YSAS

Demaurex, A., & Jacobs, C. (2018). La légitimation du changement stratégique: Étude de la restructuration du réseau de La Poste Suisse. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences,* 9(1), pp. 25–40. DOI: https://doi.org/10.5334/ssas.117

RESEARCH

La légitimation du changement stratégique: Étude de la restructuration du réseau de La Poste Suisse

Adeline Demaurex and Claus Jacobs

KPM Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern, CH

Corresponding author: Claus Jacobs (claus.jacobs@kpm.unibe.ch)

En *change management*, les changements stratégiques sont décrits comme des moments délicats pour les organisations. La nécessité de convaincre les destinataires de leurs pertinences et de leurs bien-fondés représente, au-delà des défis techniques et matériels, un enjeu crucial pour leur succès. Plusieurs auteurs ont mis en évidence les pratiques de *sensegiving* et, en particulier, l'utilisation de stratégies discursives afin de légitimer et faciliter l'implémentation de tels changements. Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes intéressés au cas de la transformation du réseau postal de La Poste Suisse. Actuellement en cours, cette restructuration représente un cas particulièrement intéressant en raison des vives réactions auxquelles elle donne lieu. Dans ce contexte, ce travail s'est fixé pour objectifs d'une part, de repérer les stratégies discursives mobilisées par La Poste pour tenter de légitimer la transformation de son réseau (*sensegiving*) et d'autre part, d'observer et de comprendre la manière dont ces stratégies ont été perçues et interprétées (*sensemaking*). À des fins comparatives, nous nous sommes intéressés à cet aspect dans deux cantons suisses, l'un alémanique, Berne, l'autre romand, Vaud, sur la période allant du 1er juin 2016 au 1er août 2017. Notre analyse nous a permis de repérer cinq stratégies discursives de légitimation mobilisées par La Poste autour de la restructuration de son réseau, stratégies regroupées en trois catégories, selon qu'elles portent sur les *conséquences* du changement, les *causes* du changement ou le *processus* du changement. Pour chacune de ces catégories notre analyse nous a également permis de mettre en évidence trois types de discours, portés par différents destinataires de ce changement. Enfin, la juxtaposition de nos résultats a permis de mettre en lumière deux formes d'opposition entre les stratégies discursives adoptées par La Poste et la perception des acteurs qu'elle a cherché à influencer. Ces résultats sont discutés dans la dernière partie de ce travail.

Mots-clés: change management; légitimité; sensegiving; sensemaking; La Poste

Strategic changes are among the most challenging aspects of organizational life. Apart from the technical challenges of change, instilling confidence and gaining legitimacy in the stakeholders is crucial for a successful implementation. The concept of *sensegiving* has been suggested as an effective practice for change agents to gain legitimacy in their target audience. Drawing on the empirical case of Swiss Post's current restructuring of its national post office network, we explore the discursive legitimation strategies employed as well as the corresponding *sensemaking* practices in several target audiences. For analytical and comparative purposes, we juxtapose these for two Swiss cantons, namely Bern and Vaud. Our analysis identifies five related, yet distinct legitimation strategy by the Swiss Post as well as three general, distinct *sensemaking* practices in key audiences of this change. Juxtaposing *sensegiving* intentions with *sensemaking* responses reveals two forms of fundamental discrepancies that suggest this legitimacy challenge to remain an uphill battle for the Swiss Post. The paper concludes with a discussion of our findings.

Keywords: change management; legitimacy; sensegiving; sensemaking; Swiss Post

source: https://doi.org/10.7892/boris.127778 | downloaded: 19.4.2024

Introduction

En *change management*, les changements stratégiques sont décrits comme des moments délicats pour les organisations. La nécessité de convaincre les destinataires de leur pertinence et de leur bien-fondé représente, au-delà des défis techniques et matériels, un enjeu crucial pour leur succès. Dans ce contexte, plusieurs auteurs ont mis en évidence les pratiques de *sensegiving* et, en particulier, l'utilisation de stratégies discursives afin de faciliter l'implémentation de tels changements. Certains chercheurs ont observé le recours à différents types d'arguments lors de changements, dans un but de légitimation ou, au contraire de mise en doute de leur légitimité (Erkama & Vaara 2010; Sudabby & Greenwood 2005; Vaara, Tienari & Laurila 2006).

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes intéressés au cas de la transformation du réseau postal de La Poste Suisse. Cette restructuration actuellement en cours représente un cas particulièrement intéressant en raison des vives réactions auxquelles elle donne lieu: pétitions et manifestations citoyennes, interventions politiques au niveau communal, cantonal et fédéral, prises de position dans les médias. Une tension certaine entoure sa mise en œuvre. De plus, contrairement aux entreprises privées, La Poste est soumise à des contraintes spécifiques de par son statut hybride d'entreprise semi-publique ainsi qu'en raison de son importance symbolique aux yeux de la population suisse.

Dans ce contexte, ce travail a pour objectifs d'une part, de repérer les stratégies discursives mobilisées par La Poste pour tenter de légitimer la transformation de son réseau (question de recherche QR1) et d'autre part, d'observer et de comprendre la manière dont ces stratégies ont été perçues et interprétées (question de recherche QR2). À des fins comparatives, nous nous sommes intéressés à cet aspect dans deux cantons suisses, l'un alémanique, Berne, l'autre romand, Vaud, sur la période allant du 1er juin 2016 au 1er août 2017.

Dans une première partie, nous esquissons l'évolution du réseau postal, élément permettant de mettre en lumière le statut particulier de l'organisation et les contraintes spécifiques en résultant. Dans une deuxième partie, le cadre conceptuel et notamment les concepts de légitimité, sensemaking et sensegiving sont définis. Nous exposons ensuite notre méthodologie dans la troisième partie. Dans une quatrième partie, les résultats obtenus sont présentés. Enfin, la dernière partie de ce travail est consacrée à la discussion de nos résultats.

1. L'évolution du réseau postal

«La Poste Suisse SA» (La Poste) regroupe sous son toit les trois sociétés du groupe: Poste CH SA, elle-même composée des quatre unités PostMail, PostLogistics, Swiss Post Solutions et RéseauPostal, PostFinance SA et CarPostal SA (La Poste Suisse SA n.d.b). Concernant la structure des organes décisionnels, celle-ci comprend deux niveaux: Le Conseil d'administration, chargé de vérifier la mise en œuvre des objectifs stratégiques définis par le Conseil fédéral, de rédiger un rapport sur leur réalisation et d'apporter les informations permettant un contrôle (Art. 7, al. 3 LOP) ainsi que la Direction qui s'occupe de la gestion de l'activité opérationnelle de l'organisation (Finger 2001: 12).

Suite à la révision totale de la législation postale de 2010, le statut de société anonyme a été accordé à La Poste (Art. 2, al. 1 LOP). La Confédération est désignée comme propriétaire de l'organisation et la majorité des voix et actions lui sont garanties (Art. 6 LOP). Actuellement cette exigence est largement dépassée, la Confédération étant l'unique propriétaire de La Poste (La Poste Suisse SA, n.d.a). De son côté, le Conseil fédéral, a le devoir de définir tous les quatre ans des objectifs stratégiques (Art. 7, al. 1 LOP).

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes interéssé à la communication de La Poste autour de la restructuration de son réseau. Pour des raisons évidentes, la communication de l'organisation est étroitement liée à la stratégie en matière de réseau postal poursuivie par l'organisation, telle que décrite dans la stratégie d'entreprise de La Poste (La Poste Suisse SA 2017a). De même, les choix stratégiques de La Poste sont influencés par les objectifs fixés par la Confédération vis à vis de l'organisation et notamment l'exigence de rentabilité (Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication n.d.).

Depuis la séparation des PTT en 1998 le réseau postal est en perpétuelle évolution. En 1999, le projet «*Optima*» qui vise la suppression de la moitié des offices est lancé. Face à l'opposition des syndicats, du politique ainsi que du Conseil d'administration, le projet ne verra finalement pas le jour mais la restructuration reste au programme et trois nouveaux projets seront finalement mis en œuvre de 2001 à 2005. Pendant les quatre années d'implémentation de ces projets, le nombre d'offices passe de près de 3'400 à un peu plus de 2'500 (Knobel 2011: 215).

La restructuration ne s'arrête pas là. En 2006, après une phase pilote de deux ans, le projet «*Ymago*» entre en vigueur. De 2006 à 2008, un dialogue est organisé avec les autorités de 312 communes et conduit à la suppression ou au remplacement des offices en agence ou service à domicile. Ces mesures permettent des économies substantielles (CHF 50 millions jusqu'en 2009) mais le nombre de clients dans les offices

continue de chuter et la rentabilité de 420 offices fera encore l'objet d'une évaluation jusqu'en 2011 (Knobel 2011: 208–229).

