

Identité et culture organisationnelle d'une entreprise : étude de cas de Fraternité Matin (Côte d'Ivoire)

Kouamé Frédéric TANO

Université Félix Houphouët-Boigny

Abidjan - Côte d'Ivoire

Email : tanokouamefrederic82@gmail.com

Résumé

Cet article propose une analyse de la relation entre l'identité et la culture organisationnelle au sein de Fraternité Matin, principal quotidien public de Côte d'Ivoire. À partir d'une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de divers acteurs de l'entreprise, l'étude met en lumière les dynamiques de continuité et de transformation qui traversent cette organisation emblématique.

Les résultats montrent que Fraternité Matin reste fortement marquée par son héritage institutionnel et par une culture hiérarchique façonnée depuis sa création, mais qu'elle est aujourd'hui confrontée à la nécessité de redéfinir son identité dans un environnement médiatique en mutation rapide. Les tensions entre anciennes et nouvelles générations, entre valeurs historiques et exigences de modernisation, révèlent une organisation en quête d'équilibre entre tradition et innovation. L'analyse met également en évidence le rôle central du leadership, de la communication interne et de la formation dans la recomposition de la culture d'entreprise.

En définitive, cette étude souligne l'importance d'une gouvernance plus participative et d'une stratégie identitaire ouverte au changement, condition essentielle pour assurer la pérennité et la compétitivité de Fraternité Matin dans un contexte de transition numérique et institutionnelle.

Mots-clés : identité organisationnelle, culture d'entreprise, médias publics, changement organisationnel, Côte d'Ivoire.

Corporate identity and organizational culture: case study of Fraternité Matin (Ivory Coast)

Abstract

This article analyses the relationship between identity and organizational culture within Fraternité Matin, the leading public daily newspaper in Côte d'Ivoire. Using a qualitative approach based on semi-structured interviews with various stakeholders within the company, the study highlights the

dynamics of continuity and transformation at work within this iconic organization.

The results show that *Fraternité Matin* remains strongly influenced by its institutional heritage and a hierarchical culture that has been shaped since its creation, but that it is now faced with the need to redefine its identity in a rapidly changing media environment. Tensions between older and younger generations, between historical values and the demands of modernization, reveal an organization seeking a balance between tradition and innovation. The analysis also highlights the central role of leadership, internal communication and training in reshaping corporate culture.

Ultimately, this study emphasizes the importance of more participatory governance and an identity strategy that is open to change, which is essential to ensuring the sustainability and competitiveness of *Fraternité Matin* in the context of digital and institutional transition.

Keywords: organizational identity, corporate culture, public media, organizational change, Ivory Coast.

Introduction

Dans un contexte marqué par la mondialisation des marchés, la digitalisation des modes de production et la reconfiguration des espaces médiatiques, les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, sont appelées à repenser leur identité et leur culture organisationnelle. En Afrique, cette dynamique est d'autant plus perceptible que les organisations héritées de la période postcoloniale doivent désormais conjuguer modernisation, efficacité et fidélité à leur mission sociale. En Côte d'Ivoire, le quotidien *Fraternité Matin* ou *Frat'Mat*, créé en 1964, incarne pleinement cette tension entre tradition institutionnelle et adaptation aux nouvelles exigences du paysage médiatique.

À l'échelle régionale, *Frat'Mat* s'inscrit dans une histoire plus large de la presse publique en Afrique de l'Ouest, aux côtés de médias comme *Le Soleil* (Sénégal) ou *Cameroon Tribune* (Cameroun), qui partagent des trajectoires similaires de transformation identitaire.

Entreprise publique de presse, *Frat'Mat* a longtemps été perçue comme la voix officielle de l'État, porteuse d'un modèle de communication vertical et institutionnel. Cependant, les réformes du secteur, la concurrence des médias privés, l'émergence du numérique et l'évolution des attentes du public ont progressivement transformé les modes de fonctionnement internes de l'entreprise. Ces

mutations ne sont pas seulement techniques ou économiques : elles touchent au cœur même de son identité organisationnelle et interrogent la cohérence de sa culture d'entreprise.

Dans ce contexte, la notion d' « *entreprise-mission* » devient centrale : Frat'Mat ne se contente pas de produire de l'information, elle incarne une mission de service public, avec des obligations éthiques et sociales qui dépassent les logiques marchandes.

En effet, la culture organisationnelle constitue le socle invisible qui structure les comportements, les valeurs partagées et les représentations collectives des membres d'une organisation (Schein, 1985). Quant à l'identité organisationnelle, elle renvoie à la manière dont les acteurs perçoivent ce qui définit, distingue et unit leur entreprise (Whetten, 1985). Ces deux notions sont étroitement imbriquées : la culture nourrit l'identité, tandis que l'identité influence la manière dont la culture est vécue et transmise. Dans le cas de Frat Mat, cette articulation apparaît cruciale pour comprendre comment l'entreprise négocie son héritage symbolique d'institution publique avec la nécessité d'innover et de se réinventer dans un environnement concurrentiel.

Enfin, les enjeux contemporains de souveraineté informationnelle et de lutte contre la désinformation viennent redéfinir les responsabilités des médias publics, plaçant Frat'Mat face à des défis identitaires inédits.

Ainsi, la question centrale de cet article est la suivante : comment la culture organisationnelle de Fraternité Matin contribue-t-elle à la construction et à la préservation de son identité d'entreprise, entre héritage institutionnel et exigences de modernisation ? Pour y répondre, ce travail propose d'analyser les représentations, pratiques et discours qui façonnent la vie organisationnelle au sein du quotidien afin de saisir les logiques sociales sous-jacentes à la redéfinition de son identité.

