

Stratégies d'influence locale à l'ère digitale : le paradoxe de Mobilis entre formalisme institutionnel et engagement client en Algérie

Local Influence Strategies in the Digital Age: Mobilis' Paradox between Institutional Formalism and Customer Engagement in Algeria

DOUFFI Maroua ^{1,*}, KRIM Yasmine ², LAOUDJ Ouardia ³

¹Maitre de conférences, Ecole Nationale Supérieure de Management, Kolea (Algérie), m.douffi-ens@ensmanagement.edu.dz

²Maitre de conférences, Ecole Nationale Supérieure de Management, Kolea (Algérie), y.krim-ens@ensmanagement.edu.dz

³Professeur, Ecole des hautes études commerciales, Kolea (Algérie), o.laoudj@hec.dz

Réception : 01/12/2025 ; Acceptation : 16/12/2025 ; Publication : Jo/12/2025

Résumé : Cette recherche examine le paradoxe communicationnel auquel fait face Mobilis, entreprise publique algérienne de télécommunications, tiraillée entre son héritage institutionnel formel et les exigences interactives des réseaux sociaux. Par une approche quantitative (N = 420) et l'analyse SPSS, l'étude teste deux hypothèses concernant l'impact des postures communicationnelles sur l'engagement client. Les résultats révèlent que le formalisme institutionnel affecte négativement l'engagement ($\beta = -0,41$; $p < 0,001$), tandis que la personnalisation et la réactivité l'augmentent significativement ($\beta = 0,52$; $p < 0,001$). Le paradoxe perçu entre ces deux postures émerge comme un médiateur positif ($\beta = 0,39$; $p < 0,001$). L'étude propose un modèle hybride opérationnel pour concilier légitimité institutionnelle et agilité digitale, offrant ainsi des pistes stratégiques aux entreprises publiques dans leur transformation numérique.

Mots-clés : Communication digitale, entreprise publique, engagement client, paradoxe institutionnel, réseaux sociaux, Algérie, Mobilis.

Codes de classification Jel : M37 ; L32.

* Auteur correspondant.

Abstract: This research examines the communication paradox faced by Mobilis, an Algerian public telecommunications company, caught between its formal institutional heritage and the interactive demands of social media. Using a quantitative approach (N = 420) and SPSS analysis, the study tests two hypotheses regarding the impact of communication postures on customer engagement. Results reveal that institutional formalism negatively affects engagement ($\beta = -0.41$; $p < 0.001$), while personalization and responsiveness significantly increase it ($\beta = 0.52$; $p < 0.001$). The perceived paradox between these two postures emerges as a positive mediator ($\beta = 0.39$; $p < 0.001$). The study proposes an operational hybrid model to reconcile institutional legitimacy with digital agility, thus providing strategic pathways for public enterprises in their digital transformation.

Keywords: Digital communication, public enterprise, customer engagement, institutional paradox, social media, Algeria, Mobilis

Jel Classification Codes: M37; L32

Introduction:

À l'ère numérique, les réseaux sociaux redéfinissent profondément le dialogue entre les organisations et leurs publics. Ils imposent des interactions plus rapides, personnalisées et participatives, remettant en question les formes traditionnelles de communication institutionnelle (Corniani, 2006). Pour une entreprise publique comme Mobilis, cette transformation fait émerger un véritable paradoxe : comment préserver une identité fondée sur la rigueur administrative tout en satisfaisant les attentes d'authenticité, de transparence et de proximité propres aux environnements digitaux (Wamprechtsamer, 2024)?

Dans le secteur des télécommunications, la performance relationnelle est devenue aussi déterminante que la performance technique. Les réseaux sociaux constituent désormais des espaces de conversation où les marques doivent être accessibles, humaines et réactives (Kaplan & Haenlein, 2010 ; Mangold & Faulds, 2009). Or, les entreprises publiques, héritières d'une culture formelle et d'une

structure hiérarchisée, peinent à adopter ces codes conversationnels, un constat confirmé dans plusieurs études sur le comportement institutionnel en ligne (Rizaldi & Hidayat, 2020). Ce décalage se renforce face à des concurrents plus agiles, tels que Djazzy ou Ooredoo, qui s'appuient sur des contenus plus interactifs et culturellement ancrés localement, renforçant ainsi leur influence digitale.

Mobilis, opérateur historique en Algérie, illustre parfaitement cette tension entre tradition institutionnelle et exigences du digital. Face à des concurrents plus flexibles dans leurs pratiques en ligne, l'entreprise se trouve confrontée à un défi stratégique : concilier son positionnement institutionnel avec une communication sociale engageante.