Jusqu'en 2016, la diminution du nombre d'offices ne décélère pas. Chaque année une centaine d'offices sont fermés : leur nombre s'élève ainsi à 1'846 en 2011, 1'752 en 2012, 1'657 en 2013, 1'557 en 2014 et 1'459 en 2016 (Radio Télévision Suisse 2016). Ces fermetures sont alors menées de manière opportuniste, lors de départ à la retraite du personnel ou lors de la fin d'un bail et ne sont pas communiquées par l'organisation à l'échelle nationale.

Ces différentes étapes dans la restructuration du réseau ne se sont pas faites sans difficultés. Les syndicats, le politique et les citoyens ont, à de nombreuses occasions, manifesté leur opposition à cette démarche (Aargauer Zeitung 2017; Nicollier 2015; Fargues 2002; Rhonefm 2014). En plus de démonstrations publiques, l'arène politique a également été saisie et plusieurs initiatives : «Services postaux pour tous» rejetée à 50.2% le 26.09.2004 (Chancellerie fédérale n.d.c), «Pour une poste forte», retirée le 10.09.2012 (Chancellerie fédérale n.d.b) et plus récemment «En faveur du service public», rejetée à 67.6% le 05.06.2016 (Le Conseil fédéral n.d.; Chancellerie fédérale n.d.d) ont vu le jour. En parallèle, de nombreuses motions, questions, interpellations et initiatives ont été déposées au Parlement (Rentsch 2017: 111–115).

Le 26 octobre 2016, dans un communiqué de presse (La Poste Suisse SA 2016), La Poste annonçait la poursuite de la restructuration de son réseau postal, comprenant, d'une part, la garantie du maintien jusqu'en 2020 de 800–900 offices de poste «traditionnels» et, d'autre part, l'augmentation du nombre de ses points d'accès : agences postales, automates «My Post 24», points de dépôt et de retrait. La Poste précisait qu'environ 1'200 employé-e-s pourraient être touché-e-s par ce changement et indiquait sa volonté de transparence quant à la transformation de son réseau et la fermeture des offices. Elle annonçait dans cette optique que des discussions avec les cantons ainsi qu'un «dialogue avec la population dans les communes» auraient lieu.

Fortement médiatisée, cette annonce signifiant la fermeture de 500 à 600 offices (Wuthrich 2016), suscite de nombreuses réactions et prises de position. Premiers/ères concerné-e-s, les employé-e-s de La Poste à travers leurs syndicats Transfair, Syndicom et le Syndicat autonome des postiers dénoncent l'ampleur et le rythme de la mue entreprise par La Poste (Syndicat Autonome des postiers 2016; Syndicom 2016; Transfair 2016). Les réactions ne se limitent toutefois pas uniquement au personnel de la SA. Comme lors des restructurations précédentes, l'intérêt pour la thématique est fort dans la population et de nombreuses mobilisations et pétitions sont lancées au niveau local pour protester contre la fermeture des offices (Aargauer Zeitung 2017; Neue Zürcher Zeitung 2016). La sphère politique se saisit également du sujet et plusieurs questions, interpellations et motions sont déposées aux chambres fédérales (par exemple Le Parlement Suisse n.d.a, b, c).

Au-delà du dégât d'image, ces différentes oppositions constituent une réelle menace pour La Poste de se voir imposer de nouvelles dispositions légales plus contraignantes, l'empêchant de mener sa stratégie telle qu'elle le planifie. Convaincre les destinataires de la légitimité du changement apparaît donc comme un enjeu crucial pour l'organisation au risque sinon de se voir sanctionner par les urnes.

2. Cadre conceptuel: La légitimité, sensemaking et sensegiving

La légitimité a fait l'objet de recherches dans plusieurs disciplines qui ont mis en lumière différentes facettes de celle-ci. En management des organisations, Suchman définit la legitimité comme «une perception ou présomption générale selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées à l'aune d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites» [traduction libre] (1995: 574). Ce processus de perception prend place dans un contexte particulier constitué de normes et de valeurs résultant d'interactions sociales qui définissent les critères à partir desquels la légitimité de l'organisation et de sa conduite sera évaluée.

Lors de changements, planifiés ou imprévus, l'objet de perception se modifie. L'individu procède alors à l'évaluation de ce changement et de sa légitimité. Le concept de *sensemaking*, «Le processus par lequel les individus s'emploient à comprendre des événements nouveaux, inattendus ou déroutants» [traduction libre] (Maitlis & Christianson 2014: 58) met en évidence l'importance de la perception des individus face au changement. Maitlis et Christianson montrent que le *sensemaking* peut faciliter les changements stratégiques lorsque les administrateurs de celui-ci sont capables de transmettre leur vision à ses destinataires. Définissant le *sensegiving* comme une «tentative d'influencer la construction de sens (…) au profit d'une redéfinition favorable de la réalité organisationnelle» [traduction libre] (Gioia & Chittipeddi 1991: 442), de nombreuses études ont mis en évidence ces pratiques effectuées par les membres des organisations. Dans un de ses articles, Rouleau (2005) met par exemple en évidence que les cadres intermédiaires d'une entreprise de

prêt-à-porter ont participé, par leurs conversations et activités quotidiennes, à faire accepter le changement stratégique entrepris par la compagnie auprès de ses membres ainsi que de ses clients.

Les concepts de *sensegiving* et *sensemaking* occupent donc une place importante lorsqu'il s'agit d'étudier les tentatives de légitimation et la manière dont elles sont perçues. Le *sensegiving* est mené par les acteurs qui cherchent à légitimer leur action (par exemple, un changement stratégique), le *sensemaking* correspond pour sa part au processus par lequel les individus prennent conscience et perçoivent de tels changements.

Si ces activités peuvent prendre différentes formes et être menées par divers biais, le langage et en particulier le discours apparaît comme l'un de ses vecteurs essentiels et de nombreux chercheurs s'y sont intéressés. Les discours comportent donc une dimension stratégique et peuvent être mobilisés pour transmettre une certaine vision d'un changement et ainsi le présenter comme légitime ou au contraire illégitime. Cette dimension stratégique des discours est relevée par Vaara et Tienari qui mettent en évidence l'utilisation de stratégies discursives «moyens spécifiques de mobiliser des ressources discursives pour créer un sentiment de légitimité ou d'illégitimité» [traduction libre] (2008: 987), lors de changements. Par exemple, Erkama et Vaara (2010), dans leur étude de la fermeture d'une unité de production de bus de la compagnie Volvo en Finlande entre 1998 et 2002 se sont intéressés aux stratégies discursives de légitimation utilisées par la compagnie ainsi que par celles employées par les travailleurs et syndicats concernés par cette fermeture. Cinq types de stratégies ressortent de leur analyse: «*Logos*» (utilisation d'arguments rationnels), «*Pathos*» (utilisation d'arguments basés sur l'émotion et la morale), «*Ethos*» (utilisation de références à une autorité), «*Autopoiesis*» (utilisation d'arguments centrés sur des références à une histoire passée, présente ou à venir de l'organisation) et «*Cosmos*» (utilisation d'arguments qui présentent le changement comme inévitable).

Comme susmentionné, La Poste procède à la restructuration de son réseau postal, démarche qui comprend la suppression d'office et/ou leur remplacement par d'autres alternatives notamment le service à domicile ou les agences postales. Or, ce changement apparaît comme délicat pour l'organisation qui fait face à de nombreuses critiques. Démontrer, aux citoyens ainsi qu'à leurs représentants politiques, la légitimité de cette évolution constitue donc un enjeu crucial pour l'organisation.