L'article s'articule autour d'une présentation de la méthodologie adoptée ; d'une analyse des résultats de terrain ; et enfin une discussion qui met en perspective les transformations observées à Fraternité Matin avec les modèles théoriques existants et les réalités structurelles du secteur médiatique ivoirien.

1. Méthodologie

Cette étude adopte une approche qualitative, qui permet de comprendre comment Fraternité Matin négocie son héritage symbolique d'institution publique avec la nécessité d'innover et de se réinventer dans un environnement concurrentiel. L'enquête a été conduite auprès de vingt-cinq (25) acteurs clés, sélectionnés parmi les

journalistes, cadres administratifs, techniciens et agents à la retraite de Fraternité Matin.

Les critères de sélection ont intégré la diversité des profils : ancienneté, fonction, âge, genre, permettant de croiser les regards entre générations et corps de métier.

La méthode d'échantillonnage dite de « boule de neige » a été utilisée, permettant d'identifier progressivement des informateurs pertinents au sein du milieu étudié. Les données ont été collectées à travers des entretiens semi-directifs et des observations directes.

Une analyse documentaire complémentaire a été menée sur les chartes éditoriales, les rapports annuels et les archives internes pour trianguler les données empiriques.

Les thématiques abordées ont porté sur l'identité en recomposition de Frat'Mat face aux mutations du secteur médiatique, sa culture organisationnelle marquée par l'héritage étatique et ses pratiques de travail comme reflet des valeurs partagées.

Les entretiens ont été codés à l'aide du logiciel NVivo, permettant une structuration fine des thématiques et une visualisation des récurrences discursives.

L'analyse des données recueillies repose sur une grille thématique inspirée des travaux de Schein (2010), pour qui la culture organisationnelle peut à la fois soutenir et contraindre le changement, de Bourdieu (1979) sur l'appropriation d'une nouvelle identité qui n'est pas uniquement institutionnel mais pratique et symbolique, ainsi que de Kamdem (2002) et Dia (1996), qui soutiennent que les entreprises publiques africaines doivent composer avec des logiques culturelles hybrides. Ces approches théoriques permettent de comprendre l'identité et la culture organisationnelle de Fraternité Matin, traversée par des tensions entre héritage institutionnel et adaptation aux nouvelles logiques du marché médiatique.

2. Résultats

L'analyse des entretiens révèle une culture organisationnelle complexe, traversée par des tensions entre héritage institutionnel et adaptation aux nouvelles logiques du marché médiatique. Trois grands axes d'interprétation se dégagent : le poids de l'histoire étatique, la redéfinition identitaire face aux mutations du secteur et la permanence de valeurs partagées autour du collectif de travail.

2.1 Une culture organisationnelle marquée par l'héritage étatique

Depuis sa création en 1964, le quotidien s'est imposé comme un média de référence et un outil de communication publique. Cette origine continue de façonner sa culture interne. Les employés perçoivent Frat'Mat avant tout comme une institution au service de l'État, avec une mission de diffusion de l'information d'intérêt général :

« Travailler à Fraternité Matin, ce n'est pas juste écrire des articles. C'est participer à l'histoire du pays. On se sent un peu comme des fonctionnaires de la vérité publique, chargés de porter une parole qui engage, qui éclaire et qui traverse les générations. Chaque reportage, chaque éditorial, chaque ligne imprimée est perçue comme une contribution à la mémoire nationale. Il y a une forme de solennité dans notre mission, une responsabilité morale qui dépasse la simple production d'information. On ne travaille pas ici comme ailleurs : on sert une institution, on incarne une certaine idée du journalisme public, » (T.K., un journaliste senior exprime cette perception en ces termes.)

Des retraités interrogés évoquent avec émotion les cérémonies d'investiture, les visites présidentielles et les moments historiques couverts par le journal, qui ont renforcé leur sentiment d'appartenance à une institution nationale.

De nombreux employés soulignent la rigueur hiérarchique et le respect des procédures comme éléments constitutifs de la culture d'entreprise :

« Ici, on a toujours fonctionné avec une ligne claire : la hiérarchie décide, et chacun exécute. Ce n'est pas de la rigidité, c'est notre façon d'assurer la qualité et la cohérence du message, car dans une entreprise comme la nôtre, chaque mot publié engage l'institution. Cette organisation verticale permet de garantir une certaine discipline éditoriale et d'éviter les dérives individuelles. On sait qui décide, qui valide, et qui porte la responsabilité. Cela crée un cadre sécurisant, surtout dans un environnement où l'information peut être sensible. Bien sûr, cela peut parfois ralentir les initiatives, mais cela assure aussi une forme de rigueur collective qui fait partie de notre identité, » (explique A.B., chef de service, 20 ans d'ancienneté)

Cette structuration verticale, héritée du modèle administratif, a longtemps garanti la stabilité et la discipline interne. Cependant, elle tend aujourd'hui à freiner les initiatives personnelles et la réactivité de l'organisation face aux défis numériques :

« Parfois, on a des idées pour dynamiser la page web ou les réseaux sociaux, mais il faut passer tellement d'étapes que la nouveauté perd son sens. C'est décourageant, surtout quand on voit que d'autres médias réagissent en temps réel à l'actualité. Ici, chaque proposition doit remonter plusieurs niveaux, être validée, parfois modifiée, et au

final, elle arrive trop tard pour susciter l'intérêt. On a l'impression que la spontanéité est étouffée par le protocole. Pourtant, on ne manque ni de créativité ni de volonté. Ce qui manque, c'est un espace de confiance où l'on peut tester, proposer, et apprendre sans craindre de bousculer les habitudes. » (A.K., confie un jeune rédacteur).

