troubles, à des crises. Elle désigne une attitude paradoxale dans les interactions des individus, des comportements bizarres et des idées non ordinaires et s'installe dans les moments de perte de sens mis en exergue par les contradictions des actions et dans les comportements.

1.2 La théorie de l'émancipation et de la résistance

Alvesson et Willmott (1992) avancent que la théorie de l'émancipation et de la résistance reconnaît les individus comme étant un sujet d'études, implique nécessairement un processus actif de lutte. Elle n'est pas un cadeau accordé aux employés, mais nécessite plutôt de la résistance pour surmonter les restrictions, impliquant un processus critique d'autoréflexion associé

à un processus d'auto transformation des relations entre les sexes, le développement de la démocratie en milieu de travail, un processus de réflexion critique sur la façon dont la réalité du monde social, y compris la construction de soi. Aussi, la théorie de l'émancipation et de la résistance considère le capital humain comme une force de résistance et d'émancipation, une force contrainte et détournée par les conditions de travail dans l'entreprise qui donnent lieu à la souffrance et la frustration. Elle porte analyse de la gestion humaine et pense autrement les conditions matérielles et symboliques de travail, la réalisation des besoins humains d'ordre supérieur (la réalisation de soi), l'amélioration de la satisfaction au travail, et l'augmentation de la productivité. Cela étant, Alvesson et Willmott (1992) identifient deux formes d'émancipation : la macro-émancipation qui porte l'attention sur les actes et qui vise à remettre en cause une plus large structure sociale et les modes de domination se rapportant aux aspects institutionnels du contexte politique ; et la micro-émancipation qui s'intéresse au milieu du travail, accordant une importance à la subjectivité. Notre recherche porte sur la micro-émancipation des individus au sein des organisations.

1.2.1 L'émancipation

Pour Alvesson et Willmott (1996) cités in Alvesson et Willmott (2002, p. 624) l'émancipation se déclare « lorsque les employés ont une plus grande liberté pour organiser leurs propres horaires de travail et leurs pratiques avec des paramètres établis par d'autres (par exemple, la quantité et les objectifs de qualité) ». Huault, Perret, & Spicer (2014, p. 23) décrivent l'émancipation comme étant « le cri des opprimés dans les révolutions ». Ils avancent que « l'objet des études de l'émancipation est les luttes actives auxquelles se livrent les employés » (Huault, Perret, & Spicer, 2014, p.25). D'ailleurs, c'est dans cette optique que les études critiques en management « s'engagent aux côtés des dominés pour améliorer les pratiques sociales et permettent l'émancipation. » (Huault et Perret, 2011, p.290).

Ces formes d'émancipation « cherchent à perturber les formes existantes de prise de décision et cherchent à changer ce qui, ou bien qui, est considéré comme raisonnable dans la vie organisationnelle » (Huault, Perret, & Spicer, 2014, p.42). En fait, Alvesson et Willmott (1992, p. 432) décrivent, d'abord, l'émancipation comme étant « un processus par lequel les individus et les groupes deviennent libérés des conditions sociales et idéologiques de répression ». Puis, ils présentent la micro-émancipation comme « un processus incertain, contradictoire et ambigu et précaire » (Alvesson et Willmott, 1992, p. 446).

Huault, Perret, & Spicer (2014, p.27) décrivent la micro-émancipation en la mobilisation quotidienne des employés pour contester les formes de domination dans la gestion. Ils l'entendent sous « la forme d'actes de plus en plus petits et insignifiants de résistance ». Elle offre aux employés le « sentiment de rébellion pour remettre en cause de manière sérieuse la structure et les fonctions de l'organisation » (ibid.).

Notons par ailleurs que, pour Edwards, Collinson & Della Rocca (1995) la résistance est « le principal moyen par lequel les employés peuvent exprimer le mécontentement et l'insatisfaction au travail sur les processus qui semblent par ailleurs être hors de leur contrôle et à travers lequel ils peuvent continuer à être subordonnés ».

Certes, nous cherchons à comprendre la transformation de secousses révolutionnaires à une déviance dans l'organisation ayant comme départ « une intention émancipatrice » (Huault et Perret, 2011, p.293).

1.2.2 La déviance organisationnelle

Robinson et Bennett (1995, p. 556) ont défini la déviance organisationnelle comme étant « un comportement volontaire qui viole les normes organisationnelles importantes et, ce faisant, menace le bien-être de l'organisation, ses membres, ou les deux ». Citant Kalpan (1975), Robinson et Bennett (2000, p. 349) ajoutent que la déviance organisationnelle « se réfère à un comportement volontaire que les employés adoptent soit pour un manque de motivation à se conformer à, et/ou deviennent motivés à violer les attentes normatives du contexte social ».

Robinson et al., (1998) ont établi les déterminants de la déviance en milieu de travail à savoir des facteurs individuels, des facteurs sociaux et interpersonnels et des facteurs organisationnels. Ainsi, se référant à un éventail de recherche antérieure, Bennett et Robinson (2000, p. 349) nous indiquent que « les employés s'engagent dans des comportements déviants comme réaction à l'injustice perçue, l'insatisfaction et pour une recherche de sensations fortes ». D'aucuns considèrent (e.g : Bennett et Robinson, 2000 ; El Akremi, Vandenberghe & Camerman ,2010) que la déviance organisationnelle « comprend des comportements tels que le vol, la détérioration des biens de l'entreprise, le retard au travail, les pauses non autorisées, le manque d'application des instructions du supérieur hiérarchique ».

D'un autre côté, VanYperen et al., (2000, p. 292) étudient les comportements destructifs des employés en raison de l'injustice perçue et éclairent la manière dont les employés répondent aux décisions des supérieurs hiérarchiques (pour l'augmentation des salaires ou pas),

l'attribution des tâches. Et ils ont constaté que les employés manifestent un comportement négatif lorsqu'ils perçoivent une décision injuste et peuvent se mettre en colère, protester contre les décisions, se déclarer malade, diminuent l'effort de travail et peuvent même quitter l'organisation. Gossett et Kilker (2006, p. 66) avancent que « les membres de l'organisation dissidents fournissent un discours d'opposition qui peut contester le discours dominant et fournissent une alternative pour faire du sens dans l'organisation».

2. EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Notre recherche se veut exploratoire. Elle penche à éclairer un phénomène social complexe dans l'organisation publique tunisienne dans le contexte de post révolution. Nous nous inscrivons dans une orientation non-essentialiste. En effet, nous proposons de comprendre une réalité sociale, celles de l'articulation de la perte de sens dans une organisation publique dans un contexte de post révolution. Nous tentons, de comprendre cette réalité faite par l'interprétation des acteurs, « une réalité qui n'a pas d'essence propre » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.24). Ainsi, notre posture épistémologique est interprétativiste.

Par ailleurs, afin de s'assurer de la validité scientifique de notre recherche, en termes de « rigueur scientifique » (Gohier, 2004, p.6), nous avons tenu compte des paramètres de la « critériologie scientifique » (Guba, 1981, p.79) à savoir : la crédibilité, la transférabilité, constance interne et fiabilité (Guba, 1981, p.80).

Compte tenu du contexte empirique de l'organisation en étude, nous avons entrepris une stratégie d'étude de cas (Gagnon, 2005 ; Giordano, 2003 ; Yin, 2002).

2.1 La collecte des données

La particularité de notre position (professionnel sur le terrain de recherche) a fait que nous avons opté pour une triangulation des instruments de collecte des données (Yin, 2002, p.93). D'abord, une « participation observante » (Lalonde, 2013 ; Soulé, 2007) au cours de la période de janvier 2011, jusqu'à mi-juin 2015. Cette « participation observante » est un mode d'observation qui concerne les chercheurs déjà impliqués dans les groupes ou les situations qu'ils étudient : « l'observation participante complète » (Chanlat, 2005, p.167). Cette « participation observante est utile et performante pour comprendre ce qui ne peut pas être analysé de l'extérieur; elle s'attache à décrypter la sensibilité humaine moins perceptible au moyen des approches objectivistes» Lalonde (2013, p.27). Cela étant, Soulé (2007, p.130) met en relief la justification de « l'exercice au préalable d'une fonction (associative, profession-

nelle...) sur le terrain où démarre la recherche (cas de l'employé devenu chercheur, par exemple) ». Dans cette veine, il convient de préciser que l'un des auteurs de cette recherche est professionnel à temps complet à ladite organisation publique, depuis plus de quinzaines d'années, occupant la fonction de sous-directeur et le titre d'inspecteur général. Ainsi, nous avons développé une relation de proximité avec les acteurs (les collègues de travail) de la recherche. Nous sommes, en conséquence, attentif, sensible et réceptif à leurs actions et attitudes dans l'organisation découlant de notre « intensité de l'immersion » (Lalonde, 2013, p.26).

L'entretien informel (Mils et Huberman, 2003, p.15) a été effectué avec les différents acteurs de notre recherche (des employés, des cadres intermédiaires, des responsables, des directeurs et des représentants du syndicat), dans l'objectif de « rencontrer toutes les personnes concernées par la problématique » (Giordano, 2003, p.62). Ainsi, bien qu'il soit « peu rigoureux en apparence » (Racine, 2013, p.347), l'entretien informel, avec une dizaine de cadres intermédiaires et trois directeurs, nous a permis de compléter notre interprétation des données déjà recueillies. Il convient dès lors de signaler que dans le cadre de notre recherche, il ne s'agit ni d'entretien à visée exploratoire (Blanchet et Gotman, 2007, p.39), ni à usage principal (Blanchet et Gotman, 2007, p.41). Ainsi, chemin faisant, nous avons adopté la posture d' « artisan intellectuel » (Jean-Claude Kaufmann, 2004, p.12) pour discuter et corroborer notre compréhension des faits observés.

La recherche documentaire (Giordano, 2003 ; Yin, 2002) a pu aussi être effectuée. En effet, grâce à notre oscillation entre la position de « chercheur » et notre position de professionnel, nous avons pu collecter une variété de documents interne illustrant l'objet de notre recherche. Enfin, nous avons recouru à l'usage du réseau social Facebook (Mann et Stewart, Wilson, Gosling & Graham, 2012). En fait, pour Kärreman et Alvesson (2009, p. 1138), le « Web site de l'organisation dans son ensemble, peut être interprété comme une étude de cas exemplaire de la résistance bureaucratique et organisationnelle ». Dans ce sens, une « cyber-dissidence » (Ben Amor, 2013 ; Dakhli, 2011) des salariés a émergé à travers le réseau social Facebook, formant un groupe sur Facebook, constituant ainsi « un miroir de la réalité organisationnelle » (Dan Kärreman et Alvesson, 2009, p. 1138). Ce groupe sur le réseau social Facebook, a été retenu comme le principal outil de collecte des données ; il s'agit du groupe « Darlawled ».

Dans cette recherche le recours au réseau social Facebook, permet de se connecter avec des collègues autour des intérêts similaires et ce par le « partage des réussites, des frustrations et des humeurs » (Skeels & Grudin, 2009, p.100). Ainsi, il met en exergue « l'empressement des salariées à s'exprimer et à partager avec l'autre » (Wu, DiMicco, & Millen, 2010, p.1963). Il constitue un espace pour mettre à nu la souffrance des salariés et leur burn-out par le biais de différentes « stratégies de connexion » (Ellison, Steinfield, & Lampe, 2011, p. 2), et où ces derniers remettent en cause le pouvoir et la structure hiérarchique. Ainsi, nous avons procédé au téléchargement intégral des publications partagées sur les murs et les journaux des groupes de Facebook administrés par les acteurs (notamment les salariés) de l'organisation publique étudiée. La qualité de professionnel de l'organisation nous a permis, d'abord, d'identifier ces groupes et aussi être membre à ceux dont l'accès était restreint. Ainsi, désormais, les groupes sur Facebook, étaient des espaces informels de « réflexivité » (Bourdieu et Wacquant. L.J.D, 1992, p.46 ; Taskin, 2011, p.38), dans lesquels le personnel connecté hors des horaires administratifs se livre à des discussions autour des politiques managériales obscures, remettant en cause les actions de la hiérarchie. On y retrouve également les procès-verbaux du syndicat, les réclamations et revendications des salariés. Notre téléchargement s'est fait à partir du mois de mai 2011 jusqu'à la fin du mois de décembre 2011. Les données recueillies sont consignées puis répertoriées dans des fichiers Word répertoriés en fonction du mois en question. La taille du fichier est de 40 Mo, contenue dans 2544 pages. Aussi, nous avons procédé à la collecte des photographies et les vidéos illustrant la « colère des salariés » (Rupp, 2008, p. 7), lors des « épisodes cosmologiques » (Weick, 1993, p.632). Ces photographies démontrent, en outre, les réunions de contestation des salariés avec le président directeur général, les regroupements des salariés lors de mouvements de revendications, des situations de refus du pouvoir ou encore des situations de paradoxe : les « dégage » pour certains directeurs. Par la suite, nous avons procédé à l'assemblage des données retenues. Nous avons pu cibler 41 journées d'étude. Le choix des journées d'étude est justifié par la prise en compte de l'intégralité des événements dénotant « un effondrement de sens », au sens de Weick (1993), dans le comportement des acteurs de l'organisation (employé, directoire et syndicat). Nous nous sommes focalisés sur des journées de références et par conséquent nous avons abouti à une « condensation des données » (Mils et Huberman 2003, p. 29).