Notre étude se propose donc de repérer les stratégies discursives ainsi que d'analyser la manière dont celles-ci ont été perçues et interprétées par ces différents destinataires. Nous examinons donc, les deux questions de recherche (QR) suivantes:

- *Quelles stratégies discursives La Poste a-t-elle utilisées pour légitimer la restructuration de son réseau? (QR1)*
- *De quelle manière la restructuratoin du réseau postal et les stratégies discursives mobilisées par La Poste ont-elles été perçues et interprétées? (QR2)*

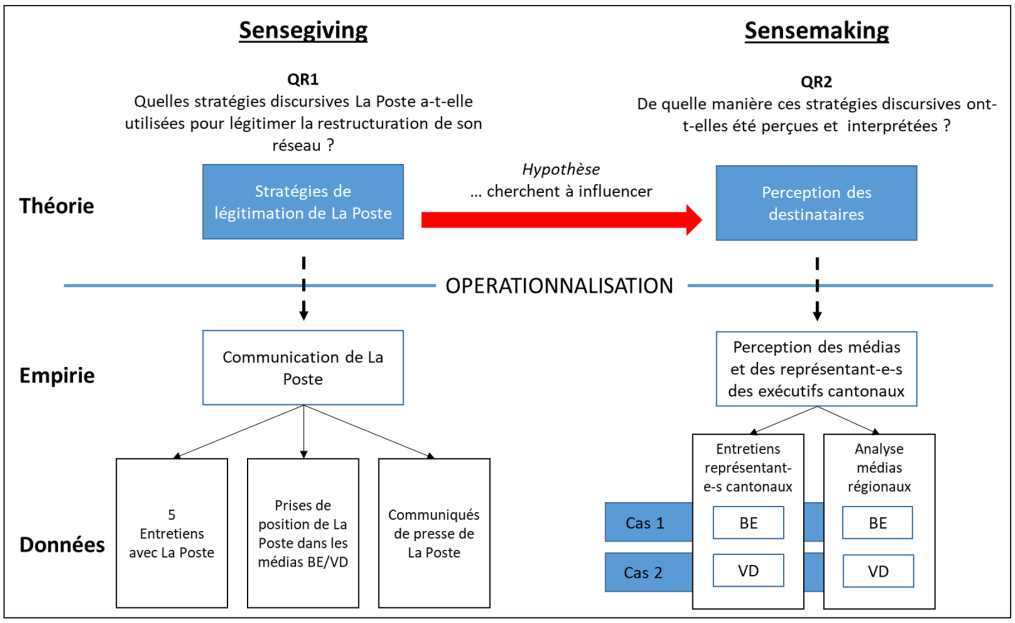
3. Méthode

Design de recherche

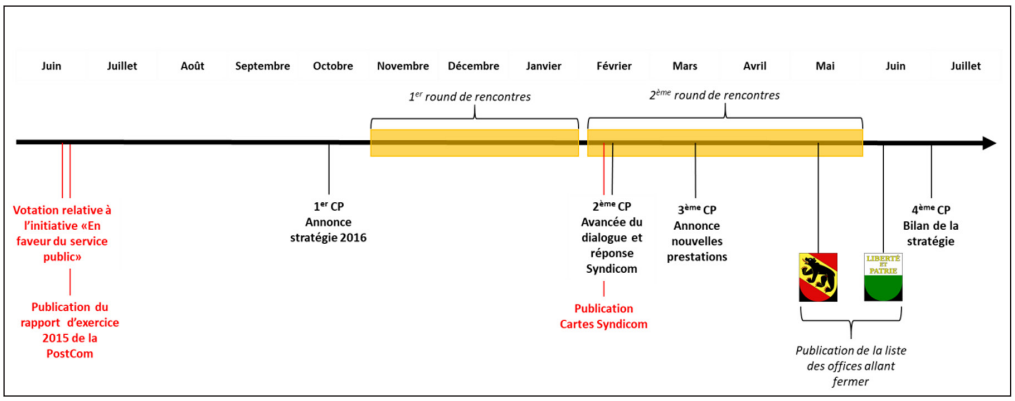
Au sein de la méthode qualitative, nous avons opté pour une étude de cas comprenant deux sous unités d'analyse (e*mbedded-single case study*). Selon Baxter et Jack (2008: 544), l'approche de l'étude de cas rend l'observation d'un phénomène dans son contexte plus aisé de par l'usage de multiples sources de données et permet de mieux cerner la complexité du dit phénomène. Dans l'optique de mieux appréhender la richesse de notre cas (Yin 2003: 47), nous avons choisi de porter notre attention sur deux sous unités d'analyse. Cette décision répond à notre volonté d'intégrer une dimension comparative à notre recherche et de pouvoir ainsi relever les aspects similaires aux deux sous unités et ceux spécifiques à l'une ou l'autre des sous unités, en l'occurrence, des deux cantons étudiés. Le design définitif de notre recherche est synthétisé dans le **Graphie 1**.

Une analyse sur les 26 cantons du pays n'étant, pour des raisons temporelles pas envisageable, notre analyse de cas comprend deux sous-unités: le canton de Vaud et le canton Berne. Les deux cantons ont été sélectionnés dans le souci de représenter les deux régions linguistiques les plus importantes de Suisse. Pour la diversité de notre analyse, nous souhaitions également intégrer des cantons constitués à la fois de communes rurales, avec une faible population et de communes urbaines, fortement peuplées, critère rempli par ces deux cantons (Office fédéral de la statistique 2017).

Concernant les bornes temporelles de ce travail, notre analyse s'étend sur une période de 14 mois, allant du 01.06.2016 au 01.08.2017 (**Graphique 2**). L'initiative «En faveur du service public» refusée le 05.06.2016 (Le Conseil fédéral n.d.; Chancellerie fédérale n.d.e) fixe le point de départ de notre analyse. Nous souhaitions en effet inclure les débats relatifs à cette initiative, ceux-ci ayant marqué les discussions sur la restructuration du réseau postal. La borne du 1er août 2017 correspond quant à elle à la date de la sortie du dernier



Graphique 1: Design de recherche.



Graphique 2: Bornes temporelles.

communiqué de presse de l'organisation sur le sujet (23.06.2017), à laquelle une période d'un mois à a été ajoutée afin de permettre l'observation des réactions des destinataires de cette communication.

Opérationnalisation QR 1

Pour déterminer les stratégies discursives de légitimation de La Poste, la communication de La Poste a été observée pour les deux cantons sur la base de trois sources distinctes:

- Cinq *entretiens* avec des cadres intermédiaires de l'organisation dont un avec trois participants et quatre entretiens individuels. Ces entretiens ayant à la fois une visée informative et une visée compréhensive, nous avons choisi la méthode de l'entretien semi-structuré qui offre l'avantage de rendre compte de la perspective des acteurs, de leur interprétation tout en conservant un fil rouge grâce à une grille d'entretien (Gioia, Corley & Hamilton 2012: 19–20). Dans le but d'obtenir des informations sur la stratégie de La Poste en matière de réseau postal et la communication de cette stratégie, mais également de saisir la perspective des différents acteurs organisationnels inclus dans ce processus, notre choix s'est porté sur les partenaires d'entretien suivants: trois membres de l'unité «Communication», en charge de définir et mettre en œuvre la stratégie de communication de la transformation du réseau postal, deux cadres directement impliqués dans la définition de la stratégie du développement du réseau postal et deux responsables de région qui ont pour fonction la gestion du réseau postal au sein de leur région et ont notamment la responsabilité de

la transformation des offices.

- Les *prises de position des membres de l'organisation dans les principaux journaux* des deux cantons: 22 articles de la *Berner Zeitung* et 29 articles du *24 heures* inclus dans notre analyse ont ainsi été récoltés grâce à la base de données de La Poste à laquelle nous avons eu accès.
- Les *communiqués de presse:* Notre analyse portant sur la communication de La Poste au niveau régional, les communiqués de presse à destination des deux cantons sélectionnés ainsi que quatre communiqués de presse représentatifs des communiqués de presse adressés aux communes de ces deux cantons ont été récoltés sur le site internet de l'organisation.

Opérationnalisation QR 2

Pour ce qui est de notre deuxième question de recherche, nous nous sommes intéressés à la perception de ces stratégies et avons, pour ce faire, mené d'une part une analyse médiatique et, d'autre, part des entretiens avec des représentants de l'exécutif cantonal des deux cantons. Les exécutifs cantonaux, bien qu'ils ne soient pas dotés d'un mandat légal sur cette question, ont en effet constitué des interlocuteurs privilégiés dans le processus de restructuration du réseau postal. Concernant l'analyse de la réception des médias, à l'instar d'autres auteurs qui se sont intéressés au *sensemaking* lors de changements (Gioia, Corley & Hamilton 2012; Vaara & Monin 2010; Vaara & Tienari 2011), nous avons privilégié cette démarche, qui nous paraissait la mieux à même de rendre compte des différentes perceptions présentes dans l'espace public relatives à la restructuration de La Poste.