Certains cadres évoquent aussi l'impact des nominations politiques sur la culture interne, créant parfois des tensions entre légitimité professionnelle et loyauté institutionnelle :

« Quand j'étais encore en poste, on voyait bien que certaines directions arrivaient avec un agenda politique. Ce n'était pas toujours dit clairement, mais on le sentait dans les priorités éditoriales, dans les silences imposés. Pour nous, anciens, c'était parfois difficile à vivre, parce qu'on avait grandi avec l'idée que Frat'Mat servait l'intérêt général, pas un parti ou un courant. Il y avait des collègues brillants qui n'étaient plus écoutés, simplement parce qu'ils ne faisaient pas partie du "bon réseau". Ça crée des frustrations, et ça abîme l'esprit d'équipe. Et ce n'est pas fini : même aujourd'hui, les jeunes me disent que certaines décisions éditoriales sont influencées par des considérations politiques. Le poids des affiliations reste fort, et ça complique la mise en place d'une culture de l'innovation. On sent que la loyauté institutionnelle est parfois utilisée comme un filtre, au détriment de la compétence ou de la créativité, » (confirme K.B., journaliste retraité, 32 ans de carrière).

Cette coexistence entre respect du cadre institutionnel et volonté d'innovation illustre le tiraillement identitaire de l'entreprise.

2.2 Une identité en recomposition face aux mutations du secteur médiatique

La transformation du paysage médiatique ivoirien marquée par la montée du numérique, la diversification des médias privés et la baisse de la lecture papier oblige Fraternité Matin à repenser son modèle et son image. Les acteurs interrogés évoquent une période de transition culturelle où l'entreprise cherche à concilier son rôle de média public et sa survie dans un environnement concurrentiel :

« Avant, tout le monde lisait Frat'Mat chaque matin. Aujourd'hui, les gens s'informent sur Facebook ou WhatsApp. On doit s'adapter, sinon on disparaît parce que les habitudes ont changé radicalement. À l'époque, le journal était presque un rituel : on le retrouvait dans les kiosques, dans les bureaux, même dans les salons de coiffure. Il faisait partie du quotidien, de la vie sociale. Maintenant, l'information circule en continu, en images, en vidéos, parfois sans vérification. Les gens veulent tout, tout de suite, et souvent gratuitement. Si on ne suit pas ce rythme, on devient invisible. C'est frustrant, surtout quand on sait la qualité du travail qu'on produit ici. On a des équipes compétentes, des journalistes expérimentés, mais on manque de moyens pour rivaliser avec les plateformes numériques. Il faudrait investir dans la technologie, dans la formation, et surtout dans une stratégie digitale

cohérente. Sinon, même notre histoire risque de s'effacer peu à peu, » (explique C.S., technicien de production).

Le passage au numérique, amorcé depuis quelques années, bouleverse les pratiques internes et redistribue les repères symboliques. Certains employés voient dans cette transition une opportunité d'innovation :

« Le journal doit se réinventer. Nous ne sommes plus seulement un quotidien papier, nous devons devenir une plateforme d'information multiforme, capable de produire du contenu adapté à chaque canal : articles pour le site web, vidéos pour les réseaux sociaux, podcasts pour les jeunes publics, infographies pour les formats mobiles. Il ne s'agit plus seulement de transposer le papier sur le numérique, mais de repenser notre manière de raconter l'actualité. Aujourd'hui, l'information est interactive, visuelle, rapide. Si Frat'Mat veut rester pertinent, il doit investir dans les compétences numériques, dans les outils de production multimédia, et surtout dans une stratégie éditoriale agile. Ce changement ne doit pas être cosmétique, mais structurel. Il faut que toute l'organisation intègre cette logique, du comité de rédaction jusqu'aux services techniques, » (confirme A.D., responsable digital).

D'autres, en revanche, expriment parfois leur malaise face à la montée du digital, qu'ils perçoivent comme une remise en cause de leur expertise traditionnelle. Ils redoutent que cette mutation ne dilue les valeurs fondatrices de l'entreprise :

« Moi, j'ai appris le métier à l'époque où chaque mot comptait, où l'on prenait le temps de vérifier, de recouper, de peser chaque phrase. Aujourd'hui, avec le numérique, tout va trop vite. On nous demande d'être réactifs, de publier en continu, mais parfois au détriment de la profondeur. Je ne suis pas contre le digital, mais j'ai l'impression qu'on valorise plus la vitesse que la rigueur. Et ça, pour moi, c'est une rupture avec ce que Frat'Mat a toujours représenté : un journal sérieux, posé, respecté. Ce qui me dérange le plus, c'est que cette transformation se fait sans vraiment écouter ceux qui ont porté l'identité du journal pendant des décennies. On parle d'innovation, mais on oublie la transmission. Il y a une mémoire professionnelle ici, une culture du métier, qui risque de se perdre si on ne crée pas des ponts entre générations. Le numérique ne devrait pas effacer les fondamentaux, mais les enrichir. Or, ce que je vois, c'est une forme de précarisation du savoir-faire traditionnel. Les jeunes arrivent avec des outils, c'est bien, mais parfois sans repères. Et nous, les anciens, on se sent mis à l'écart, comme si notre expérience n'était plus utile. Pourtant, c'est cette expérience qui a fait la réputation du journal. Si Frat'Mat veut évoluer sans se renier, il faut qu'il trouve une manière d'intégrer les deux mondes : celui de la rigueur éditoriale et celui de la réactivité numérique. Sinon, on risque de devenir un média comme les autres, sans âme, sans mémoire, » (confie C.K., journaliste senior et rédactrice en chef adjointe).