Nous rappelons que l'un des auteurs étant acteur dans l'organisation publique étudiée et chercheur dans le même terrain professionnel (De Lavergne, 2007, p.28). Il a ainsi, la qualité d'« insider » (Joannidies, 2011, p.92), possédant une identité de « praticien-chercheur » (De Lavergne, 2007, p.29). Par conséquent il y a une « pré-connaissance » (ibid.) de l'objet de la recherche. Celle-ci a influencé notre design de la recherche (Joannidies, 2011, p.92). Notre connaissance des routines, des règles, notre « connaissance préalable de première main » (Joannidies, 2011, p.95) du « champ » (Bourdieu, 1994, p.55) nous a orienté dans notre méthodologie de recherche. En fait, cette posture d'« insider » nous a permis d'adopter des « méthodes mixtes » (Aldebert et Rouzies, 2014, p.43) de collecte des données. C'est dans ce sens que nous avons abordé la triangulation dans la collecte des données. En plus, nous avons établi des propositions, émergentes du constat empirique, que nous avons par la suite essayé de légitimer par la littérature. C'est dans ce sens que nous nous positionnons par rapport à Mucchielli (2012, p.73) et Charreire et Durieux (2014, p.81).

Notons que dans notre démarche de collecte des données, nous avons vérifié les règles principales de « constitution de corpus » (Bardin, 2001, p.127), en matière de règles d'exhaustivité, de représentativité, d'homogénéité et de pertinence.

2.2 L'analyse des données

Devant la masse assez importante de documents qui comptent outre les documents internes, les notifications du syndicat, les réclamations des employés, les demandes de révocation envers certains directeurs, les photographies des différents événements, les vidéos téléchargées illustrant des mouvements de contestations et des réunions, les demandes de récusation concernant le président directeur adjoint et l'intégralité des commentaires contenus sur le groupe de Facebook, il nous fallait trouver des « ficelles » (Howard S. Becker, 2002, p.25) pour le traitement de ces données.

Dans ce contexte, notre méthodologie d'analyse des données s'est basée à la fois sur l'analyse de cas intra-site (Mils et Huberman, 2003), l'analyse thématique (Bardin, 2001) et le décompte fréquentiel (Bardin, 2001). Nous avons eu recours, également, à une vérification de l'interprétation des données par un autre acteur de la même organisation (un collègue) « en testant dans l'action les interprétations élaborées » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 44).

C'est dans de cette visée que nous avons d'abord établi « une structure matricielle des événements » (Mils et Huberman, 2003, p. 17). Puis, nous avons alterné par l'établissement des matrices intra-site par proposition (Mils et Huberman, 2003, p 171. Ensuite, nous avons effectué un repérage des thèmes (Bardin 2001, p 136). Par la suite, nous avons délimité « les unités de codage » (Bardin 2001, p.40) et nous avons entrepris « une analyse catégorielle » (Bardin, 2001, p.40). C'est ainsi que nous avons, enfin, calculé et comparé « les fréquences de certaines caractéristiques préalablement regroupées en catégories significatives » (Quivy et Campenhoudt, 1995, p.232).

Par ailleurs, notons que dans cette recherche nous avons procédé à une analyse de contenu thématique manuelle. En effet, nous nous sommes référés à l'internet comme outil central de collecte des données. En l'occurrence, le contenu du groupe de Facebook du terrain de la recherche. La majorité des commentaires étaient écrits en arabe dialectal. Nous avons, au vu de la masse documentaire, choisi d'adopter un balisage intégral des commentaires et d'entreprendre une analyse manuelle. En effet, il s'agissait de décrypter les métaphores et de faire parler les messages. Nous avons ainsi cherché à faire ressortir à travers le message lui-même les significations qui en découlent. C'est ainsi que notre analyse des données est fondée sur un traitement manuel des données (Wanlin, 2007). Nous avons respecté les étapes de l'analyse du contenu de Bardin (2001) à savoir la pré-analyse, l'exploitation, le traitement, l'interprétation et l'inférence. Aussi, nous avons respecté le processus d'analyse de Mucchielli (2006).

Nous chercherons dans le développement suivant à « « donner un sens » aux corpus de données brutes » (Blais et Martineau, 2006, p.2) collectées et analysées.

3. RESULTAT ET DISCUSSION

Nous sollicitons la théorie du sensemaking comme grille de lecture pour cerner l'articulation de la perte de sens. Celle-ci nous éclairera, notamment sur la schizophrénie organisationnelle, la modification de la structure et enfin sur la déviance organisationnelle. Aussi par le biais d'une grille critique nous tentons de comprendre cette déviance organisationnelle dans les mouvements de revendication et de contestation des salariés, comme une expression à l'encontre de l'injustice organisationnelle subie.

3.1 P.1 : Une « schizophrénie organisationnelle » s'installe dans l'organisation suite à la perte de sens

L'étude de l'apport de Weick permet d'avancer « une pensée paradoxale » (Giroux, 2006, p.26), c'est-à-dire « un appel constant au doute et à la remise en question du savoir antérieur » (ibid.). Par ailleurs, dans le cadre de cette recherche, nous avons considéré « la schizophrénie organisationnelle » désignant l'attitude paradoxale dans les interactions des parties prenantes (salariés, directoire et syndicat).

Au fait, le constat empirique a révélé que le directoire n'hésite pas à remettre en question des décisions antérieures qu'il a lui-même prises. Les salariés et le syndicat ont adopté des idées délirantes et un comportement bizarre dans des moments d'effondrement de sens.