- Notre *analyse médiatique* se base sur les articles des deux quotidiens payants au plus grand tirage parus entre le 01.06.2016 et le 01.08.2017. Il s'agit du *24 heures* (VD) (57'147 exemplaires en 2017) et de la *Berner Zeitung* (BE) (94'501 exemplaires en 2017) (REMP 2017). Les articles ont été collectés au moyen de la base de données médiatique de La Poste. Les résultats de notre recherche nous ont permis de sélectionner 59 articles du *24 heures* et 48 articles de la *Berner Zeitung.*
- Les deux conseillers d'État n'étant pas disponibles pour un *entretien*, nous avons eu l'opportunité d'interroger, pour le canton de Vaud, Mme Aurélie Haenni, la collaboratrice personnelle du conseiller d'État M. Leuba, et, pour le canton de Berne, M. Adrian Studer, Président du Directoire.

4. Résultats

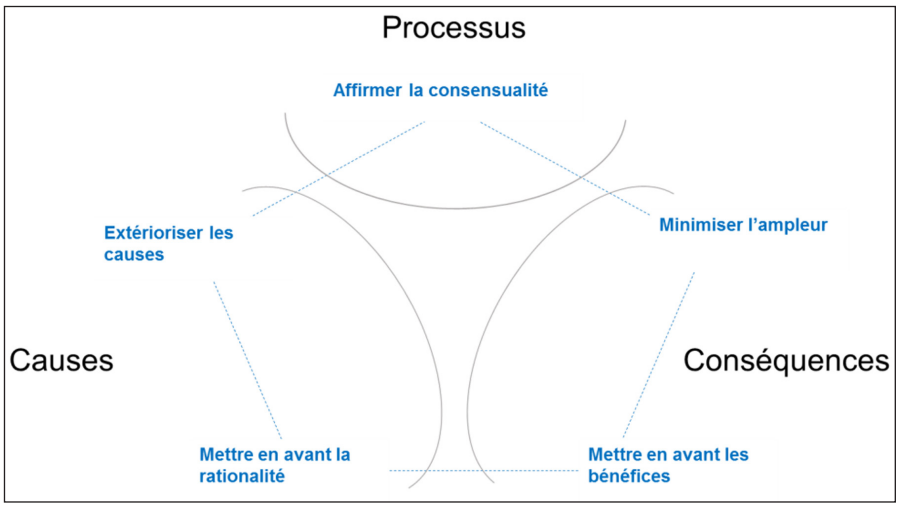
Notre analyse, résumée dans **Graphique 3**, nous a permis de repérer cinq stratégies discursives de légitimation mobilisées par La Poste autour de la restructuration de son réseau. Ces cinq stratégies de légitimation peuvent être classées en trois catégories, selon qu'elles portent sur les conséquences du changement, les causes du changement ou le processus du changement.

QR 1: Stratégies discursives de légitimation de La Poste

Parmi les cinq stratégies observées, la stratégie qui consiste à présenter la transformation du réseau comme une évolution positive est la plus prégnante dans la communication de l'organisation. Au contraire, l'utilisation de la rationalité économique, si elle est visible dans une partie des discours, n'apparaît pas comme celle privilégiée par l'organisation. Concernant les trois autres stratégies, celles-ci étant majoritairement utilisées de manière commune et pas toujours dans le même ordre d'apparition, un classement de leur importance est peu aisé. Ces stratégies sont brièvement présentées dans le **Tableau 1**.

Conséquences du changement – «Mettre en avant les bénéfices de la transformation»

«La Poste développe le réseau du futur» (La Poste Suisse SA 2016), c'est ainsi que l'organisation annonce la transformation à venir de son réseau postal en octobre 2016. Point de départ de la communication, ce communiqué de presse, dans lequel la suppression d'offices n'est pas mentionnée, présente la restructuration du réseau comme une évolution désirable, bénéfique pour les clients. Cette stratégie se retrouve dans l'ensemble de la communication de La Poste. L'augmentation du nombre de points d'accès est mise en avant par l'organisation et des termes tels que «évolution» ou «développement» sont utilisés pour décrire le changement du réseau. Dans la même optique, les solutions de remplacement, comme les agences ou le service à domicile, sont présentées de manière positive. Les avantages de ces solutions, sont soulignés, que ce soit pour le client, pour le commerçant en cas d'agence postale, voire même pour l'ensemble du village.



Graphique 3: Cinq stratégies et trois dimensions de légitimité.

Tableau 1: Stratégies de sensegiving – Exemples types.

Dimensions de légitimité	Stratégies de légitimation	Exemples types
Conséquences	Mettre en avant les bénéfices de la transformation: *Présenter la restructuration comme un processus d'évolution*	«Ce qui se produit actuellement n'est pas un démantèlement du service public mas son évolution» (Membre cadre B)
	Minimiser l'ampleur de la transformation: *Présenter la transformation comme un changement de forme et non de contenu du service*	«Il ne faut pas juger La Poste par son béton, mais par ses prestations de service.» (Membre cadre A)
Causes	Mettre en avant la rationalité de la transformation: *Présenter la transformation comme une nécessité économique*	«De 2000 à 2016, les volumes de lettres déposées aux guichets ont baissé de 65%, les colis de 46% et les paiements de 40%» (Membre cadre C)
	Extérioriser les causes de la transformation: *Présenter la transformation comme une réaction à* la *demande décroissante*	«Nous voulons surtout réagir aux nouvelles exigences des clients» (Membre cadre D)
Processus	Affirmer la consensualité: *Présenter la transformation comme une démarche inclusive, effectuée en concertation avec de multiples acteurs*	«Nous cherchons le dialogue» (Membre cadre B)

Conséquences du changement –«Minimiser l›ampleur de la transformation»

Cette stratégie adresse les conséquences liées à la transformation annoncée, conséquences dépeintes comme peu significatives. La transformation annoncée n'est rien de plus qu'un changement de forme affirment ainsi les cadres de l'entreprise. Dans la même optique, La Poste adopte une posture rassurante vis à vis des fermetures annoncées, assurant qu'un service de qualité sera maintenu: «(…) nous entendons continuer à vous offrir des prestations de qualité» (La Poste Suisse SA 2017a) figure par exemple sur les flyers envoyés aux communes dont l'office va être transformé. Son engagement de ne pas fermer d'offices sans avoir trouvé de solution de remplacement satisfaisante, promesse indiquée comme étant l'un des arguments centraux de la communication de sa stratégie 2020 est également réitéré à de nombreuses reprises. Enfin, les conséquences de sa restructuration pour le personnel font aussi l'objet de prises de position par l'organisation qui affirme assumer ses responsabilités sociales et vouloir éviter les licenciements.

Causes du changement –«Extérioriser les causes de la transformation»

Un élément central qui caractérise les discours de La Poste autour de la transformation de son réseau est le fait de la présenter comme le résultat d'événements externes, indépendants de sa volonté. Cette stratégie discursive tend à désigner la restructuration du réseau comme une réponse, une réaction à une situation

donnée. La Poste se place dans une posture réactive : ayant pris note des changements du contexte dans lequel elle exerce ses activités, elle aménage son réseau postal pour s'y conformer. Ainsi, La Poste : «(…) réagit à cette évolution (…).», doit «s'adapter à l'évolution de la demande», «doit aussi évoluer en diversifiant ses prestation». Si l'évolution de la société et plus spécifiquement la question de la digitalisation sont thématisées, ce sont surtout les changements des comportements de la clientèle qui sont mis en exergue pour justifier sa transformation. Selon les dires de l'organisation, ce sont donc bien les clients et non La Poste qui sont à l'origine de la modification du réseau.

Causes du changement –«Mettre en avant la rationalité»

Ce type de stratégie discursive employée par La Poste consiste en l'utilisation d'arguments économiques pour démontrer l'aspect incontournable de la transformation. Bien qu'élément central dans la réflexion de La Poste cette stratégie, ne semble pas être celle privilégiée par l'organisation. Dans les communes le manque de rentabilité de l'office est clairement avancé comme étant à l'origine de la décision de le fermer : «La demande n'est plus suffisante pour continuer à exploiter de manière économique l'office de Wilderswil.» [traduction libre] (La Poste Suisse SA 2017b). En revanche, dans la communication sur le plan cantonal et national et dans les prises de position de l'organisation dans les médias, l'argument de la rationalité économique est peu mis en avant par l'organisation et de manière indirecte. Cet aspect est d'ailleurs absent des communiqués de presse de l'organisation.