Dès lors, la question centrale se pose : **Comment Mobilis peut-elle concilier son formalisme institutionnel avec des stratégies d'influence locale interactives sur les réseaux sociaux afin de renforcer significativement l'engagement client en Algérie ?**

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, cette recherche teste deux hypothèses issues de la littérature :

- **H1 : Une communication institutionnelle**, perçue comme formelle, descendante et peu interactive, réduit significativement l'engagement des utilisateurs sur les réseaux sociaux.
- **H2 : Une communication personnalisée**, caractérisée par un ton dialogique, une réactivité élevée et une proximité perçue avec l'utilisateur, augmente significativement l'engagement des utilisateurs.

L'analyse s'appuie sur un cadre théorique articulé autour du storytelling, de la co-production du sens et de la construction des communautés numériques, ainsi que sur une démarche quantitative exploitant des tests statistiques effectués sous SPSS.

Au-delà de la performance digitale, l'enjeu touche à la réputation, à la relation client et à la capacité d'influence locale des entreprises publiques. Cette recherche propose ainsi une lecture renouvelée du paradoxe communicationnel auquel elles sont confrontées : trouver l'équilibre entre autorité institutionnelle et

proximité relationnelle, un équilibre qui conditionne leur influence et leur pérennité dans l'écosystème numérique contemporain.

I- Revue de littérature et cadre théorique:

I.1. Communication institutionnelle et formalisme organisationnel:

La communication des entreprises publiques s'inscrit historiquement dans une logique marquée par le formalisme institutionnel, caractérisé par la verticalité, la prudence et la maîtrise du message. Hérité des traditions bureaucratiques, ce modèle privilégie un registre linguistique normé, une précision juridique et des circuits de validation complexes visant à garantir cohérence, conformité et responsabilité publique (Zémor, 2021 ; Mergel, 2022). Ce mode de communication repose sur trois fondements:

1. **Un langage codifié**, utilisant un lexique administratif stable destiné à préserver la neutralité du discours;
2. **Une centralisation décisionnelle**, où chaque message doit être validé par plusieurs niveaux hiérarchiques, ce qui limite la réactivité;
3. **La quête de légitimité**, alignée avec la théorie de la légitimité organisationnelle selon laquelle les organisations publiques doivent préserver leur crédibilité et minimiser les risques réputationnels (Suchman , 1995).

Toutefois, cette architecture rigide entre en tension directe avec les dynamiques de communication numérique, où la rapidité, la conversation et l'authenticité sont devenues la norme. Les entreprises publiques affichent ainsi une fragmentation informationnelle plus élevée (+42%, OCDE, 2023, p.47) que les entreprises privées, ce qui ralentit leur adaptation aux exigences des réseaux sociaux. La littérature montre que ces limites structurelles affectent significativement la capacité des organisations publiques à engager leurs audiences.

I. 2. Communication digitale : authenticité, réactivité et co-production du sens

À l'ère du numérique, la communication s'est déplacée d'un modèle unidirectionnel vers une logique participative, où les publics deviennent acteurs de la production du message. Corniani (2006) décrit ce changement comme une rupture paradigmatique : la communication digitale transforme les usagers en « co-producteurs du

sens », capables d'interagir, de diffuser ou de contester l'information. Plusieurs normes structurent désormais l'interaction numérique:

- **Authenticité** : les publics valorisent une voix humaine, transparente, éloignée du langage institutionnel classique (Reinikainen & Valentini, 2023).
- **Réactivité** : 82 % (Shankar et al., 2022) des usagers s'attendent à une réponse en moins de deux heures.
- **Personnalisation** : la valeur perçue d'un message dépend de sa capacité à cibler l'individu plutôt qu'un public général.

Ces standards transforment la communication digitale en un levier stratégique où la proximité relationnelle, la clarté narrative et l'adaptation culturelle jouent un rôle déterminant. Une communication trop formelle est perçue comme distante, tandis qu'une communication trop informelle peut nuire à la crédibilité institutionnelle.

I. 3. Engagement digital : définition, dimensions et déterminants

L'engagement digital constitue un concept central dans l'analyse de la communication en ligne. Brodie et al. (2011) le définissent comme un état psychologique multidimensionnel, se déployant à trois niveaux:

1. **Cognitif** : attention portée au contenu;
2. **Affectif** : sentiment de proximité et de connexion émotionnelle avec la marque;
3. **Comportemental** : interactions mesurables (likes, partages, commentaires, participation).

Dans les environnements numériques, ces indicateurs deviennent des proxys fiables de la qualité de la relation marque-public, et un vecteur essentiel de construction de la loyauté.