Cette tension entre tradition et modernité nourrit un débat interne sur l'identité future du journal : entre média de service public et entreprise médiatique à vocation concurrentielle. Elle révèle un processus de recomposition culturelle où chaque génération cherche à redéfinir la place du journal dans la société. Elle évoque également la pression croissante sur les indicateurs de performance (audience, engagement), qui modifient les critères de valorisation du travail journalistique.

2.3 Les pratiques de travail comme reflet des valeurs partagées

Fraternité matin demeure un lieu de socialisation professionnelle marqué par un fort sentiment d'appartenance en dépit des transformations subies au fil du temps par l'évolution médiatique. Les relations interpersonnelles, la solidarité entre collègues et la convivialité du cadre de travail sont régulièrement évoquées comme des dimensions essentielles de la culture organisationnelle :

« Même quand les salaires arrivent en retard ou que la charge de travail est forte, on s'entraide. Ici, c'est une famille avant d'être une entreprise, et ça ne sont pas que des mots. Il y a une vraie solidarité entre collègues, une attention mutuelle qui dépasse les simples relations professionnelles. Quand l'un est débordé, un autre propose spontanément de l'aider, même si ce n'est pas son service. Quand quelqu'un traverse une période difficile, on organise une collecte, on prend des nouvelles, on se serre les coudes. Ce climat humain, on le ressent dans les petits gestes du quotidien : un café partagé, un mot d'encouragement, une blague pour détendre l'atmosphère. Ce n'est pas toujours facile, surtout quand les moyens manquent ou que les délais sont serrés, mais cette entraide nous permet de tenir. On sait qu'on peut compter les uns sur les autres. C'est ce qui fait que, malgré les difficultés, beaucoup restent attachés à Frat'Mat. Ce n'est pas juste un lieu de travail, c'est un espace de vie, avec ses hauts et ses bas, mais aussi avec ses liens forts. Et ça, aucune réforme ne doit le casser, » (confirme E.P., employée du service infographie).

Les pauses café, les discussions informelles dans les couloirs et les échanges en salle de rédaction sont décrits comme des moments clés de socialisation et de transmission des valeurs :

« Les pauses café, les discussions informelles dans les couloirs et les échanges en salle de rédaction sont bien plus que de simples moments de détente. Ce sont des espaces vivants, où se tissent les liens, où se transmettent les valeurs, et où l'on apprend à lire entre les lignes de la culture maison. C'est là que les nouveaux comprennent ce que signifie vraiment "être Frat'Mat". On y parle des unes passées, des choix éditoriaux, des souvenirs marquants, mais aussi des frustrations et des espoirs. Ces échanges, souvent spontanés, permettent de désamorcer les tensions, de créer de la cohésion, et de faire circuler une mémoire collective qui ne figure dans aucun manuel. Les anciens racontent les grandes couvertures, les jeunes posent des questions, et chacun trouve

sa place dans ce récit commun. Même les blagues, les surnoms, les petites habitudes ont leur rôle : elles créent une ambiance, une identité partagée. Ce sont ces moments qui font que, malgré les difficultés, on reste attaché à cette maison. Ce n'est pas juste un lieu de travail, c'est un lieu de transmission, » (confirme L.T., secrétaire de rédaction).

Ce sentiment collectif s'enracine dans une mémoire commune et dans la valorisation de la loyauté envers l'institution. Les cérémonies internes, les réunions d'équipe ou les anniversaires de service contribuent à entretenir cette cohésion :

« Quand un collègue part à la retraite, tout le monde participe. Ces moments rappellent qu'on fait partie d'une histoire commune, et ce n'est pas juste une formalité. On prépare des discours, on ressort les vieilles photos, on raconte les anecdotes de terrain, parfois émouvantes, parfois drôles. C'est l'occasion de rendre hommage à des parcours souvent discrets mais essentiels, à des gens qui ont donné trente ou quarante ans de leur vie à Frat'Mat. On voit les générations se croiser, les jeunes écouter les anciens, et ça crée une vraie transmission. Ces cérémonies, même modestes, sont des marqueurs forts de notre culture interne. Elles montrent que derrière les fonctions, il y a des personnes, des histoires, des fidélités. Et ça renforce le sentiment d'appartenance. On ne travaille pas ici comme dans une entreprise classique : on fait partie d'un récit collectif, d'une mémoire vivante, » (explique A.K., agent administratif).

Cependant, cette forte socialisation interne peut aussi devenir un frein à l'évolution. Les nouvelles recrues évoquent parfois la difficulté à se faire accepter ou à proposer des innovations :

« Il faut du temps pour être écouté ici. Les anciens ont leurs repères, leurs manières de faire. Il faut d'abord s'intégrer avant d'espérer changer les choses, et cette intégration ne se fait pas en quelques jours. Il faut observer, comprendre les dynamiques internes, les sensibilités, les habitudes. Ce n'est pas écrit nulle part, mais il y a une sorte de code implicite à respecter. Les anciens ont une mémoire du journal, une manière de penser l'information, de structurer les sujets, qui ne se remet pas en cause facilement. Même si on arrive avec des idées nouvelles, des outils numériques, ou une autre approche du métier, il faut d'abord montrer qu'on respecte ce qui existe. C'est une forme de légitimité à construire, pas seulement par le travail, mais aussi par les relations humaines. On apprend à doser, à proposer sans brusquer, à reformuler pour ne pas heurter. Et parfois, on se sent freiné, comme si l'innovation devait attendre son tour. Mais en même temps, on comprend que cette prudence est liée à une histoire, à une culture professionnelle qui protège l'identité du journal. C'est un équilibre délicat : ne pas bousculer trop vite, mais ne pas s'effacer non plus, » (souligne J.K., jeune journaliste stagiaire)