C'est ainsi, par exemple lors de la journée du 7 mars 2011 que le président directeur revient sur des décisions et jugements administratifs antérieurs. C'est dans cette veine que le 7 mars 2011, le président directeur général visant l'assainissement du climat social, décide l'annulation de toutes les sanctions antérieures au 8 Mars 2011 ou bien la révision de celles-ci. Il décide, en outre, l'étude de toutes les réclamations et demandes du personnel constatant un préjudice subi, suite aux décisions administratives. Le président directeur général énonce que les demandes seront faites au syndicat ou directement à la direction générale (participation observante).

3.2 P.2 : La perte de sens dans le contexte d'une organisation publique en situation de post révolution se traduit par une modification de la structure

Nous citons à titre d'exemple les dires de A.M le 5 octobre 2011 en s'adressant à X nommé directeur général adjoint: « *Monsieur X nous vous conseillons de présenter votre démission. Et dans la mesure où vous insistez à occuper ce poste, nous vous informons que les révolutionnaires de l'organisation vont venir mettre la pression et vous réservent le même scénario qu'a eu l'ancien directeur général adjoint. M. X dégage !* ». A. M ajoute : « *Il faut que les agents des bureaux situés à l'intérieur ou au moins ceux proches de la capitale se déplacent et contribuent à l'action d'expulsion (le dégage) à l'encontre de Monsieur X, à l'encontre du syndicat et toutes personnes qui œuvrent à l'encontre des intérêts des salariés* ».

Dans le cas de notre recherche, à travers « une participation observante » (Soulé, 2007) qui s'est déroulée durant toute l'année 2011, nous avons révélé que le premier moment de perte de sens résultait de l'influence de l'environnement socio-politique de l'organisation. Une mutation imprévisible dans la sphère politique a déclenché « un changement émergent » par son effet de surprise (Weick, 2009, p. 235). Autrement dit, « les gens transportent une tranche de

la société dans leur tête », pour reprendre Rojot et Wacheux (2006, p. 131) qui citent Weick se joignant à Mead. C'est une transposition de la réalité sociale, entre autre, la dimension socio-politique dans l'organisation. Restituée dans le domaine empirique, l'interaction avec l'environnement post révolutionnaire du début de l'année 2011 a engendré une série de mises à la porte : « l'action de dégage ». Ces actions ont commencé le 19 janvier 2011 par la mise à la porte du président directeur général et du directeur général adjoint. Puis au cours de l'année « les actions de dégage » ont atteint les responsables régionaux et les membres du directoire ainsi que les membres du bureau du syndicat.

Ainsi, en se référant au « processus social » (Weick, 1995a, p.39), les acteurs internes de l'organisation publique se sont reliés par un processus « d'interactionnisme symbolique » (Koenig, 2003, p.19). De même, nous avons noté que les salariés, ayant une « capacité collective d'agir » (Vidaillet, 2003, p.123), ont par « une activité commune de construction de sens » (ibid.), infiltré un processus d'interactionnisme, dans la visée d'une modification de la structure managériale et syndicale de l'organisation. A travers les échanges au sein du groupe Facebook de l'organisation, les salariés internautes ont maintenu une mise à jour des informations susceptibles d'influencer leurs agissements.

Ajoutons que, dans les moments d'entropie et d'ambiguïté organisationnelle, les acteurs internes (essentiellement les salariés) se sont basés dans leur mouvance interactionniste sur le « processus rétrospectif », qualifié par Weick (2005, p. 57) comme étant celui de « la compréhension tardive », pour interpréter les actions syndicales et managériales. Ce processus rétrospectif d'interprétation a été mobilisé de manière réflexive pour mettre en exergue le changement voulu. Ainsi, les salariés « interprètent et donnent un sens aux événements dans le processus de changement. Les significations sont interprétées par la compréhension des expériences passées » (Thurlow et Mills, 2009, p. 462). Ces salariés ont développé, en outre, « une perspective centrée sur les microprocessus communicationnels qui font la vie organisationnelle » (ibid.) ou « l'organisation narrative » pour Weick (Aïssani et Bordes, 2008, p.74).

Dans la même veine, dans les circonstances de déferlement de sens, nous proposons dans ce qui suit de montrer que la perte de sens engendre une déviance organisationnelle.

3.3 P.3 : « L'épisode cosmologique » dans l'organisation en post révolution conduit à une déviance organisationnelle

Il s'agit d'aborder « l'anomie » (Chazel, 1967, p.152) dans l'organisation publique à travers l'« *organizing* » (Weick, 1979, p.3). Le constat empirique fait ressortir une « organisation en train de se défaire » (Véniard, 2004, p. 86), une rupture radicale d'une réalité organisationnelle caractérisée par des nouvelles négociations, une déclaration ouverte de conflit, une dégénérescence. Ce constat prenant naissance dans « les moments où le caractère ordonné de l'univers est suspendu, remis en question, parce que s'effondre en même temps la compréhension de ce qui se passe et les moyens de construire du sens » (Vidaillet, 2003, p.13).

Un mouvement de rébellion des salariés, canalisé par le syndicat de la région de Kasserine le 29 septembre 2011, a fait déchoir le directeur régional de sa fonction. Ainsi, S.D salarié rattaché au bureau de Kasserine, a posté sur Facebook : « *le chef de bureau de Kasserine a été « dégage » par le personnel* ». En réaction à cette nouvelle, F.A, salarié rattaché au même bureau, a commenté : « *On a dégage M. le directeur régional au lieu de faire une grève!!* ». Dans la même journée, C.B, salarié rattaché à la direction des pensions, a posté sur le mur du groupe : « *le personnel du bureau régional de Nabeul, Gafsa, du Kram, de Ben Arous, de Hammam Sousse, de Monastir, de Tozeur effectuent un sit-in réussi à 100%. Les membres du personnel de ces bureaux régionaux annoncent une grève pour le 12, 13 ,14 ,17.* »

En vérité, cette journée du 29 septembre 2011 se démarque, d'une part, par un mouvement de révolte des salariés canalisé par le syndicat de la région et la mise à la porte (le « dégage ») leur directeur. D'autre part, dans le grand Tunis, le gouvernorat de Nabeul, la région du Sahel et le sud du pays (Tozeur et Gafsa), on assiste à « un effondrement de sens ». Cette dégénérescence était matérialisée par un refus du personnel de travailler, et ce en recourant à des sit-in et en annonçant des grèves. Ces salariés clamaient, en outre, la mention de censure à l'égard du bureau exécutif du syndicat et la remise en cause des conventions établies avec la direction de l'organisation.