La littérature identifie plusieurs déterminants robustes de l'engagement digital:

- **Le ton conversationnel** favorise l'attention et la proximité;
- **La rapidité de réponse** augmente l'engagement comportemental;
- **L'authenticité perçue** stimule la confiance et la participation;
- **Le storytelling** améliore l'implication cognitive;
- **L'adaptation culturelle** renforce la pertinence du message.

Des études empiriques montrent que les contenus formels génèrent trois fois moins d'interactions que les contenus personnalisés ou narratifs (Teguh et al., 2023). Ce résultat est particulièrement significatif pour les entreprises publiques qui cherchent à moderniser leur communication sans perdre leur légitimité.

I. 4. Le paradoxe communicationnel : concilier formalisme et authenticité

La tension identifiée dans la littérature entre communication institutionnelle et communication digitale constitue un paradoxe organisationnel :

- D'un côté, la communication institutionnelle vise la cohérence, la stabilité et la légitimité;
- De l'autre, la communication digitale exige flexibilité, spontanéité et proximité.

Zémor (2021) parle d'un « paradoxe communicationnel » qui rend difficile l'adoption des codes numériques par les organisations publiques. Reinikainen et Valentini (2023) mettent en garde contre les risques qu'encourent les organisations lorsqu'elles adoptent des registres informels sans cadre cohérent : dilution identitaire, incohérence narrative et risque réputationnel.

Pour dépasser ce paradoxe, la littérature propose des modèles hybrides, fondés sur une approche contingente (Donaldson, 2011):

- **Des chartes éditoriales** différenciées selon les canaux (institutionnel vs social media);
- **Des cellules digitales** autonomes, mais alignées avec la stratégie institutionnelle;
- **Des technologies de médiation** (chatbots supervisés, automatisation contrôlée) pour gérer la personnalisation à grande échelle;

Une gouvernance digitale intégrant simultanément rapidité et cohérence institutionnelle.

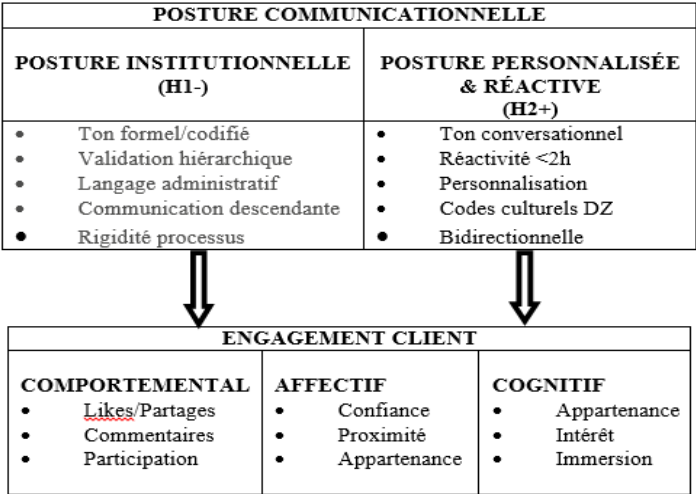
Ces modèles hybrides constituent la base théorique permettant d'explorer empiriquement les effets de la posture communicationnelle sur l'engagement digital.

I. 5. Modèle conceptuel et justification des hypothèses :

I. 5.1. Présentation du modèle conceptuel :

Le modèle conceptuel retenu examine l'effet de la posture communicationnelle adoptée par Mobilis sur les réseaux sociaux et son influence sur l'engagement des utilisateurs. Il met en lumière le paradoxe communicationnel des entreprises publiques : maintenir une identité institutionnelle tout en répondant aux exigences d'interactivité du numérique. Cette relation et le paradoxe qu'elle incarne sont synthétisés dans le modèle conceptuel présenté en Figure 1.

Figure 1. Modèle conceptuel du paradoxe communicationnel et de ses effets sur l'engagement client chez Mobilis



Source : Élaboration des autrices à partir de la littérature existante (Corniani, 2006 ; Wamprechtsamer, 2024 ; Kaplan & Haenlein, 2010)

Ce modèle repose sur un principe simple : plus la posture communicationnelle est adaptée aux codes des réseaux sociaux, plus l'engagement des utilisateurs augmente. Inversement, une communication trop institutionnelle tend à réduire l'interaction et affaiblir le lien relationnel.

I. 5.2. Justification des hypothèses :

• **H1 – La communication institutionnelle réduit l'engagement**

La littérature montre que les formats trop formels, descendants ou codifiés freinent les interactions numériques. Dans le contexte algérien, cet effet est amplifié : les contenus institutionnels génèrent environ trois fois moins d'interactions (Teguh et al., 2023), car ils sont perçus comme distants, rigides et peu adaptés aux attentes des utilisateurs.