Tous ces éléments précédemment évoqués témoignent d'une culture organisationnelle à la fois protectrice et conservatrice, où le

sentiment d'appartenance constitue une ressource identitaire majeure, mais aussi une résistance implicite au changement. Ce sentiment d'appartenance, nourri par des années de collaboration, de mémoire partagée et de pratiques ritualisées, agit comme un socle de cohésion interne. Il se manifeste dans les gestes du quotidien (l'entraide spontanée, les cérémonies de départ, les discussions informelles) et confère à Frat'Mat une atmosphère familiale qui dépasse les logiques purement professionnelles.

Mais cette même culture, fondée sur la stabilité et la fidélité, peut aussi freiner les dynamiques de renouvellement. Les jeunes recrues, les porteurs d'innovation ou les promoteurs du digital doivent souvent composer avec des repères anciens, des hiérarchies implicites et une prudence institutionnelle qui rend toute transformation lente et négociée. La modernisation ne se heurte pas à un rejet frontal, mais à une inertie culturelle, où chaque nouveauté doit d'abord prouver sa compatibilité avec les valeurs historiques de la maison.

Ainsi, Frat'Mat illustre une organisation en transition culturelle, prise entre deux pôles : celui de la continuité, incarné par les anciens, les pratiques éditoriales traditionnelles et les routines professionnelles ; et celui de la modernisation, porté par les impératifs numériques, les jeunes générations et les mutations du paysage médiatique. Ces deux logiques coexistent dans un équilibre instable, parfois conflictuel, mais aussi potentiellement fécond.

Ce qui se joue ici, ce n'est pas seulement une adaptation technique, mais une recomposition identitaire profonde : comment rester fidèle à une mission historique tout en répondant aux exigences d'un monde en recomposition ? Comment préserver l'âme du journal tout en réinventant ses formats, ses rythmes et ses publics ? À travers cette tension, Frat'Mat ne cesse de négocier son avenir, entre mémoire et mutation, entre héritage et innovation.

3. Discussion

3.1 Résonances avec les dynamiques culturelles propres aux organisations africaines

Les résultats de cette étude s'inscrivent dans la continuité des recherches portant sur la culture organisationnelle dans les entreprises africaines, où la dimension communautaire, le respect de la hiérarchie et le sentiment d'appartenance collectif demeurent centraux. Nos données empiriques montrent que l'esprit corporatif et le sens du devoir constituent des piliers identitaires majeurs à Frat'Mat. Cette dynamique rejoint les analyses de Hofstede (1991) et de Kamdem (2010) sur le poids de la collectivisation et des valeurs

sociales dans les organisations africaines. Une comparaison avec Le Soleil (Sénégal) et Cameroon Tribune (Cameroun) révèle des dynamiques similaires de tension entre héritage étatique et impératifs de modernisation, confirmant l'existence d'un modèle organisationnel hybride propre aux médias publics africains.

Ainsi, le quotidien *Fraternité Matin* apparaît comme une entreprise où la cohésion interne et le respect des valeurs héritées du contexte socioculturel ivoirien sont essentiels au maintien de son identité institutionnelle.

D'un autre côté, ces données révèlent un processus graduel de redéfinition identitaire au sein des équipes, notamment chez les jeunes journalistes et les agents techniques. Ceux-ci portent une vision plus ouverte de la mission du média public, fondée sur la créativité, la proximité avec le public et la responsabilité sociale :

« Nous voulons que *Frat' Mat* redevienne une marque forte, mais avec une touche moderne, plus proche des gens et de leurs réalités, car aujourd'hui, l'information ne se consomme plus comme avant. Les lecteurs ne veulent pas seulement des faits, ils veulent du sens, de la proximité, une voix qui leur parle. *Frat'Mat* a une histoire, une crédibilité, mais elle doit se réinventer pour rester pertinente. Cela passe par une refonte de notre identité éditoriale, une diversification des formats, et une meilleure compréhension des attentes du public. Nous devons aller là où les gens sont : sur les réseaux sociaux, sur les plateformes mobiles, dans les quartiers, dans les débats qui les concernent. Il faut que notre journal reflète les réalités vécues, les préoccupations concrètes, sans perdre notre rigueur. Cette modernisation ne signifie pas renier notre passé, au contraire. Elle doit s'appuyer sur nos forces : notre expertise, notre réseau, notre capacité à traiter les sujets avec sérieux. Mais elle exige aussi de l'audace : oser des formats plus visuels, des narrations plus incarnées, des angles plus engagés. Il faut que *Frat'Mat* parle aux jeunes, aux femmes, aux lecteurs des communes populaires, à ceux qui ne se reconnaissent plus dans les médias traditionnels. Et cela implique de revoir nos méthodes de travail, de renforcer les compétences numériques, de créer des passerelles entre les générations. Nous ne voulons pas être un média parmi d'autres. Nous voulons redevenir une référence, une marque forte, mais qui respire avec son époque. Une marque qui assume son rôle social, qui éclaire sans juger, qui accompagne sans imposer. C'est une ambition collective, qui demande de l'écoute, de la cohérence et du courage. Mais je crois que *Frat'Mat* en est capable. Nous avons les talents, nous avons l'histoire, il nous faut maintenant le souffle du renouveau, » (comme l'exprime C.K., rédactrice en chef adjointe).