Processus du changement –«Affirmer la consensualité»

La dernière stratégie discursive mobilisée par La Poste pour justifier sa transformation porte non pas sur les raisons du changement mais sur la manière dont celui-ci est mis en œuvre. La transparence d'une part, et l'inclusion des autorités et des citoyens dans ce processus d'autre part sont, à cet égard, deux thématiques saillantes dans la communication de l'organisation. Dès son premier communiqué de presse, La Poste annonce en effet que «(…) créer de la transparence autour de l'évolution future du réseau postal» (La Poste Suisse SA 2016) est au centre de ses préoccupations. En plus d'insister sur la transparence dont elle fait preuve, l'organisation met également en avant les discussions menées avec différents acteurs. La Poste décrit donc la mise en œuvre de sa stratégie comme une démarche inclusive, effectuée en concertation avec de multiples acteurs. Avant l'annonce de 2016, La Poste procédait en effet déjà à la fermeture d'une centaine d'office par année mais ne communiquait alors que de manière restreinte sur le sujet. Le renforcement des échanges avec différents interlocuteurs et l'abandon de l'utilisation des contrats de confidentialité correspondent donc à une modification des pratiques de La Poste face à ces critiques.

QR 2: Perception des destinataires du changement

Pour les deux sous-unités d'analyse choisies, à savoir le canton de Berne et le canton de Vaud, la perception des destinataires relatives aux stratégies discursives de légitimation de La Poste a été observée sur la base d'une analyse médiatique ainsi que d'une interview avec un représentant de l'exécutif de chacun de ces cantons. Ces deux démarches nous ont permis de repérer les interprétations et contre-discours, auxquels la transformation du réseau postal a donné lieu. Concernant l'analyse médiatique, contrairement à la communication de La Poste, émise uniquement par les membres de son organisation et caractérisée par une certaine homogénéité, une pluralité d'acteurs, à la perspective et aux intérêts distincts, expriment, dans les médias, leur point de vue sur la transformation du réseau postal. Pour cette raison, le choix a été fait de présenter ces interprétations en fonction de leurs émetteurs. Quatre types d'acteurs ont ainsi été distingués : Les acteurs micro-locaux : habitant-e-s, syndics ou commerçant d'un quartier ou d'une commune, les acteurs politiques cantonaux et nationaux : parlementaires, membres de l'exécutif au niveau cantonal et national ou représentant-e-s de la société civile, les syndicats, et en particulier Syndicom et enfin les acteurs médiatiques qui de par leur manière de traiter l'information, la place qu'ils accordent à la parole des différents protagonistes et leurs commentaires, attribuent une signification particulière à la transformation menée par La Poste. La perception de ces différents acteurs ainsi que celle des représentants de l'exécutif des deux cantons sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Comme mis en evidence dans le **Tableau 2**, et contrairement à nos attentes, peu de differences apparaissent entre les deux cantons. Pour cette raison, les résultats ont été considérés de manière commune pour la suite de l'analyse. Notre analyse nous a ainsi permis de repérer trois stratégies de *sensemaking* visibles dans les deux cantons. Parmi ces trois stratégies les stratégies de dramatisation des conséquences et

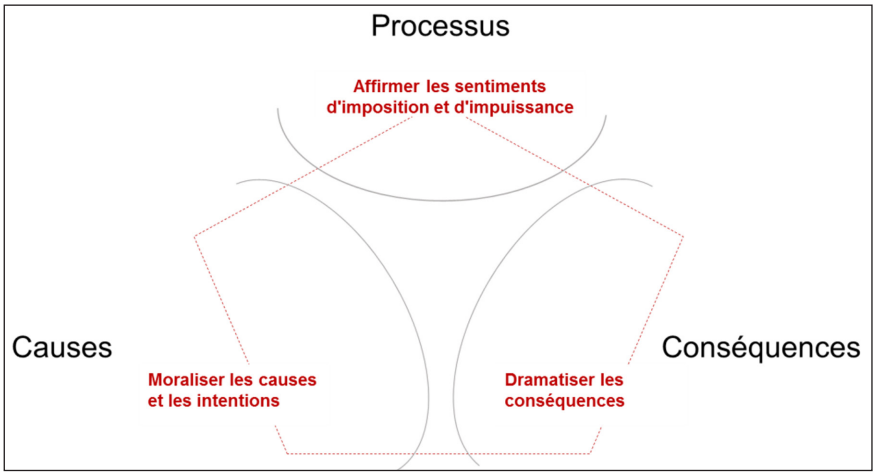
de moralisation des intentions et des causes semblent plus présentes dans les discours vaudois que bernois. La stratégie concernant le procesus du changement est quant à elle visible dans les discours des deux cantons. Ces trois stratégies de *sensemaking* sont présentées dans le **Graphique 4** et brièvement décrites dans le **Tableau 3**.

Conséquences du changement –«Dramatiser les conséquences de la transformation»

Du côté des opposants à ce changement, la transformation est présentée comme une menace pour la cohésion sociale et nationale. Selon ces acteurs, ce changement s'effectue au détriment de certaines régions et des personnes les plus vulnérables : «Des régions entières ne seront plus desservies. Les personnes âgées ou handicapées devront parcourir des kilomètres pour avoir accès à certains services postaux importants.» (Maendly 2017, Mars 21: 17). Mais au-delà des effets négatifs engendrés par les fermetures, ces acteurs dénoncent la supposée idéologie de type néo-libérale à la base de cette transformation (par exemple Aubert 2016). «À chaque fois c'est une perte pour la collectivité. La Poste montre toute son arrogance : pour elle, il n'y a que la rentabilité qui compte.» (Chuard 2016: 19). La Poste est donc décrite par ces acteurs comme étant uniquement préoccupée par des considérations économiques, oubliant par-là sa dimension étatique et donc sociétale.

Tableau 2: Discours face à la restructuration du réseau postal dans les deux cantons.

Acteurs	**Vaud** **La restructuration comme...**	**Berne** **La restructuration comme...**	**Principales différences**
médiatiques	· une transformation de grande ampleur · une décision unilatérale · un évènement dramatique	· une transformation de grande ampleur	· Posture plus critique dans le canton de Vaud, plus neutre dans le canton de Berne
micro-locaux	· une perte pour la commune · une décision unilatérale	· Une perte pour la commune · une décision unilatérale · une décision compréhensible d'un point de vue économique	· Vision de la fermeture des offices comme une perte dans les deux cantons. mais compréhension vis à vis des arguments économiques dans le canton de Berne contrairement au canton de Vaud
politiques	Acteurs favorables à la restructuration: · une évolution naturelle, compréhensible d'un point de vue économique Acteurs défavorables à la restructuration: · une menace pour la cohésion sociale et nationale	Acteurs favorables à la restructuration: · une évolution naturelle, compréhensible d'un point de vue économique · une évolution avec de bonnes solutions de remplacement Acteurs défavorables à la restructuration: · un signe du déclin du service public	· Similitudes des arguments dans les deux cantons mais plus grande politisation du sujet dans le canton de Vaud que dans le canton de Berne
syndicaux	· une transformation dramatique: une perte de grande ampleur · une décision unilatérale et immorale	· une transformation dramatique: une perte de grande ampleur · une décision unilatérale et immorale	· Pas de différences
représentants de l'exécutif cantonal	· une décision compréhensible d'un point de vue économique · une perte pour les habitant-e-s du canton	· une décision compréhensible d'un point de vue économique	· Compréhension vis à vis des arguments économiques dans les deux cantons. Dans le canton de Vaud, mention de la perte que représente la disparition d'un office pour les habitant-e-s



Graphique 4: Trois stratégies de sensemaking.

Tableau 3: Stratégies de sensemaking – Exemples types.

Dimensions de légitimité	Stratégies de *sensemaking*	Exemples types
Conséquences	Dramatiser les conséquences de la transformation: *Présenter la restructuration comme un changement dramatique*	«Dans notre commune, nous avons un nombre très important de personnes âgées. Pour ces personnes qui dépendent de l'office sa suppression serait un fardeau» (Fröhlich 2017: 3)
Causes	Moraliser les intentions et les causes: *Présenter la transformation comme la perte d'un bien commun*	«À chaque fois c'est une perte pour la collectivité. La poste montre toute son arrogance: pour elle, il n'y a que la rentabilité qui compte« (Chuard 2016: 19)
Processus	Affirmer les sentiments d'imposition et d'impuissance: *Présenter la transformation comme une décision unilatérale*	«La population s'élève contre ces décisions et le fait savoir en lançant des pétitions … tout en sachant qu'il n'y a guère d'espoir qu'ils soient entendus». (Merz 2016: 23)

Causes du changement –«Moraliser les intentions et les causes»

La problématisation de la transformation du réseau s'effectue, par les acteurs micro-locaux (habitants, syndic, etc.), principalement à un niveau micro-local, leurs préoccupations et revendications se limitant au maintien de «leur» office et leurs critiques portant sur l'attitude de La Poste envers eux. Ceux-ci dénoncent la logique de rentabilité appliquée par La Poste : «Nous allons défendre la vision d'un vrai service public qui ne doit pas obéir qu'à une logique de rentabilité» (Maendly 2017, Juin 9). La fermeture du bureau est perçue négativement par ces acteurs qui insistent sur la nécessité de l'office de poste dans leur commune ou quartier et invoquent les particularités locales justifiant son maintien : «Un bureau de poste est indispensable à Ollon surtout avec le projet Chablais Agglo et le développement économique qui en découlera», «Mon but absolu est de sauver notre poste. Elle joue un rôle important dans une commune comme la nôtre». (Genillard 2017: 21).