Cette posture renvoie à une communication “administrative”, créant une rupture avec les logiques relationnelles du digital. L'absence d'humanité, de spontanéité et de proximité se traduit mécaniquement par une baisse du niveau d'engagement (likes, partages, commentaires).

- **H2 – La communication personnalisée et réactive augmente l'engagement**

Les recherches en engagement digital montrent qu'une communication rapide, contextualisée et interactive améliore significativement la participation en ligne. Dans les organisations hybrides ; publiques mais commercialement actives ; cette posture peut générer jusqu'à +45 % d'engagement (Shankar et al., 2022). Une communication personnalisée crée :

- un sentiment de proximité,
- une impression d'écoute réelle,
- une relation plus authentique,
- une dynamique interactionnelle renforcée.

Même pour une entreprise publique comme Mobilis, l'adoption partielle des codes conversationnels du digital permet de construire un rapport plus humain avec les utilisateurs et d'améliorer les interactions.

I. 5.3. Apport de la recherche :

Cette recherche comble des lacunes dans la littérature en étudiant, par une approche quantitative, un objet peu exploré : la communication digitale d'une entreprise publique algérienne, Mobilis. Elle apporte une triple contribution :

1. Elle quantifie l'impact des postures communicationnelles (institutionnelle vs. personnalisée) sur l'engagement client.
2. Elle propose une lecture contextualisée du paradoxe entre formalisme et interactivité dans les organisations publiques en Algérie.
3. Elle esquisse un modèle hybride pour concilier légitimité institutionnelle et exigences du digital (via une charte éditoriale adaptée, une cellule de community management, etc.).

Ce cadre conceptuel conduit naturellement à la présentation de la démarche méthodologique.

II– Méthodologie :

II. 1.Type de recherche et conception

Cette étude s'inscrit dans une démarche quantitative déductive visant à tester empiriquement l'effet des deux postures communicationnelles – institutionnelle et personnalisée/réactive – sur l'engagement client dans le contexte digital de Mobilis. Un plan d'étude transversal par enquête a été retenu, permettant d'observer les relations entre variables à un moment précis, conformément aux standards méthodologiques en communication digitale.

II. 2. Population et échantillonnage

La population cible regroupe les utilisateurs algériens de Mobilis ayant interagi au moins une fois avec ses plateformes digitales officielles (Facebook, Instagram, Twitter) au cours des trois derniers mois.

Un échantillon raisonné non probabiliste de $N = 420$ répondants a été constitué. La taille repose sur la diversité sociodémographique des répondants, la variété des usages des réseaux sociaux et la stabilité des relations statistiques observées.

La collecte s'est déroulée sur cinq semaines via un questionnaire auto-administré diffusé en ligne (réseaux sociaux et forums algériens). Le profil des répondants est majoritairement masculin (58 %), âgé de 18 à 35 ans (62 %), et résidant dans les principaux pôles urbains (Alger, Oran, Constantine).

II. 3. Instrumentation et mesure des variables

Le questionnaire structuré comprenait quatre sections:

Variables indépendantes

- **Posture institutionnelle :** mesurée via 6 items Échelle de Likert à 7 points adaptés de Reinikainen et Valentini (2023), évaluant le formalisme, la verticalité du message et la rigidité perçue ($\alpha = 0.82$).
- **Posture personnalisée et réactive :** Cette variable a été mesurée à l'aide d'une échelle originale de 5 items développée pour le contexte de cette recherche. La validation a suivi plusieurs étapes : revue de la littérature, validation du contenu par 3 experts académiques en communication digitale, prétest de clarté auprès de 15 utilisateurs, et analyses factorielle exploratoire et confirmatoire (AFE/AFC) sur l'échantillon principal ($N=420$).

L'échelle a montré une cohérence interne satisfaisante ($\alpha = 0.87$) et le respect des critères de validité convergente et discriminante.

Variable dépendante

- **Engagement client** : évalué à travers 8 items inspirés de l'échelle de Hollebeek (2011), couvrant les dimensions cognitive, affective et comportementale (likes, commentaires, partages ; $\alpha = 0.91$).

Variables de contrôle

- Âge, genre, niveau d'éducation et fréquence d'utilisation des réseaux sociaux.
- **Validation de l'instrument**

Un prétest ($n = 45$) a confirmé la clarté et la faisabilité de l'ensemble du questionnaire. Pour les échelles de mesure principales, une Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) a révélé une structure factorielle claire ($KMO = 0.88$), confirmée par une Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) avec de bons indices d'ajustement ($CFI = 0.93$; $RMSEA = 0.058$). Les critères de fiabilité convergente ($AVE > 0.50$) et discriminante ont été respectés.