Le 5 Octobre 2011, le président directeur général nomme X au poste de directeur général adjoint. L'organisation succombait alors à une nouvelle vague de contestations. Une perte de sens régnait dans toute l'organisation. Plusieurs acteurs se trouvaient mêlés (Forgues, 1993 cité in Roux-Dufort, 2000, p. 16). Il s'agissait, en outre, du staff du président directeur général (certains directeurs centraux), le syndicat et la majorité du personnel réparti sur toute l'organisation (le grand-Tunis et les régions). Tous n'étaient pas d'accord sur la désignation

de X au poste de directeur général adjoint. Cette nomination a conduit à un autre « épisode cosmologique » (Weick, 1993, p.633) et a « généré une crise » Weick (1988, p.308).

Ces dégénérescences pouvant être assimilées aux comportements déviants dans ladite organisation à travers les mises à la porte successives du président directeur général, du président directeur adjoint, de certains directeurs, des grèves non légales et du non-respect répétitif des règles de gestion.

3.4 P.4 : Les mouvements de revendications et de résistances peuvent conduire à une forme de déviance organisationnelle

Le 9 juin 2011, Mme M.T.B K, employée de la direction des pensions, a déclaré : « *Il faudrait transmettre la voix des employés à l'administration afin qu'elle active la levée des injustices.* ». Son commentaire relève, d'une part, la transmission « des voix » des employés à la direction, d'autre part, le lien avec l'injustice perçue chez les employés. Les employés déploient « la voix » (voice) et « expriment verbalement leurs opinions et leurs désaccords » (Kassing, 1998, p.183). L'administrateur du groupe « Darlawled », dans un discours critique, lui répondit : « *Mais la transmission ne suffit plus, il faudrait plutôt faire pression pour qu'elle active le processus de révision* ». Il ajoute, en outre, qu'« *Il est décidé de se présenter le lundi 13 juin 2011 à 10 heures devant le siège de l'organisation, afin d'affronter le staff. Tous les collègues du grand Tunis et des polycliniques sont priés de se présenter !* ».

Le commentaire de l'administrateur du groupe témoigne de l'attitude de rébellion des employés de l'organisation. Ainsi, nous assistons à une émancipation des employés associée à une rébellion. Cette rébellion reflète, en outre, le conflit entre les employés et la direction. Elle indique le mal-être des employés des différents bureaux régionaux tous réunis.

Avec une « attitude revendicatrice » (Rouleau, 2007, p. 181), une posture de la majorité des employés dans la période de post-révolution, F.G, employée du bureau de Gabès évoque la lutte pour décrocher les revendications. Depuis une prise de parole et une expression du désaccord, les témoignages et les commentaires des employés font exprimer un état de rage des employés opprimés. Un basculement d'un état de réflexion critique vers un état révolutionnaire qui s'est traduit en une déviance organisationnelle.

Les employés entament une dénonciation publique des conditions de travail, une dénonciation de la malveillance subie et aussi une dénonciation de l'incompétence du directoire. Toutefois,

ses actions de revendication et de dénonciation ont été organisées sous la forme de plusieurs journées d'arrêt de travail, de sit-in et de grèves, ce qui a conduit à un désordre et une déviance organisationnelle. De cette façon, l'organisation publique s'est transformée, en un espace de « micro-émancipation » (Alvesson et Willmott, 1992, p.452) des employés. Ces derniers sont devenus « une masse critique » (Turner, 2003, p.8) influençant les décisions prises par la direction. Aussi, on assistait à une auto-détermination individuelle et collective des employés pour les actions de résistance, comme témoigne le commentaire de Mme W.B déclarant : « *Vos voix, adhésions, vos mouvements de contestation, vos sit-in sont ceux qui vont vous protéger. Allez les collègues, nous continuons nos protestations !* ».

Néanmoins, « ces grèves sauvages » (Adam, 1966, p. 847) organisées par regroupements des employés ont causé une déviance dans l'organisation. Ce que témoignent les déclarations de H.B.H, un cadre, responsable rattaché au bureau local de Nabeul et un ancien inspecteur : «*Nous avons fait le serment de Dieu Tout-Puissant de fermer les portes de l'organisation à Nabeul, même de force si un collègue de notre bureau subira un quelconque préjudice. L'attitude d'harcèlement et d'intimidation n'est plus à appliquer. Par ailleurs, nous les agents et cadres du bureau régional de Nabeul, vu l'intransigeance de la direction et son refus pour satisfaire nos demandes légitimes avec sa collusion du syndicat. Nous avons décidé de faire une grève ouverte à partir du 12 octobre 2011 jusqu'à l'obtention de nos droits* ».

Par ailleurs, le constat empirique nous amène à revenir sur le sujet lui-même : l'employé. Ses émotions et ses sentiments, ses frustrations justifient en partie son comportement organisationnel et l'effondrement de sens constaté en période de post révolution. Dans ce sens, Alvesson et Willmott (2002, p.637) indiquent que « la micro-émancipation n'est pas uniquement une question de projet intellectuel mais aussi une question de travail émotionnel en citant Fay (1987) et Willmott (1998) ». Les mouvements d'émancipation, de résistance, de revendications et de contestation seront une conséquence à un sentiment d'injustice de la part des salariés.

En effet, El Akremi, Vandenberghe & Camerman (2010) nous éclairent sur le mécanisme par lequel l'injustice perçue induit une déviance en milieu de travail. Ils expliquent que « les différentes dimensions de la justice sont liées aux différentes sources et que les individus cherchent à déterminer la source d'injustice pour diriger leurs réactions de déviance. La source de

l'injustice tend à être alignée avec la cible de la déviance» (El Akremi, Vandenberghe, & Camerman, 2010, p. 1688). Ceci cadre avec les données empiriques de notre recherche.

En fait, les actions de déviance des employés ont été dirigées aussi bien contre les directeurs (les différentes actions de « dégage », et la non prise en compte des directives et décisions des superviseurs), qu'envers l'organisation et ce à travers le manque de motivation, le désengagement des employés et une dégradation du climat social au travail.

Aussi, Henle (2005, p. 248) a expliqué la prédiction de la déviance dans le milieu de travail par la justice organisationnelle et la personnalité des employés. Elle débouche sur une relation négative entre la justice organisationnelle avec la déviance en milieu de travail. Ainsi, les traits de personnalité, en plus de la justice organisationnelle, améliorent la prédiction de la déviance en milieu de travail.