Processus du changement –«Affirmer les sentiments d›imposition et d›impuissance»

De manière générale, c'est principalement la manière dont la transformation est menée qui fait l'objet de discussion et de critique. Le quotidien *24 heures* présente par exemple avant tout la restructuration du réseau postal comme un changement imposé par La Poste. Dans les filets qui annoncent la fermeture d'un office, le journaliste indique à de nombreuses reprises l'opposition à laquelle cette fermeture a donné lieu et l'impuissance des acteurs locaux face à La Poste : «La population s'élève contre ces décisions et le fait savoir en lançant des pétitions (…), tout en sachant qu'il n'y a guère d'espoir qu'ils soient entendus.» (Merz 2016: 23). Cette impression d'un combat inégal, entre La Poste d'une part et les citoyens et les autorités

communales d'autre part, est renforcée par l'utilisation répétée de l'expression du «géant jaune» pour désigner La Poste, figure mobilisée dans ce contexte, non pas en référence à la stabilité et à la bonhomie de l'organisation mais à sa position dominante. «La saignée des offices de poste continue» titre par exemple le journal pour relayer l'annonce de La Poste de supprimer 49 bureaux dans le canton, qualifiant dans le même article, cette suppression de «purge» (Chuard, Giroud, & Maendly 2017).

5. Discussion

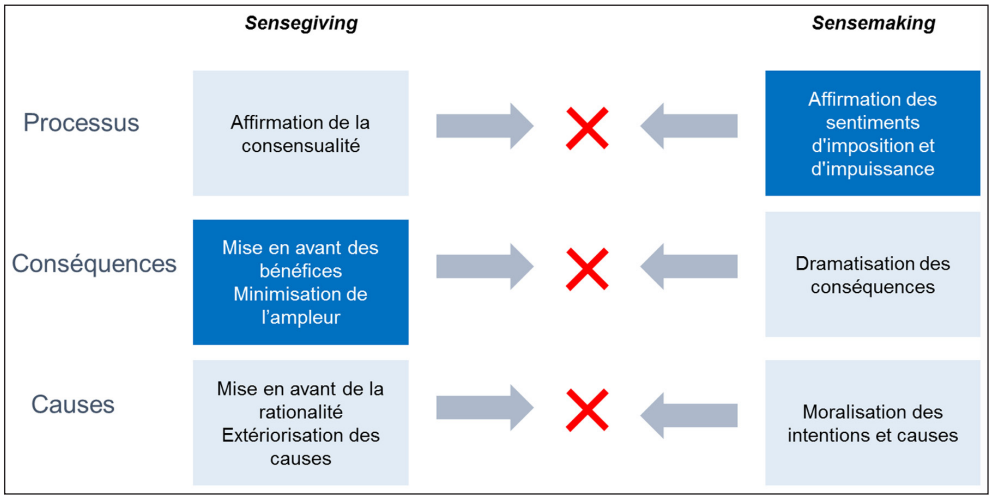
Basés sur les concepts de légitimité, *sensegiving* et *sensemaking*, nous nous sommes intéressés au cas de la transformation du réseau postal de La Poste Suisse. Notre étude se proposait de repérer les stratégies discursives de légitimation ainsi que d'analyser la manière dont celles-ci ont été perçues et interprétées par les différents destinataires.

En réponse à notre première question, nous avons identifiés cinq stratégies discursives de légitimation (*sensegiving*) mobilisées par La Poste autour de la restructuration de son réseau que nous avons classées en trois catégories, selon qu'elles portent sur les conséquences du changement, les causes du changement ou le processus du changement. De la même manière, nous avons structuré les résultats de notre deuxième analyse selon ces trois catégories et avons distingué trois stratégies de *sensemaking*.

La juxtaposition de nos résultats met en lumière deux formes d'opposition entre les stratégies discursives adoptées par La Poste et la perception des acteurs qu'elle a cherché à influencer. Une première opposition fondamentale réside dans la priorisation différente des dimensions de légitimité. Alors que La Poste met l'accent sur les conséquences positives de sa décision, les destinataires semblent a contrario attacher beaucoup plus d'importance à la manière dont la décision est prise. Ce premier antagonisme oppose ainsi d'un côté la stratégie discursive de La Poste concernant les conséquences de ce changement et celle des destinataires portant sur le processus décisionnel. Une deuxième ligne d'opposition se situe au sein des trois catégories de légitimation. Ces oppositions sont résumées dans le **Graphique 5**.

Processus: Consensus versus Imposition

Parmi les stratégies discursives déployées par La Poste pour favoriser l'acceptation de la restructuration à venir, on trouve tout d'abord un discours de transparence et de consensus. C'est paradoxalement cette manière de procéder qui apparaît comme ayant de loin fait le plus l'objet de discussions et de critiques dans l'espace public. On assiste donc d'un côté à la tentative de La Poste de présenter sa stratégie de restructuration du réseau postal comme un processus participatif, en insistant sur l'inclusion des acteurs et la transparence dont elle fait preuve. Elle se déclare ouverte à la discussion et à l'écoute des préoccupations des citoyens et du monde politique. Le caractère polémique et conflictuel lié à sa décision n'est pas évoqué, comme si finalement celle-ci ne faisait l'objet d'aucune contestation. Ce faisant, La Poste présente sa stratégie comme le résultat d'un choix consensuel. De l'autre côté, les acteurs dénoncent justement le manque d'écoute, et surtout l'hypocrisie de La Poste qui dit vouloir écouter, mais n'infléchit, selon eux, aucunement sa position, ou seulement de manière superficielle face à leurs revendications. Cette divergence peut, selon nous, se comprendre en raison des attentes générées par le discours inclusif de La Poste. À la lecture des réactions de certains acteurs, il apparaît en effet que ces derniers pensaient pourvoir participer à la décision de fermeture



Graphique 5: Oppositions entre sensegiving et sensemaking.

ou de maintien de leur office postal. Cette désillusion a vraisemblablement été amplifiée en raison du non- respect de la «norme décisionnelle» suisse appelant «en principe» à la consultation de la population. Démocratie directe et fédéralisme obligent, le citoyen suisse n'a pas l'habitude de se voir imposer des décisions de manière unilatérale. *In fine* cette stratégie de transparence et de consensus semble plus avoir desservi La Poste dans sa recherche de légitimité en entachant sa crédibilité auprès de la population suisse.

Conséquences: Minimisation versus Dramatisation

Nous l'avons vu, La Poste présente souvent l'évolution de son réseau comme une avancée bénéfique pour ses clients et met en avant les avantages liés à ses nouvelles offres: plus de points d'accès, des heures d'ouverture élargies. Elle insiste également sur le maintien de ses services et prestations. La transformation est annoncée comme se résumant à un changement de forme et non de fond. Ces stratégies discursives contrastent néanmoins fortement avec les réactions constatées dans notre analyse médiatique. Aux stratégies discursives de La Poste apparaît en effet s'opposer une vision «dramatique» du changement. Cette opposition s'explique selon nous par le statut spécifique attribué par les citoyens aux offices de poste. Au même titre que l'église, la présence d'un bureau de poste semble faire partie de l'identité constitutive d'un village pour la population. Comme relevé par Kronig (2013), le développement de La Poste a participé à la formation de l'État fédéral et donc à la création de l'identité suisse. L'entreprise présente sur l'ensemble du territoire helvétique s'est apparentée à un vecteur d'unité nationale, dont le facteur et l'office ont été les symboles. Au-delà du souhait de conserver des services, la population semble donc avant tout attachée à l'office de poste pour le symbole qu'il représente. Aussi, la stratégie discursive de La Poste apparaît comme peu à même d'adresser cette dimension symbolique et identitaire.