C'est une posture qui rejoint les travaux de Nkomo (2011) sur les tensions postcoloniales dans le management africain, où les jeunes générations cherchent à concilier héritage et innovation dans une logique de repositionnement identitaire. Aussi, cette appropriation

d'une nouvelle identité s'inscrit dans la logique de Bourdieu (1979) : les acteurs cherchent à repositionner leur capital symbolique dans un espace organisationnel en recomposition. Le changement de posture identitaire n'est pas seulement institutionnel, il est aussi pratique et symbolique, mobilisant de nouveaux habitus professionnels orientés vers la performance et la visibilité médiatique.

3.2. Identité culturelle et obligations institutionnelles dans un média gouvernemental

La position de Fraternité Matin en tant que média public ivoirien confère à son identité organisationnelle une dimension politico-institutionnelle distincte. Ses employés se définissent alors comme garants d'une éthique et d'un devoir d'information responsable, transcendant les intérêts individuels. Certains journalistes évoquent les dilemmes éthiques liés à la pression politique, notamment dans le traitement de sujets sensibles ou lors de périodes électorales.

Ainsi, les logiques d'engagement professionnel mises en évidence : loyauté envers l'État, attachement à la mission de service public et respect des normes institutionnelles, traduisent un « *habitus professionnel* » profondément ancré dans la fonction symbolique et nationale de l'organisation. Cet habitus, construit au fil du temps, exprime une intériorisation des valeurs de discipline, de dévouement et de service collectif, caractéristiques du modèle bureaucratique de l'administration publique ivoirienne.

Par ailleurs, cette posture professionnelle s'accompagne d'une conscience marquée du capital réputationnel du journal, perçu comme une ressource stratégique dans un contexte de défiance médiatique et de recomposition du paysage informationnel. Les acteurs de Fraternité Matin se positionnent ainsi comme gardiens d'une certaine éthique publique de l'information, où la crédibilité institutionnelle devient un atout majeur.

Cette dynamique peut être interprétée à la lumière du concept de capital symbolique institutionnel proposé par Bourdieu (1986), selon lequel la légitimité, la reconnaissance sociale et l'honneur professionnel constituent des formes de pouvoir symbolique. En ce sens, l'identité organisationnelle de Fraternité Matin dépasse la simple cohésion interne : elle s'enracine dans un cadre politico-institutionnel plus large, où la mission d'intérêt public fonde la légitimité de l'action journalistique et structure les représentations des acteurs :

« On sait qu'on représente plus qu'un journal. Notre image engage l'État. Il y a une manière de faire, une éthique à respecter, et cette conscience nous accompagne dans chaque ligne que nous écrivons,

chaque sujet que nous traitons. Frat'Mat n'est pas un média comme les autres : c'est une institution, un repère dans le paysage médiatique ivoirien. Ce que nous publions peut avoir des répercussions politiques, sociales, diplomatiques. Il ne s'agit pas seulement d'informer, mais de le faire avec responsabilité, avec discernement. Il y a une rigueur attendue, une posture à tenir, même dans les moments de tension. On ne peut pas se permettre l'à-peu-près, ni les emballements. C'est une pression, oui, mais aussi une forme de fierté. On sait que notre travail est scruté, que notre crédibilité engage celle de l'État. Cela demande du sang-froid, de la méthode, et une conscience aiguë du rôle que nous jouons. Même les jeunes qui arrivent le comprennent vite : ici, on ne fait pas du journalisme pour faire du bruit, on le fait pour construire, pour stabiliser, pour éclairer. Et cette éthique, elle ne se résume pas à une charte : elle se transmet dans les discussions, dans les relectures, dans les arbitrages éditoriaux. C'est une culture du métier, une manière de faire qui nous distingue. On peut évoluer, moderniser nos formats, intégrer le numérique, mais cette exigence-là ne doit jamais disparaître. C'est ce qui fait que Frat'Mat reste une référence, même dans un paysage médiatique en pleine mutation », (confie K.S., un journaliste).

Cette forte identification au rôle public de Fraternité Matin constitue un puissant facteur de cohésion interne et de légitimation institutionnelle. En inscrivant les pratiques professionnelles dans une logique de service à la nation, elle renforce le sentiment d'appartenance et la solidarité entre les membres de l'organisation. Cependant, cette même identité collective peut engendrer une certaine inertie organisationnelle, dans la mesure où l'attachement aux traditions et à la hiérarchie freine parfois l'adaptation aux mutations du secteur médiatique contemporain marqué par la digitalisation, la concurrence accrue et la recherche de flexibilité.

Néanmoins, loin d'être un simple frein, cette identité institutionnelle demeure une ressource symbolique majeure. Elle confère au quotidien une crédibilité unique, fondée sur son histoire et son rôle sociopolitique dans la formation de l'opinion publique nationale. En ce sens, Frat'Mat se trouve à la croisée des chemins entre préservation de son héritage de service public et nécessité d'innovation pour demeurer pertinent dans un environnement médiatique en transformation rapide.