De leur côté, El Akremi, Vandenberghe & Camerman (2010, p.1707) suggèrent que « les organisations peuvent réduire la déviance en mettant en œuvre des procédures justes lors des événements RH. Les procédures équitables augmenteraient le sentiment des employés de se sentir soutenus par l'organisation et ce qui en conséquence, diminuera le comportement déviant ».

Par ailleurs, faut-il ajouter que selon Cottureau (1987), le sentiment d'injustice se fonde sur le non-respect des règles dont les délégués du personnel, en sont les gardiens, et sur lesquelles les prud'hommes arbitrent les conflits du travail. Selon Dubet (2005, p. 517), dans une vision conventionnaliste, « le sentiment d'injustice est vif quand des travailleurs estimant accomplir la même activité et, donc, avoir le même mérite et la même utilité, sont traités de manière inégale par les conventions et les contrats de travail eux-mêmes». Dubet (2005) ajoute que le viol des procédures et les inégalités perçues par les acteurs dans leur situation de travail constituent une source d'injustice. En effet, le non-respect des règles procédurales, les passes droits, le favoritisme, les alliances, les coalitions de travail, le climat de travail désagréable, la concurrence et les jalousies à l'intérieur d'un collectif provoquent un sentiment d'injustice.

Les événements de la révolution et le contexte post révolutionnaire peuvent être qualifiés de « changement écologique », selon la terminologie de Weick (1979). Ils ont donné lieu à une remise en cause de la réalité dans l'organisation à travers l'ambiguïté et le flou dans celle-ci. Ainsi, les acteurs (les employés de l'organisation) ont mis en scène et ont élaboré leur propre représentation de la révolution (*enactment*). Une première remise en cause de l'ordre établi

s'est effectuée à travers la mise à la porte du sommet hiérarchique de l'organisation. Les employés ont interagi avec l'environnement révolutionnaire de l'organisation et ont contraint la direction de l'organisation pour adopter des changements au niveau de la structure hiérarchique. Ces derniers ont mis en scène une nouvelle réalité et ont construit une nouvelle représentation de l'organisation à travers les mouvements de revendications et même par une remise en cause du pouvoir. Nous retrouvons, l'affirmation de Bensebaa et Le Goff (2006, p.207) qui soulignent que : « les acteurs créent leur environnement par les réactions qu'ils mettent en œuvre face à un événement ».

Lors des actions de revendication et de contestation des acteurs (directoires, syndicats et employés), ceux-ci interagissent entre eux par rapport aux cadres explicatifs d'actions (pétitions des employés, pétitions de certains directeurs mécontents, les procès-verbaux des syndicats, les notes d'informations internes et les notes de services internes) (processus de sélection). Ainsi, l'effondrement de sens, ou l'épisode cosmologique ou encore en empruntant le vocabulaire bourdieusien, l'effondrement des « systèmes symboliques », a donné naissance à une nouvelle structure hiérarchique au niveau de l'organisation et du syndicat. De surcroît, les actions de revendication et de contestation donnent lieu à de nouvelles notes d'informations et de services (rétention). Cette mémorisation du changement sera en fonction des actions à entreprendre (Autissier, 2001, p.17).

Par ailleurs, dans les moments de crise et d'ambiguïté organisationnelle, les acteurs (essentiellement des salariés) se sont basés dans leur mouvance interactionniste sur le processus rétrospectif pour interpréter les actions syndicales et managériales. Ce processus rétrospectif d'interprétation a été mobilisé de manière réflexive pour mettre en exergue le changement voulu. Ce qui s'accorde avec la propriété du sensemaking à savoir « le processus rétrospectif » qualifié par Weick (2005, p.57) comme étant « la compréhension tardive ». Ainsi, les acteurs « interprètent et donnent un sens aux événements dans le processus de changement. Les significations sont interprétées par la compréhension des expériences passées » (Thurlow et Mills, 2009, p. 462). Ces salariés ont développé, en outre, « une perspective centrée sur les microprocessus communicationnels qui font la vie organisationnelle » (ibid.).

Conclusion

A l'issue de la « remise en cause du statu quo imposé » (Golsorkhi et Huault, 2009, p.563), une nouvelle prise en compte « de schèmes mentaux et corporels de perception, d'appréciation

et d'action » (Bourdieu & Wacquant, 1992, p. 19) a conduit à une nouvelle représentation de l'organisation : « la structure sociale » (Bourdieu, 1987, p. 147). Ainsi, « un changement émergent » (Weick, 2009, p. 232) voire un changement au niveau de la structure a pris naissance. Il s'agit, certes de la résultante des mouvements de contestation et de revendication des salariés, ou encore de la « dissidence organisationnelle » conceptualisée comme étant «un sous-ensemble de voix de l'employé considéré comme une réponse à l'insatisfaction dans les organisations » (Garner, 2013, p.375).

C'est ainsi que dans cette recherche, nous avons pu relever que l'effondrement de sens a conduit à un état d'entropie dans l'organisation et même à une rupture de la réalité. Cette entropie est matérialisée dans les actions de « dégage » vis-à-vis du top management dans un contexte post révolutionnaire, mais aussi, à travers l'état de « schizophrénie organisationnelle » constaté. Cette déviance organisationnelle est l'expression du mécontentement des salariés et leur sentiment d'injustice.

Dans cette recherche, nous avons sollicité deux grilles de lecture théorique : la théorie du sensemaking de Karl E. Weick (1979 ; 1995) et la théorie de l'émancipation et de la résistance d'Alvesson et Willmott (1992). Le recours à plusieurs cadres théoriques, constituent « un apport fondamental autant pour le théoricien que pour le praticien de l'organisation » (Rojot, 2003, pp. 14-15).

Nous avons procédé moyennant une triangulation méthodologique à travers les types de données utilisées et les techniques de collecte appliquées (i. e : réseau social Facebook, recueil documentaire, participation observante, entretien informel). Cette dernière constitue une stratégie de recherche qui conduit à « une compréhension et à une interprétation les plus riches possibles du phénomène étudié » (Savoie-Zajc, 2012, p. 285)

Néanmoins, nous n'avons pas abordé les questions de pouvoir et de domination, des concepts clés dans les Critical Management Studies (CMS) et pouvant éclairer la perte de sens dans l'organisation dans un contexte de post révolution. Aussi, au niveau méthodologique, bien qu'ayant la qualité d' « insider », nous n'avons pas pu mener d'entretiens semi-directifs à usage complémentaire (Blanchet et Gotman, 2007).