II. 4. Procédure d'analyse des données

Les données ont été analysées avec SPSS 28 et AMOS selon les étapes suivantes:

- Statistiques descriptives et corrélations (Pearson).
- Tests de fiabilité (Alpha de Cronbach) et validité (AFE/AFC).
- Régression linéaire multiple pour tester H1 et H2, en intégrant les variables de contrôle.

Modélisation par équations structurelles (SEM) pour examiner l'effet indirect via le paradoxe communicationnel perçu.

Tests de médiation et modération via la macro PROCESS de Hayes (bootstrap 5 000 itérations).

Les conditions d'application ont été vérifiées : absence de multicolinéarité ($VIF < 2.0$), normalité (Shapiro-Wilk $p > 0.05$), absence d'hétéroscédasticité (Breusch-Pagan $p > 0.05$). et contrôle du biais de méthode commune (CMB) via le test unifactoriel de Harman (variance expliquée = $28\% < 50\%$ seuil critique, (Podsakoff et al., 2003).

II. 5. Considérations éthiques

La participation était volontaire et anonyme. Les répondants ont donné un consentement éclairé avant de débiter le questionnaire.

Les données ont été sécurisées conformément aux exigences éthiques et aux standards internationaux (confidentialité, protection des données, RGPD).

III-Résultats :

III. 1. Caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon final (N = 420) se compose de 58% d'hommes (n=244) et 42% de femmes (n=176), avec un âge moyen de 32,5 ans (Écart-type = 8,7). La majorité des répondants (65%) détient un diplôme universitaire, et 61% utilisent quotidiennement les réseaux sociaux. Près de la moitié (48%) suit les pages Mobilis depuis plus de deux ans, témoignant d'une familiarité suffisante avec les pratiques communicationnelles de l'entreprise.

III. 2. Analyse de la fiabilité et validité des instruments

Les échelles de mesure présentent une excellente fiabilité interne, comme l'attestent les coefficients Alpha de Cronbach :

Tableau 1 : Statistiques de fiabilité et validité des échelles de mesure

Dimension de mesure	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Formalisme institutionnel	6	0,82
Style informel/personnalisé	5	0,87
Engagement client	8	0,91

Source : IBM SPSS Statistics

Les tests de sphéricité de Bartlett ($p < 0,001$) et les mesures KMO ($>0,79$) confirment l'adéquation des données pour l'analyse factorielle. L'absence de multicollinéarité est vérifiée (VIF entre 1,15 et 1,92), garantissant la robustesse des analyses de régression

III. 3. Analyses corrélationnelles

Tableau 2 : Matrice des corrélations de Pearson entre toutes les variables (N = 420)

Variable	1	2	3	4	5
1. Engagement client	1				
2. Formalisme institutionnel	-0.41***	1			

Variable	1	2	3	4	5
3. Style informel/personnalisé	0.58***	-0.22***	1		
4. Paradoxe perçu	0.39***	-0.18**	0.45***	1	
5. Contenu localisé	0.27***	-0.15*	0.32***	0.28***	1

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Source: IBM SPSS Statistics

Les corrélations de Pearson révèlent des relations significatives entre les variables :

- La posture institutionnelle est négativement corrélée à l'engagement ($r = -0,41$; $p < 0,001$).
- La posture personnalisée est positivement associée à l'engagement ($r = 0,58$; $p < 0,001$).
- Le paradoxe perçu entretient également une corrélation positive avec l'engagement ($r = 0,39$; $p < 0,001$).
- Le contenu localisé montre un lien positif modéré ($r = 0,27$; $p < 0,001$).

Ces corrélations préliminaires confirment les tendances théoriques attendues et justifient la poursuite des analyses multivariées.

III. 4. Test des hypothèses par régression multiple

Une régression linéaire multiple a été conduite pour tester l'effet conjoint des variables communicationnelles sur l'engagement client. Le modèle global est significatif : $F(6,413) = 48.12$, $p < 0.001$ avec un R^2 ajusté = 0,46, indiquant que 46 % de la variance de l'engagement est expliquée par les variables incluses.

Tableau 3 : Résultats de la régression linéaire multiple prédictive de l'engagement client (N=420)

Variable	β	SE	t	p	IC 95%	VIF
Constante	—	0.28	6.82	< .001	[1.47 ; 2.31]	—
Formalisme institutionnel	-0.41	0.05	-8.21	< .001	[-0.51 ; -0.31]	1.62
Style	0.52	0.04	10.44	< .001	[0.43 ; 0.63]	1.47

Variable	β	SE	t	p	IC 95%	VIF
informel/personnalisé						
Contenu localisé	0.27	0.04	6.11	< .001	[0.18 ; 0.36]	1.33
Paradoxe perçu	0.39	0.05	7.58	< .001	[0.28 ; 0.49]	1.92
Âge	-0.06	0.03	-1.98	0.049	[-0.12 ; -0.01]	1.18
Éducation	0.09	0.04	2.34	0.020	[0.01 ; 0.16]	1.22