Causes: Rationalisation versus Moralisation

Les stratégies discursives de rationalisation et d'extériorisation des causes de la modification du réseau postal n'ont que faiblement été remises en question. En effet, la pertinence de la stratégie entrepreneuriale de La Poste est peu abordée par les différents acteurs. Lorsque ces arguments apparaissent dans les propos des acteurs, ceux-ci reconnaissent alors le caractère rationnel du changement, consécutif à la diminution du nombre des prestations effectuées aux guichets. Si la rationalité économique de la restructuration n'est, en elle-même pas remise en question, plusieurs acteurs contestent néanmoins le rôle prédominant accordé à cette logique dans le choix de La Poste. La protection des personnes vulnérables, et notamment des personnes âgées, est utilisée par les acteurs politiques qui opposent des valeurs de solidarité à celle de la rentabilité. Les acteurs micro-locaux mobilisent également cet argument pour justifier le maintien de leur office, indispensable selon eux, pour les séniors. Quant aux acteurs médiatiques, ceux-ci semblent adhérer à ce discours, sans pour autant mener de recherches approfondies sur les besoins effectifs de cette frange de la population. Selon nous, cette opposition peut se comprendre à la lumière du clivage gauche – droite propre à la social-démocratie sur des thématiques économiques. En effet, les acteurs politiques luttent pour déterminer le rôle et la place de l'État dans l'économie, et plus particulièrement de l'étendue de ses tâches dans la satisfaction de l'intérêt général. Dans ce contexte, la décision de La Poste de réduire le nombre de ses offices a été perçue par les acteurs de gauche comme une atteinte au service public et donc à l'intérêt général. La transformation du réseau postal est donc un moyen de mobilisation et un objet de profilage pour ces acteurs politiques.

6. Conclusion

La légitimation d'un changement stratégique représente un défi pour les organisations, d'autant plus pour les organisations publiques qui font l'objet d'une attention publique accrue. Concernant le cas étudié, les résultats de notre recherche ont permis de mettre en evidence deux formes d'opposition entre les tentatives de *sensegiving* de La Poste et le *sensemaking* de ses destinataires. Premièrement, alors que les auteurs de *sensegiving* accordent dans leur communication une importance primordiale aux conséquences du changement, c'est au contraire le processus d'exécution de la décision et de mise en œuvre du changement qui apparait être la préoccupation principale des destinataires du changement. Si La Poste a certes déjà mené de nombreuses démarches afin de répondre à cette préoccupation, il ressort donc de notre analyse, que d'autres mesures symboliques ou matérielles seraient encore nécessaires pour atténuer cette opposition. Deuxièmement, des oppositions ont pu être constatées au sein de chacune des catégories: processus, causes et conséquences. Les stratégies de *sensegiving* choisies, consistant à minimiser l'ampleur du changement et à mettre en évidence les avantages de celui-ci, ne semblent pas avoir conduit au résultat

escompté. Face à une (sur)dramatisation des conséquences du changement, ces stratégies risquent même d'apparaître comme du cynisme. Un discours plus nuancé qui présenterait à la fois les conséquences positives apportées par ce changement au niveau global mais qui reconnaîtrait également les difficultés au niveau local que celui-ci peut engender, pourrait s'avérer plus efficace. Quant aux causes du changement, les stratégies d'externalisation et de rationalisation du changement semblent également ne pas conduire à la légitimité souhaitée. Une première étape pour atténuer cette opposition consisterait à s›approprier le changement plutôt que de l›externaliser, une deuxième étape à souligner les souhaits contradictoires des citoyens. En effet, si, d›une part, ils affirment avoir besoin d›un «service public» à part entière, ils ne sont en même temps pas ou peu disposés à augmenter leurs contributions financières pour rendre un tel service possible.

Au regard de ces résultats, la légitimation d'un changement stratégique, lorsqu'il est assimilé à une atteinte au service public représente un combat difficile à mener. Notre analyse donne toutefois des perspectives d'actions pour La Poste ou d'autres organisations confrontées à une situation similaire.

Si elle a permis de mettre en évidence ces différents éléments, cette recherche comporte néanmoins plusieurs limites. D'une part, dans une optique comparative, notre étude du cas de La Poste a inclus deux sous-unités d'analyse, un canton romand, l'autre alémanique. À l'exception du traitement médiatique plus engagé dans le canton de Vaud, peu de différences marquantes entre la perception des acteurs de ces deux cantons ont pu être observées. Ce choix a toutefois permis de mettre en évidence des réactions tendanciellement moins vives et une politisation plus faible de cet objet dans le canton de Berne en comparaison au canton de Vaud. Néanmoins, on ne saurait en inférer une différence culturelle sur la manière d'appréhender la restructuration du réseau postal. Répondre à une telle question demanderait d'étendre cette présente recherche à un plus grand nombre de cantons. Développer cette recherche permettrait également d'investiguer les différences de perception entre les zones rurales et urbaines.

D'autre part, nous avons fait le choix d'observer la perception de la transformation principalement à travers une analyse médiatique. Ce choix comporte un biais évident qui est celui de la ligne éditoriale du journal influençant forcément la manière dont les évènements sont rapportés. Pour limiter ce biais, une possibilité serait d'inclure un panel plus important de journaux ou de considérer d'autres sources de données comme par exemple les communiqués de presse des syndicats et de groupes d'intérêts représentant des communes et cantons. Plus encore, il s'agirait de recueillir la parole de la majorité silencieuse qui ne s'exprime pas face à ce qu'ils peuvent considérer comme un non-événement. Il est en effet possible que la perception du changement dans l'ensemble de la population soit éloignée de celle observée dans cette étude, les médias ayant tendance à adopter un angle problématique et polémique lors du traitement d'un événement. Conduire des entretiens avec un échantillon de la population serait peut-être un moyen d'obtenir une vision plus fidèle des différentes perceptions de la restructuration.

Tables des lois citées

Const. 1848. Constitution fédérale de la Confédération Suisse du 12.09.1848.
Const. 1874. Constitution fédérale de la Confédération Suisse du 29.05.1874, RS 1 3.
LOP. Loi sur l'organisation de la Poste suisse du 17.12.2010, RS 783.1.
LPO. Loi sur la poste du 17.12.2010, RS 783.0.
OLOP. Ordonnance relative à la loi sur l'organisation de la Poste du 24.10.2012, RS 783.11.
OPO. Ordonnance sur la poste du 29.08.2012, RS 783.01.

Déclaration de conflit d'intérêts

Les auteurs n'ont aucun intérêt concurrentiel à déclarer.

Références

Aargauer Zeitung. (2017, June 11). *Demo gegen Post-Schliessung: Bewohner* kämpfen für den Erhalt ihrer *Rohr Post*. Retrieved from: https://www.aargauerzeitung.ch/aargau/aarau/demo-gegen-post-schliessung-bewohner-kaempfen-fuer-den-erhalt-ihrer-rohr-post-131415659.

Aubert, L. (2016, December 19). Après PostFinance et les offices, la centrale trinque. *24 heures*, 5.

Baxter, P., & **Jack, S.** (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report, 13*(4), 544–559.

Chancellerie fédérale. (n.d.b). *Initiative populaire fédérale «Pour une Poste forte».* Retrieved October 12, 2017, from https://www.bk.admin.ch/ch/f/pore/vi/vis377.html.

Chancellerie fédérale. (n.d.c). *Initiative populaire fédérale «Services postaux pour tous»*. Retrieved October 12, 2017, from https://www.bk.admin.ch/ch/f/pore/vi/vis304.html.

Chancellerie fédérale. (n.d.d). *Votation No 512 Tableau récapitulatif*. Retrieved October 12, 2017, from https://www.bk.admin.ch/ch/f/pore/va/20040926/det512.html.

Chancellerie fédérale. (n.d.e). *Votation No 600 Tableau récapitulatif*. Retrieved October 12, 2017, from https://www.bk.admin.ch/ch/f/pore/va/20160605/det600.html.

Chuard, P. (2016, November 2). Un front unanime vote pour le service postal. *24 heures*, 19.

Chuard, P., Giroud, F., & **Maendly, V.** (2017, Juin 8). La Saignée des offices de poste continue. *24 heures*, 2–3.

Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication. (n.d.). *Objectifs stratégiques assignés à la Poste- Objectifs stratégiques assignés à La Poste Suisse SA par le Conseil fédéral pour les années 2017 à 2020*. Retrieved November 12, 2017, from https://www.uvek.admin.ch/uvek/fr/home/detec/entreprises-liees-a-la-confederation/la-poste-suisse/objectifs-strategiques.html.