3.3. Défis contemporains de transformation et reconfiguration identitaire

Portant l'héritage d'une longue tradition institutionnelle, Fraternité Matin se confronte aujourd'hui à des défis structurels majeurs : la transition numérique, la montée en puissance des médias digitaux, la mutation des attentes du public et des contraintes économiques croissantes. Les jeunes recrues expriment des attentes

fortes en matière de formation continue, de reconnaissance professionnelle et de participation aux décisions éditoriales. Ces transformations, à la fois technologiques et socioculturelles, imposent à l'entreprise une redéfinition de son positionnement et de ses modes d'action. Ainsi, la reconfiguration identitaire de Fraternité Matin apparaît comme un processus délicat d'équilibrage entre préservation des valeurs fondatrices liées à sa mission de service public et adaptation aux logiques d'innovation propres au nouvel environnement médiatique. Cette tension entre continuité et modernité traduit la quête d'une identité renouvelée, capable de concilier légitimité historique et performance dans un espace communicationnel en profonde recomposition. Une typologie des profils internes peut être esquissée : les conservateurs, attachés aux valeurs fondatrices ; les réformistes, porteurs d'initiatives numériques ; et les pragmatiques, soucieux de concilier performance et mission publique :

« On veut moderniser, aller vers le numérique, être plus dynamique parce qu'on sent que le monde de l'information évolue à une vitesse folle, et que Frat'Mat ne peut pas rester en marge. Pour nous, jeunes journalistes, le numérique n'est pas juste un outil, c'est un environnement naturel. On veut pouvoir produire des formats courts, des vidéos, des infographies, des contenus interactifs qui parlent aux gens là où ils sont : sur leurs téléphones, sur les réseaux sociaux, dans les groupes WhatsApp. Mais pour ça, il faut que l'organisation suive. Il faut des formations, des logiciels adaptés, une ouverture d'esprit dans la hiérarchie. On ne veut pas casser ce qui existe, mais le compléter, le rendre plus vivant. Il y a une vraie énergie chez les jeunes ici, une envie de faire bouger les choses, de rendre le journal plus proche des réalités quotidiennes. On veut que Frat'Mat parle aux jeunes, aux femmes, aux quartiers, aux gens qui ne se reconnaissent plus dans les formats classiques. Être plus dynamique, ça veut dire aussi revoir nos rythmes de production, nos manières de travailler ensemble. Il faut plus de réactivité, plus de transversalité entre les services. On ne peut pas attendre deux jours pour publier une info qui circule déjà partout. Mais on ne veut pas sacrifier la rigueur non plus. Le défi, c'est de trouver un équilibre entre rapidité et fiabilité, entre innovation et responsabilité. Et pour ça, il faut que les anciens nous fassent confiance, qu'ils nous laissent proposer, tester, parfois même bousculer un peu. Frat'Mat a une histoire forte, mais elle doit s'écrire aussi avec les codes d'aujourd'hui. Si on réussit cette transition, on peut redevenir un média de référence, mais aussi un média de proximité, qui parle vrai, qui parle vite, et qui parle bien », (témoigne J.K., jeune journaliste stagiaire).

L'enjeu central pour Fraternité Matin consiste désormais à articuler son capital symbolique historique à une dynamique d'adaptation stratégique (Schein, 2010). Cette tension se traduit par l'émergence d'un modèle identitaire hybride, combinant valeurs

fondatrices, innovation journalistique et exigences de performance. Si la culture du respect des hiérarchies et des valeurs institutionnelles demeure un pilier identitaire fort, elle fait aujourd'hui l'objet de relectures critiques portées par une nouvelle génération de salariés davantage tournée vers la créativité, la réactivité et l'ouverture numérique.

Dans cette dynamique, les pratiques managériales sont appelées à concilier héritage institutionnel et modernisation organisationnelle, afin de maintenir la cohésion interne tout en favorisant l'agilité stratégique. Comme le soulignent Kamdem (2002) et Dia (1996), les entreprises publiques africaines évoluent dans un environnement marqué par des logiques culturelles hybrides, où cohabitent des modes de gestion hérités de la bureaucratie d'État et des pratiques managériales inspirées du secteur privé et du numérique. Cette tension, loin d'être un handicap, constitue un levier de recomposition identitaire.

Les hybridations organisationnelles ainsi observées chez Fraternité Matin donnent naissance à une identité composite, où le poids du passé et les impératifs de modernisation s'entrecroisent. Cette configuration favorise la cohésion symbolique autour des valeurs communes tout en ouvrant la voie à un réalignement progressif des représentations professionnelles sur les nouveaux objectifs collectifs.

En somme, l'identité et la culture organisationnelle de Fraternité Matin se déploient aujourd'hui à la croisée de deux dynamiques : d'une part, la préservation du patrimoine symbolique qui fonde la légitimité historique du journal, et d'autre part, la reconfiguration stratégique rendue indispensable par les mutations du champ médiatique et les nouvelles exigences de compétitivité. Cette double tension illustre la capacité de l'organisation à conjuguer continuité et changement, tout en redéfinissant son rôle dans l'écosystème médiatique ivoirien contemporain.

Conclusion

Cet article met en lumière les dynamiques profondes qui traversent une entreprise publique emblématique à la croisée de deux logiques : celle de la fidélité à un héritage institutionnel solidement ancré et celle de la nécessaire adaptation à un environnement médiatique en constante mutation. En s'appuyant sur l'analyse des discours, des pratiques et des représentations des acteurs de Fraternité Matin, il apparaît que la culture organisationnelle repose sur un socle de valeurs historiques

(discipline, loyauté, rigueur, esprit de service public) qui constituent les piliers de son identité. Cependant, ces valeurs, jadis incontestées, sont aujourd'hui réinterrogées à l'aune des impératifs de modernisation, de digitalisation et de compétitivité économique.

La mémoire organisationnelle, transmise par les anciens à travers les récits, les rituels internes et les normes implicites de conduite, apparaît comme une ressource symbolique et stratégique essentielle pour accompagner le changement. Elle incarne une forme de capital culturel collectif (Bourdieu, 1986) qui, loin d'être un frein, peut devenir un levier d'innovation si elle est mobilisée dans une logique d'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1996). C'est donc moins une opposition entre tradition et modernité qu'un processus d'articulation, voire d'hybridation, qui s'observe au sein de *Fraternité Matin*.