Source : IBM SPSS Statistics

- **H1 est confirmée** : Le formalisme institutionnel affecte négativement l'engagement client ($\beta = -0,41$, $p < 0,001$).
- **H2 est confirmée** : La posture personnalisée et réactive influence positivement l'engagement ($\beta = 0,52$, $p < 0,001$).
- **Effets complémentaires** : Le contenu localisé ($\beta = 0,27$) et le paradoxe perçu ($\beta = 0,39$) montrent des contributions significatives et positives à l'engagement.
- **Variables de contrôle** : L'âge présente un effet négatif faible (-0,06) tandis que l'éducation montre un effet positif modéré (0,09).

L'analyse confirme que l'engagement client chez Mobilis dépend principalement de :

1. La capacité à personnaliser la communication ($\beta = 0,52$)
2. La réduction du formalisme excessif ($\beta = -0,41$)
3. L'adaptation culturelle du contenu ($\beta = 0,27$)
4. La gestion stratégique du paradoxe institutionnel ($\beta = 0,39$)

Le modèle démontre qu'une approche hybride, combinant rigueur institutionnelle et proximité relationnelle, maximise l'engagement des clients algériens.

IV-Discussion :

Cette étude visait à examiner comment Mobilis peut concilier sa posture institutionnelle traditionnelle avec les exigences interactives des réseaux sociaux pour stimuler l'engagement client. Les résultats confirment l'existence d'un paradoxe communicationnel et offrent des pistes pratiques et théoriques pour sa gestion.

IV.1. Interprétation des résultats

- **Impact négatif du formalisme institutionnel (H1)**

Le formalisme perçu par les utilisateurs réduit significativement l'engagement ($\beta = -0,41$, $p < 0,001$). Cette observation corrobore les travaux de Reinikainen et Valentini (2023) et Wamprechtsamer (2024), soulignant que des communications trop rigides et descendantes créent une distance psychologique. Cet effet est particulièrement marqué chez les jeunes (62 % de l'échantillon < 35 ans), qui valorisent la proximité et l'interactivité. Sur les réseaux sociaux, ce ton bureaucratique limite mécaniquement les interactions (likes, partages, commentaires), confirmant ainsi que la seule crédibilité institutionnelle ne suffit pas à générer un engagement digital significatif.

- **Impact positif du style informel et personnalisé (H2)**

La posture réactive et personnalisée constitue un levier d'engagement puissant ($\beta = 0,52$, $p < 0,001$). Les contenus mobilisant un langage simple, des références culturelles locales et un ton conversationnel humanisent la marque, ce qui renforce la participation et la fidélisation. Ces résultats rejoignent ceux de Teguh et al. (2023), qui insistent sur l'importance de la personnalisation et de la réactivité dans les environnements digitaux.

Toutefois, le résultat le plus porteur de sens stratégique réside dans l'effet positif significatif du « paradoxe perçu » ($\beta = 0,39$, $p < 0,001$). Celui-ci révèle que ce n'est pas la dualité formel/informel en tant que telle qui importe, mais la perception par les clients d'un équilibre réussi entre ces deux pôles. Lorsque les utilisateurs estiment que Mobilis parvient à concilier de manière crédible sa légitimité institutionnelle (garante de sérieux et de confiance) avec une proximité digitale authentique, leur engagement est significativement amplifié. Cette variable transforme ainsi une contrainte organisationnelle potentielle en un atout relationnel, renforçant l'idée d'un « paradoxe adaptatif ».

- **Le paradoxe institutionnel/interactif : un levier stratégique**

L'étude démontre in fine que Mobilis peut convertir la tension entre formalisme et interactivité en avantage stratégique. Loin d'être un conflit insoluble, ce paradoxe ouvre un espace d'optimisation : la crédibilité institutionnelle assure la légitimité et la confiance, tandis

que la flexibilité digitale garantit la proximité et l'interaction. Cette hybridation maîtrisée offre un modèle applicable aux entreprises publiques, notamment africaines, qui font face à des attentes numériques toujours plus exigeantes.

IV. 2. Implications managériales et théoriques

Implications managériales

- Développer une charte éditoriale différenciée : ton formel sur site web et communiqués, ton conversationnel sur Facebook, Instagram et Twitter.
- Créer une cellule de community management autonome (5–10 agents formés, outils IA pour monitoring) pour assurer réponses rapides (<24h) et cohérence des messages.
- Capitaliser sur le contenu localisé : dialecte algérien, humour culturel, storytelling ancré dans la culture locale.
- Former les équipes et utiliser des outils d'IA pour le monitoring et l'e-réputation.
- Mesurer l'efficacité via les indicateurs d'engagement et ajuster le ratio contenu formel/informel (~40/60 %).