Erkama, N., & **Vaara, E.** (2010). Struggles Over Legitimacy in Global Organizational Restructuring: A Rethorical Perspective on Legitimation Strategies and Dynamics in a Shutdown Case. *Organization Studies, 31*(7), 813–839. DOI: https://doi.org/10.1177/0170840609346924

Fargues, C. (2002). *Poste : entre service public et rentabilité – Sécurité routière – attachez les ceintures arrières?* (Documentaire). Retrieved October 25, 2017, from https://www.rts.ch/play/tv/a-bon- entendeur/video/poste-entre-service-public-et-rentabilite-securite-routiere-attachez-les-ceintures-arrieres?id=903151&station=a9e7621504c6959e35c3ecbe7f6bed0446cdf8da.

Finger, M. (2001). *Etude de cas : le management public à l'exemple de la Poste Suisse*. Retrieved September 14, 2017, from https://infoscience.epfl.ch/record/55846.

Fröhlich, C. (2017, May 24). Kunden zur drohenden Schliessung. *Berner Zeitung*, 3.

Genillard, D. (2017, February 16). Sauver ou condamner la poste du village: le dilemme d'un épicier. *24 heures*, 21.

Gioia, D. A., & **Chittipeddi, K.** (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal, 12*(6), 433–448. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.4250120604

Gioia, D. A., Corley, K. G., & **Hamilton, A. L.** (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes in the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31. DOI: https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Knobel, W. (2011). Gelb bewegt: Die Schweizerische Post ab 1960. Bern: Stämpfli.

Kronig, K. (2013). *Poste.* (traduit de l'allemand). Retrieved October 10, 2017 from http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F14057.php.

La Poste Suisse, SA. (2016). *La Poste développe le réseau du futur. Communication du 26.10.2016*. Retrieved October 20, 2017, from https://www.post.ch/fr/notre-profil/entreprise/medias/communiques-de-presse/2016/la-poste-developpe-le-reseau-du-futur.

La Poste Suisse, SA. (2017a). *Rapport annuel 2017 – Objectifs stratégiques 2017 à 2020 – Stratégie et transformation.* Retrieved November 12, 2017, from https://geschaeftsbericht.post.ch/17/ar/fr/category/strategie_und_transformation_fr/.

La Poste Suisse, SA. (2017b). *Wilderswil/BE: Filiale mit Partner im VOI Migros Partner ab Mai 2018. Communicationdu 04.10.2017.* Retrieved October 20, 2017, from https://www.post.ch/fr/notre-profil/entreprise/medias/changements-dans-le-reseau-postal/2017/wilderswil-filiale-mit-partner-im-voi-migros-partner-ab-mai-2018.

La Poste Suisse, SA. (n.d.a). *Organisation et mandat.* Retrieved October 23, 2017, from https://www.post.ch/fr/notre-profil/themes/organisation-et-mandat.

La Poste Suisse, SA. (n.d.b). *Structure d'organisation.* Retrieved October 23, 2017, from https://www.post.ch/fr/notre-profil/themes/organisation-et-mandat/structure-d-organisation.

Le Conseil fédéral. (n.d.). *Initiative populaire «En faveur du service public»*. Retrieved October 23, 2017, from https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/votations/20160605/en-faveur-du-service-public.html.

Le Parlement Suisse. (n.d.a). *Poste. La stratégie de fermeture des offices postaux est-elle en phase avec un pays aux deux tiers montagnard?* Retrieved October 20, 2017, from https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20173248.

Le Parlement Suisse. (n.d.b). *Pour un moratoire sur la fermeture des offices de poste*. Retrieved October 23, 2017, from https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20173167.

Le Parlement Suisse. (2017n.d.c). *Réseau des offices de poste. Indiquer en toute transparence les critères de fermeture* établis *par la Poste.* Retrieved October 29, 2017, from https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20175203.

Maendly, V. (2017, March 21). Scandalisé, le POP attaque la stratégie de La Poste. *24 heures*, 17.

Maendly, V. (2017, June 9). Les communes entre fatalisme et pugnacité. *24 heures*, 15.

Maitlis, S., & **Christianson, M.** (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, *8*(1), 57–125. DOI: https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177

Merz, Y. (2016, November 28). Des pétitions pour leur poste. *24 heures*, 23.

Neue Zürcher Zeitung. (2016). *Quartierbewohner wehren sich gegen Schliessung der Post Aussersihl.* Retrieved from: https://www.nzz.ch/zuerich/aktuell/kundgebung-auf-zuercher-helvetiaplatz-quartierbewohner-wehren-sich-gegen-schliessung-der-post-aussersihl-ld.121039.

Nicollier, M. (2015, January 24). Mobilisation pour sauver la poste de la Grangette. *24 heures*. Retrieved from: https://www.24heures.ch/vaud-regions/lausanne-region/mobilisation-poste-grangette/story/19118367.

Office fédéral de la statistique. (2017). *Portrait régionaux 2017: communes.* Retrieved October 23, 2017, from https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.2422851.html.

Radio Télévision Suisse. (2016). *Plus de 900 offices de poste ont disparu en dix ans en Suisse*. Retrieved October 10, 2017, from https://www.rts.ch/info/suisse/8120161-plus-de-900-offices-de-poste-ont-disparu-en-dix-ans-en-suisse.html.

REMP. (2017). *Bulletin des tirages 2017*. Retrieved September 12, 2017, from https://wemf.ch/de/downloads/audit-statistcs/auflagebeglaubigung/remp-bollettino-delle-tirature-2017.pdf.

Rentsch, C. J. I., & **Finger, M.** (2017). *Einsatz von Nichtmarktstrategien durch öffentliche Unternehmen gegenüber dem Staat : Untersuchung am Beispiel der Schweizerischen Post AG* (Doctoral dissertation, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, Suisse). Retrieved from: https://infoscience.epfl.ch/record/224443.

Rhonefm. (2014). *Bovernier dit adieu à* son *office de poste.* Retrieved October 10, 2017, from http://www.rhonefm.ch/fr/news/bovernier-dit-adieu-a-son-office-de-poste-51111.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Appoaches. *The Academy of Managment Review*, *20*(3), 571–610. DOI: https://doi.org/10.2307/258788

Sudabby, R., & **Greenwood, R.** (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly, 50*(1), 35–67. DOI: https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.35

Syndicat Autonome des postiers. (2016). *Le réseau postal n'intéresse plus la direction de la Poste Suisse.* Retrieved September 24, 2017, from http://www.sap-ch.org/?q=fr/content/le-r%C3%A9seau-postal-nint%C3%A9resse-plus-la-direction-de-la-poste-suisse.

Syndicom. (2016). *Coup de grâce pour les offices de poste.* Retrieved October 10, 2017, from https://syndicom.ch/fr/actuel/article/coup-de-grace-pour-les-offices-de-poste-1/.

Transfair. (2016). *La Poste prévoit une réduction massive du nombre d'offices de poste transfair est choqué de la manière de procéder!* Retrieved September 26, 2017, from https://www.transfair.ch/Poste-Logistique/Actualite/La-Poste-prevoit-une-reduction-massive-du-nombre-d.

Vaara, E., & **Monin, P.** (2010). A Recursive Perspective on Discursive Legitimation and Organizational Action in Mergers and Acquisitions. *Organization Science, 21*(1), 3–22. DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0394

Vaara, E., & **Tienari, J.** (2008). A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, *33*(4), 985–993. DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0394

Vaara, E., Tienari, J., & **Laurila, J.** (2006). Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Leitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies, 27*(6), 789–813. DOI: https://doi.org/10.1177/0170840606061071

Wuthrich, B. (2016, October 26). La Poste va encore fermer supprimer 500 à 600 offices. *Le Temps*. Retrieved from: https://www.letemps.ch/suisse/poste-va-supprimer-500-600-offices.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods (3e éd.). Thousand Oaks: Sage.

How to cite this article: Demaurex, A., & Jacobs, C. (2018). La légitimation du changement stratégique: Étude de la restructuration du réseau de La Poste Suisse. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences,* 9(1), pp. 25–40. DOI: https://doi.org/10.5334/ssas.117

Submitted: 02 October 2018 **Accepted:** 15 November 2018 **Published:** 14 December 2018

Copyright: © 2018 The Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited. See http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/.

]u[*Swiss Yearbook of Administrative Sciences* is a peer-reviewed open access journal published by Ubiquity Press.

OPEN ACCESS