Enfin, comme perspective de recherche, il serait intéressant d'analyser la stratégie des acteurs internes dans le contexte de post révolution, notamment l'acteur syndical (i.e : pouvoir syndical) dans sa lutte pour garder ou conquérir des positions dans la structure hiérarchique de

l'organisation. Ce dernier devenant un P.P.O (point de passage obligé), pour reprendre un langage cher aux sociologues de la traduction, et ce que ce soit au niveau des organisations publiques ou privées.

Références

- Achcar, G. (2013), *Le peuple veut: une exploration radicale du soulèvement arabe*. Sindbad - Actes Sud.
- Adam, G. (1966), Stratégies syndicales et types d'organisation, *Revue française de science politique*, 845-868.
- Adam, G. (1991), *Le pouvoir syndical*, Dunod.
- Aïssani, Y., & Bordes, O. (2008), De l'organisation narrative à l'organisation argumentative: les effets paradoxaux d'un référentiel qualité, *Communication et organisation*, 33, 72-81.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014), Fondements épistémologiques de la recherche, In Thiétart, R. A, *Méthodologie de Recherche en Management*, 4^{ème} éd°, Paris: Dunod 14-46.
- Aldebert, B., & Rouzies, A. (2014), Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management?, *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 19 :1, 43-60.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992), On the idea of emancipation in management and organization studies, *Academy of Management Review*, 17: 3, 432-464.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002), Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual", *Journal of management studies*, 39: 5, 619-644.
- Autissier, D., Bensebaa, F., & Boudier, F. (2010), *L'Atlas du management*, Editions Eyrolles.
- Bardin, L. (2001), *L'analyse de contenu*, PUF, coll.
- Baumard, P., C. Donada, J. Ibert et J-M, Xuereb (1999), La collecte des données et la gestion des sources, (chap. 9) dans R-A., Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp. 224-256.
- Becker, H. S. (2002), *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris : la Découverte.
- Ben Amor, A. (2013), Cyberdissidence tunisienne, *Communication. Information médias théories pratiques*, 32 :1.

- Bensebaa, F., & Le Goff, J. (2006), Promulgation de l'environnement et actions stratégiques : comment l'édition française se met en scène, in D. Autissier, & F. Bensebaa, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise- Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris: Economica, 197-217.
- Bensebaa, F., & Autissier, D. (2006), *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*, Karl E. Weick et les sciences de gestion, Paris: Economica.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006), L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes, *Recherches qualitatives*, 26 :2, 1-18.
- Bourdieu, P. (1987), *Choses dites*, Paris: Editions de Minuit.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. (1992), *Réponses pour une anthropologie réflexive*, Paris: Seuil.
- Bourdieu, P. (1994), *Raisons pratiques: sur la théorie de l'action* (Vol. 4), Paris: Seuil.
- Calvez, V. (2013), Failles et vertus du leadership: les cas Renault et Olympus ou le complexe de Cassandre revisité. *Humanisme et Entreprise*, 2, 17-36.
- Chanlat, J. F. (2005), La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques, in Roussel, & F. Wacheux, *Management des ressources humaines-Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles: De Boeck, 159-176.
- Charreire, S., & Durieux, F. (2014), Explorer et tester : les deux voies de la recherche", In Thiétart, R. A., *Méthodologie de Recherche en Management*, Dunod, 76-104.
- Chazel, F. (1967), Considérations sur la nature de l'anomie, *Revue française de sociologie*, 151-168.
- Dakhli, L. (2011), Une lecture de la révolution tunisienne, *Le Mouvement Social*, 3 :236, 89-103.
- Dany, F., Courpasson, D., & Riot, P. (2006), (Re) penser la rébellion des cadres, *OCE-Emlyon, les cahiers du gdr*, 12, 1-120.
- De Lavergne, C. (2007), La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative, *Recherches qualitatives, Hors-Série :3, Actes du colloque ' Bilan et prospectives de la recherche qualitative'*, 1-574.
- Dubet, F. (2005), Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail, *Revue française de sociologie*, 46 :3, 495-528.

- Edwards, P., Collinson, D., & Della Rocca, G. (1995), Workplace resistance in Western Europe: A preliminary overview and a research agenda, *European Journal of Industrial Relations*, 1 :3, 283-316.
- El Akremi, A., Vandenberghe, C., & Camerman, J. (2010), The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated mode, *Human Relations*, 63 :11, 1687-1717.
- Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2011), Connection strategies: Social capital implications of Facebook-enabled communication practices, *New media & society*.
- Favrod, J., & Maire, A. (2012), *Se rétablir de la schizophrénie: Guide pratique pour les professionnels*, Elsevier Masson.
- Franck, N. (2012), Schizophrénie et autres troubles psychotiques, In J.Guelfi, & F. Rouillon, *Manuel de psychiatrie*, 2ème édition, Paris: Masson, 255-256.
- Garner, J. T. (2013), Dissenters, managers, and coworkers: The process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness, *Management Communication Quarterly*, 27:3, 373-395.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, France: Pearson France.
- Gohier, C. (2004), De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative, *Recherche Qualitative*, 24, 3-17.
- Giordano, Y. (2003), *Conduire un projet de recherche: Une perspective qualitative*, Colombelles, Editions Management et Société, France.
- Giroux, N. (2006), La démarche paradoxale de Karl.E.Weick, in D. Autissier, & F. Bensebaa, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise- Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris: Economica, 25-50.
- Golsorkhi, D., & Huault, I. (2009), Mats Alvesson. Dénaturalisation et émancipation comme projet scientifique en management, in S. C. Petit, & I. Huault, *Les grands auteurs en management*, Coll. Grands auteurs, 559-572.
- Gossett, L. M., & Kilker, J. (2006), My Job Sucks Examining Counterinstitutional Web Sites as Locations for Organizational Member Voice, Dissent, and Resistance, *Management Communication Quarterly*, 20 :1, 63-90.