En effet, la culture d'entreprise ne constitue pas un ensemble figé : elle est un processus vivant, en perpétuelle recomposition. À travers les interactions entre générations (les anciens porteurs de la mémoire fondatrice et les nouveaux acteurs, vecteurs d'innovations numériques et de nouvelles formes de professionnalité) se redéfinit progressivement l'identité de *Frat'Mat*. Cette recomposition identitaire passe par des négociations, des résistances et des ajustements symboliques qui traduisent la vitalité de l'organisation. Elle invite à concevoir la transformation non comme une rupture brutale, mais comme un mouvement d'adaptation évolutive.

Pour accompagner cette transition, une gouvernance hybride pourrait être envisagée. Celle-ci impliquerait la création de comités éditoriaux mixtes, intégrant différentes générations de journalistes et de techniciens ; la mise en place d'incubateurs internes d'innovation rédactionnelle et numérique ; le développement de dispositifs de mentorat intergénérationnel ; ainsi qu'une formation continue participative centrée sur la culture numérique et l'éthique du service public. Ces dispositifs permettraient d'articuler héritage institutionnel et innovation, tout en favorisant une appropriation collective du changement.

Sur le plan théorique, cette étude contribue à enrichir la compréhension des liens complexes entre identité institutionnelle et culture organisationnelle dans les entreprises publiques africaines. Elle montre comment le poids de l'histoire nationale, les contraintes politiques et les injonctions à la performance économique coexistent dans un même espace professionnel, produisant des formes de gouvernance culturelles hybrides. Ces formes ne traduisent pas seulement des tensions, mais aussi une créativité organisationnelle propre aux contextes africains, où les institutions publiques se

réinventent à travers des compromis symboliques entre le passé et le futur.

Sur le plan pratique, les résultats soulignent l'importance pour les dirigeants de considérer la culture d'entreprise comme un levier stratégique de transformation. Plutôt que de chercher à rompre avec les traditions, il s'agit de les reconfigurer pour qu'elles demeurent porteuses de sens dans un contexte numérique et concurrentiel. La légitimité historique de Fraternité Matin constitue, à ce titre, un atout majeur pour construire une identité renouvelée, fondée sur la confiance, la transparence et la responsabilité sociale.

Enfin, cette recherche ouvre des perspectives prometteuses pour des études futures, notamment sous la forme d'une recherche-action participative menée au sein de Fraternité Matin. Une telle démarche permettrait de coconstruire, avec les salariés et les partenaires institutionnels, de nouvelles orientations identitaires et culturelles alignées sur les réalités du secteur médiatique contemporain. Une telle approche favoriserait non seulement l'adhésion collective au changement, mais aussi la pérennisation du rôle citoyen et pédagogique de Fraternité Matin dans l'espace public ivoirien.

Bibliographie

- Alvesson, M., *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications, 2002.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M., E., *Theories of Organizational Culture*, *Organization Studies*, pp, 193-226,1984.
- Armand, D., *Communication interne et culture d'entreprise : un levier stratégique du changement organisationnel*, Paris : Éditions L'Harmattan, 2014.
- Argyris, C., & Schön, D., A., *Apprentissage organisationnel II : théorie, méthode et pratique*, Reading (Massachusetts), Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- Bourdieu, P., *Le capital social*, Paris : Éditions de Minuit, 1986.
- Chalaby, J., K., *The Invention of Journalism*, London: Palgrave Macmillan, 2016.
- Dia, M., *Africa's Management in the 1990s and Beyond: Reconciling Indigenous and Transplanted Institutions*, Washington, D.C.: World Bank, 1996.
- Drucker, P., *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, 1993.
- Hatch, M., J., & Schultz, M., *Organizational Identity: A Reader*, Oxford University Press, 2004.

- Hofstede, G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, 1991.
- Kamdem, E., *Culture et management en Afrique : Enjeux et pratiques*, Presses Universitaires d'Afrique, 2010.
- Kouadio, K., A., *Les mutations organisationnelles dans les entreprises publiques ivoiriennes : entre héritage administratif et impératifs de performance*, *Revue Africaine de Sociologie*, pp 45-63, 2018.
- Kouadio, A., J., *Les transformations du journalisme public en Afrique de l'Ouest : le cas de Fraternité Matin (Côte d'Ivoire)*. *Revue Communication et Société*, pp 77-94, 2021.
- Ndione, B., *Culture organisationnelle et performance des entreprises en Afrique de l'Ouest*. *Revue Africaine de Management*, pp 45-62, 2018.
- Nkomo, S., M., *A Postcolonial and Anti-Colonial Reading of 'African' Leadership and Management in Organization Studies: Tensions, Contradictions and Possibilities*. *Organization*, pp 365-386, 2011.
- Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Tudesq, A., J., *Les médias en Afrique : expériences, enjeux et perspectives*, Paris : Karthala, 1999.
- Zadi, A., *Le management dans les entreprises publiques en Côte d'Ivoire : enjeux culturels et défis de performance*, Abidjan : Presses Universitaires de Côte d'Ivoire, 2015.

Webographie

- Fraternité Matin, <https://www.fratmat.info> (consulté en mai 2025).
- Ministère de la Communication et de l'Économie Numérique (Côte d'Ivoire), <https://www.communication.gouv.ci> (consulté en mai 2025).
- UNESCO, *Rapport mondial sur les médias et la culture 2023*. <https://www.unesco.org> (consulté en mai 2025).