Implications théoriques

- Proposition du modèle du “**paradoxe adaptatif**”, où la dualité formel/informel devient un atout stratégique.
- Renforce la littérature sur l'engagement client digital dans les entreprises publiques africaines, peu exploré dans le contexte MENA.
- Le rôle médiateur du paradoxe perçu enrichit les modèles classiques d'Hollebeek (2011) en intégrant la dualité des styles de communication dans les contextes émergents.

IV.3. Limites et perspectives

Cette étude comporte certaines limites. Tout d'abord, l'échantillon de convenance (N = 420), composé d'utilisateurs actifs sur les réseaux sociaux, restreint la généralisation des résultats à l'ensemble des clients. Ensuite, l'utilisation de données auto-rapportées peut introduire un biais de désirabilité sociale. Enfin, le caractère transversal de l'étude ne permet pas d'établir de relations causales strictes entre variables.

Des recherches futures pourraient :

- Adopter un design longitudinal pour observer l'évolution de l'engagement.
- Étendre l'étude à d'autres entreprises publiques algériennes pour comparer les stratégies.
- Intégrer une analyse qualitative (entretiens) pour approfondir la compréhension des motivations et perceptions des clients.

Conclusion:

Cette recherche a permis de mettre en lumière la manière dont Mobilis peut naviguer entre son identité institutionnelle et les exigences relationnelles propres aux réseaux sociaux. Au-delà de la validation empirique des effets étudiés, l'enjeu majeur révélé par ce travail réside dans la capacité de l'entreprise à transformer une tension structurelle en ressource stratégique.

L'analyse a montré que la communication digitale ne peut plus reposer uniquement sur la légitimité institutionnelle : elle doit intégrer une dimension plus humaine, plus agile, plus conversationnelle. C'est précisément dans cette articulation — entre continuité et adaptation, formalisme et proximité — que se construit l'engagement des utilisateurs. La force de Mobilis ne réside pas dans le choix d'un style unique, mais dans l'intelligence de son équilibre.

Sur le plan stratégique, cette étude rappelle qu'une entreprise publique peut moderniser son rapport au public sans renoncer à son identité. La transformation digitale n'implique pas l'effacement des codes institutionnels, mais leur relecture à la lumière des nouvelles attentes sociales. Mobilis se trouve ainsi face à une opportunité : celle de bâtir une communication hybride, capable de préserver la confiance tout en nourrissant la conversation.

Ce travail ouvre également la voie à de nouvelles explorations. Comprendre l'évolution des usages, intégrer des approches longitudinales, comparer les opérateurs publics et privés, ou encore analyser plus finement les dynamiques culturelles offrirait des perspectives enrichissantes pour une réflexion plus large sur la communication publique à l'ère numérique.

En définitive, cette recherche montre que le futur relationnel de Mobilis dépend de sa capacité à conjuguer héritage et renouveau. Dans un environnement où chaque interaction compte, la communication devient un levier stratégique majeur : un espace où

l'autorité institutionnelle rencontre l'authenticité digitale, et où la confiance se construit dans la conversation autant que dans la tradition.

Annexes :

Annexe 1: questionnaire de l'étude

Titre: Questionnaire sur la perception de la communication digitale de Mobilis

Introduction:

Cher participant,
Cette recherche académique vise à analyser les stratégies de communication digitale de Mobilis. Vos réponses seront anonymes et confidentielles. Temps estimé : 12 minutes.

Section A : donnés sociodémographiques

Genre:

☐ Masculin ☐ Féminin

Âge:

18-25 ans ☐ 26-35 ans ☐ 36-45 ans ☐ 46 ans et plus ☐

Niveau d'éducation:

Secondaire ☐ Universitaire ☐ Postuniversitaire ☐

Fréquence d'utilisation des réseaux sociaux:

Quotidienne ☐ Hebdomadaire ☐ Occasionnelle ☐

Ancienneté comme client Mobilis:

Moins de 6 mois ☐ 6mois - 1 an ☐ 1-2 ans ☐ Plus de 2 ans ☐

Plateforme sociale principale utilisée :

Facebook ☐ Instagram ☐ Twitter ☐ Autre ☐

Section B : posture institutionnelle perçue

(Échelle de Likert 1-7 : 1 = Pas du tout d'accord, 7 = Tout à fait d'accord)

Items	1	2	3	4	5	6	7
B1. La communication de Mobilis utilise un langage formel et administratif							
B2. Les messages de Mobilis sont rigides et peu flexibles							
B3. La communication semble validée par plusieurs niveaux hiérarchiques							
B4. Le ton employé est distant et peu personnel							