- Guba, E. G. (1981), Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries, *Educational Communication and Technology*, 29: 2, 75-91.
- Guilmot, N., & 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, 1-24.
- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010), Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5:2, 182 – 195.
- Henle, C. A. (2005), Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality, *Journal of Managerial Issues*, 17: 2, 247-263.
- Huault, I., & Perret, V. (2011), L'enseignement critique du management comme espace d'émancipation: une réflexion autour de la pensée de Jacques Rancière, *M@n@gement*, 14 :5, 281-309.
- Huault, I., Perret, V., & Spicer, A. (2014), Beyond macro- and micro- emancipation: Rethinking emancipation in organization studies, *Organization*, 21 :1, 22-49.
- Husser, J. (2010), La théorie de la structuration: quel éclairage pour le contrôle des organisations?, *Vie & sciences de l'entreprise*, 183 :1, 33-55.
- Igalens, J. (2011), Le talent du griot, *Revue internationale de psychosociologie*, 17 :41, 131-145.
- Joannidies, V. (2011), Influences de la pré-connaissance sur le design de la recherche: le cas des liens entre comptabilité et gestion, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14 :4, 91-127.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2009), Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm, *Human Relations*, 62:8, 1115-1144.
- Kassing, J. W. (1998), Development and validation of the organizational dissent scale, *Management Communication Quarterly*, 12: 2, 183-229.
- Koenig, G. (2003), L'organisation dans une perspective interactionniste, n B. Vidaillet, & Karl.E.Weick, *Le sens de L'action*, Paris: Vuibert, 15-34.
- Lagadec, P. (1991), La gestion des crises: outils de réflexion à l'usage des décideurs, *Ediscience international*.
- Lalonde, J. F. (2013), La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue, *Recherches qualitatives*, 32 : 2, 13-32.

- Laroche, H. (2003), Mann Gluch, l'organisation et la nature fantastique de la réalité, in B. Viallet, & Karl.E.Weick, *Le sens de L'action*, Paris: Vuibert, 51-86.
- Mann, C., & Stewart, F. (2000), *Internet Communication and Qualitative Research: A Handbook for Researching Online*, London, UK: Sage.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur, Education.
- Mayer, P. (1997), *Comprendre les organisations en crise*, Cahiers internationaux de sociologie, 59-83.
- Morin, E. (1976), Pour une crisologie, *Communications*, 25 :1, 149-163.
- Morin, E. (2008), *La méthode Tome I, la nature de la nature*, Paris: Seuil.
- Morin, E. (2008), *La méthode Tome II, la vie de la vie*, Paris: Seuil.
- Mucchielli, A. (2012), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, France: Armand colin.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2015), *Les critiques de la gestion*, Découverte, Éd, Paris.
- Pastor, P. (2005), *Gestion du changement*, France: Wolters Kluwer.
- Racine, M. (2013), Disparition d'un secteur économique et de sa désignation, le multimédia : d'une ethnographie localisée à un constat généralisé, *Recherches qualitatives, Hors-Série* : 15, 337-351
- Raymond, Q. U. I. V. Y., & Luc, V. C. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995), A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, *The Academy of Management Journal*, 38 :2, 555-572.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (2000), Development of a mesure of workplace deviance, *Journal of applied psychology*, 85: 3, 349-360.
- Robinson, S. L., Greenberg, J., Cooper, C. L., & Rousseau, D. M. (1998), Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance, *Trends in organizational behavior*, 5, 1-30.
- Rojot, J., & Wacheux, F. (2006), Karl E.Weick, théoricien subtil de la complexité: espace, temps et interactions, in D. Autissier, & F. Bensebaa, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise- Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris: Economica, 127-133.

- Rouleau, L. (2007), *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, PUQ.
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S., & Sonntag, K. (2008), Customer (In) Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation?, *Journal of Management*, 903-924.
- Savoie-Zajc, L., (2012), *Pédagogie et méthodes qualitatives*. In A. Muchielli, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, Paris : Armand Colin, pp. 175-178.
- Skeels, M. M., & Grudin, J. (2009), When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of facebook and linkedin, *ACM*.
- Soulé, B., (2007), Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales, *Recherches qualitatives*, 27:1, 127-140.
- Taskin, L., & De Nanteuil, M. (2011), *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*, De Boeck, coll. Méthodes & Recherches en management.
- Thurlow, A., & Helms Mills, J. (2009), Change, talk and sensemaking, *Journal of Organizational Change Management*, 22 :5, 459-479.
- Turner, L. (2003), *Reviving the labor movement: A comparative perspective*, Cornell University.
- VanYperen, N. W., Hagedoorn, M., Zweers, M., & Postma, S. (2000), Injustice and employees' destructive responses: The mediating role of state negative affect, *Social Justice Research*, 13 :3, 291-312.
- Véniard, A. (2004), Manager sans a priori: dialectique de l'ordre et du désordre, *Management & Avenir*, 1, 77-96.
- Vidaillet, B. (2003), Exercice de sensemaking, in B. Vidaillet, & Karl.E.Weick, *Le sens de L'action*, Paris: Vuibert, 35-50.
- Vidaillet, B. (2003), Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations une occasion particulière de construire du sens, In B. Vidaillet, & Karl.E.Weick, *Le sens de L'action*, Paris: Vuibert, 115-137.
- Wanlin, P. (2007), L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, *Recherches qua-*

- litatives, hors-série: 3, Actes du colloque bilan et perspectives de la recherche, Association pour la recherche qualitative, 243- 272.
- Weick, K. E. (1979), *The social psychology of organizing*, 2nd edition, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Weick, K. E. (1985), Cosmos vs Chaos: Sense and nonsense in electronic contexts, *Organizational Dynamics*, 14 : 2, 51-64.
- Weick, K. E. (1988), Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *Journal of management studies*, 25: 4, 305-317.
- Weick, K. E. (1993), The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, 384, 628-652.
- Weick, K. E. (1995 a), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Weick, K. E., & Vidaillet, B. (2003), *Le sens de l'action: Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert.
- Weick, K. E. (2005), Managing the unexpected: Complexity as distributed sensemaking, In *Uncertainty and Surprise in Complex Systems: Questions on Working with the Unexpected*, Verlag: Springer, 51-78.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005), Organizing and the process of sense-making. *Organization science*, 16:4, 409-421.
- Weick, K. E. (2009), Emergent Change as a Universal in Organizations, In M. Beer and N. Nohria (Eds), *Karl.E.Weick, Making sense of the organization: the impermanent organization*, Boston.
- Wilson, R. E., Gosling, S. D., & Graham, L. T. (2012), A review of Facebook research in the social sciences, *Perspectives on Psychological Science*, 7:3, 203-220.
- Wu, A., DiMicco, J. M., & Millen, D. R. (2010), Detecting professional versus personal closeness using an enterprise social network site, *ACM*.
- Yin, R. K. (2002), *Case study research: Design and methods*. Third edition, SAGE Publications, London.