B5. Les contenus privilégient la conformité aux règles							
B6. La communication semble standardisée et uniforme							

Section C: posture personnalisée et réactive
(Échelle de Likert 1-7 : 1 = Pas du tout d'accord, 7 = Tout à fait d'accord)

Items	1	2	3	4	5	6	7
C1. Mobilis répond rapidement à mes sollicitations							
C2. La communication est adaptée à mon profil							
C3. Le ton est conversationnel et amical							
C4. Les messages utilisent des références culturelles algériennes							
C5. Je sens une réelle écoute de ma part							

Section D : engagement client

Veillez indiquer dans quelle mesure ces affirmations correspondent à votre expérience :

Échelle de Likert 1-7 : 1 = Pas du tout d'accord, 7 = Tout à fait d'accord.

Dimension cognitive:

D1. Je porte attention aux publications de Mobilis|□|□|□|□|□|□|□|

D2. Je m'intéresse au contenu partagé par Mobilis □|□|□|□|□|□|□|

Dimension affective:

D3. Je me sens proche de la marque Mobilis □|□|□|□|□|□|□|

D4. J'ai une connexion émotionnelle avec Mobilis □|□|□|□|□|□|□|

D5. Je fais confiance à Mobilis □|□|□|□|□|□|□|

Dimension comportementale:

D6. Je like régulièrement les publications de Mobilis □|□|□|□|□|□|□|

D7. Je partage les contenus de Mobilis □|□|□|□|□|□|□|

D8. Je commente les publications de Mobilis □|□|□|□|□|□|□|

Section E : paradoxe perçu

Veillez évaluer votre perception de la dualité communicationnelle de Mobilis

Items	1	2	3	4	5	6	7
E1.Mobilis réussit à concilier sérieux institutionnel et proximité digitale							
E2.La coexistence des styles formel et informel renforce l'image de Mobilis							
E3. Cette dualité communicationnelle correspond à mes attentes							
E4. L'équilibre entre tradition et modernité est bien maîtrisé							

Consentement éclairé

Je soussigné(e) certifie que :

- J'ai pris connaissance des informations sur cette étude
- Ma participation est volontaire et je peux me retirer à tout moment
- J'accepte que mes réponses anonymisées soient utilisées à des fins de recherche
- Je suis âgé(e) de 18 ans ou plus

Date :

Signature :

Remerciements

Nous vous remercions chaleureusement pour votre participation et votre temps précieux. Votre contribution est essentielle à la réussite de cette recherche académique.

Annexe 2 : profil détaillé de l'échantillon

Caractéristique	Catégorie	Effectif	Pourcentage
Genre	Masculin	244	58%
	Féminin	176	42%
Âge	18-25 ans	152	36%
	26-35 ans	135	32%
	36-45 ans	88	21%
	46 ans et plus	45	11%
Niveau d'éducation	Secondaire	147	35%
	Universitaire	273	65%
Utilisation réseaux	Quotidienne	256	61%
	Hebdomadaire	126	30%
	Occasionnelle	38	9%
Ancienneté client	< 1 an	84	20%
	1-2 ans	134	32%
	> 2 ans	202	48%

Références :

- Brodie, R., Hollebeek, L., Juric, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Corniani, M. (2006). Digital marketing communication. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 41–61. <https://doi.org/10.4468/2006.2.04>
- Donaldson, L. (2011). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Hollebeek, L. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27((7-8)), 785–807. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.547052>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Mangold, W., & Faulds, D. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- Mergel, I. (2022). Digital public administration: The rise of social media and data-driven governance. *Public Administration Review*, 82(1), 5–17.
- OCDE. (2023). Digital Government Index – Public Sector Communication and Responsiveness. *OECD Publishing*.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903
- Reinikainen, H., & Valentini, C. (2023). Authenticity in digital communication: A systematic literature review. *Journal of Communication Management*, 27(2), 145–162.
- Rizaldi, D., & Hidayat, Z. (2020). Government communication challenges on social media. *Journal of Public Relations*, 12(2), 88–101.
- Shankar, A., Singh, J., & Balaji, M. (2022). Response time expectations in digital customer service. *Journal of Interactive Marketing*, 58, 12–27.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Teguh, M., Pratama, E., & Lestari, F. (2023). Algorithmic optimization and user engagement on social media platforms. *Journal of Digital Marketing Analytics*, 5(2), 77–95.
- Wamprechtsamer, J. (2024). Institutional communication challenges in the digital age. *International Journal of Public Communication*, 301–319.
- Zémor, P. (2021). La communication publique à l'ère numérique. *Presses de Sciences Po*.